

# **Prava zaposlenika - zaposleničko vijeće - sindikat**

Vrednovanje njemačkih i hrvatskih iskustava  
Pozitivni i negativni primjeri za vlastito djelovanje

Dr. Heribert Kohl

*Projekt FES (Friedrich Ebert Stiftung) / DGB (Njemački savez sindikata) -*

*SSSH (Savez samostalnih sindikata Hrvatske):*

*Pomoć za sindikate i zaposlenička vijeća u Hrvatskoj*

**A 98 - 10794**

Zaklada Friedrich Ebert  
Ured u Zagrebu  
Travanj 1998.



# Sadržaj

331.105.44 (497.5)  
331.105.44 (430)

KOHL, Heribert  
Prava zaposlenika - zaposleničko  
vijeće, sindikat: vredovanje njemackih  
i hrvatskih iskustava: pozitivni i negativni  
primjeri za vlastito djelovanje / Heribert Kohl /  
<prevela Irena Martinović>. - Zagreb:  
Zaklada Friedrich Ebert, Ured u Zagrebu,  
1998. - 104 str. ; 21 cm

ISBN 953-97046-1-8

980408014

Nakladnik:  
Zaklada Friedrich Ebert  
Ured u Zagrebu  
Ulica Jurja Habdelića 2  
Zagreb  
Prevela:  
Irena Martinović  
Zagreb, travanj 1998.

1. Prilike u tržišnoj privredi	5
1.1 Mogućnosti i opasnosti za zaposlenike	5
1.2 Okvirni uvjeti makroekonomije i planiranje poslovanja. Što je odlučujuće za uspjeh poduzeća?	8
2. Organizacija rada zaposleničkog vijeća	14
2.1 Interesi zaposlenika i zadaci zaposleničkog vijeća	14
2.2 Poslovanje zaposleničkog vijeća i interna podjela rada	22
2.3 Pribavljanje i obrada informacija	25
2.4 Sudjelovanje i suradnja zaposleničkog vijeća	34
3. Rad sa članstvom - postizanje zajedničkih uspjeha	35
3.1 Informiranje članova	35
3.2 Skup zaposlenika	36
3.3 Javni rad zaposleničkog vijeća	39
4. Suradnja sa sindikatom	43
4.1 Zadaci sindikata u poduzeću	43
4.2 Zadaci sindikalnih povjerenika	46
4.3 Potpisivanje kolektivnih ugovora: tarifna politika kao glavni zadatak sindikata (dodatak: Sindikati i tarifna politika u Njemačkoj)	47
4.4 Zajednički rad sindikata i zaposleničkog vijeća u poduzeću	61
5. Suradnja i sukobi s poslodavcem	63
5.1 Zbog čega je potrebna suradnja?	63
5.2 Razgovori između zaposleničkog vijeća i poslodavaca	66
5.3 Pregovori s poslodavcem: vođenje razgovora i taktika	67
5.4 Posredovanje i arbitraža u sukobu	69
5.5 Pravna kontrola preko sudova	71

<b>6.</b> Metodička i praktična pomoć	72
<b>6.1</b> Moderiranje: Osnovna pravila za učinkovito vođenje razgovora	72
<b>6.2</b> Metoda metaplana kao sredstvo demokratskog pronaalaženja cilja i strukturiranja razgovora	78
<b>6.3</b> Priprema i vođenje pregovora	82
<b>6.4</b> Planske igre i igranje uloga kao pomoć u uvježbavanju - preduvjeti i pravila igre	89
<b>Dodatak:</b> Glavne točke poslovnika zaposleničkog vijeća (primjer)	100

## 1. Prilike u tržišnoj privredi:

### 1.1 Mogućnosti i opasnosti za zaposlenike

Tržište kao gospodarski element upravljanja donosi, ukoliko funkcioniira, prednosti svim sudionicima, dakle, kako za onog koji nudi dobra i usluge, tako i za potrošače. Pritom polazimo od toga da postoji konkurenčija te političke i socijalne korekcije kao instrumenti djelotvorne kontrole koji sprječavaju negativno djelovanje koncentracije gospodarske moći. Kako to nipošto nije uobičajen slučaj, nego uvijek pitanje konkretnog odnosa snaga i ravnoteže interesa, tako jedno neobuzданo tržište koje se odlikuje jednostranom raspodjeljom moći, koje ne pruža svima jednakе mogućnosti, sobom nosi znatne mane i opasnosti .

To se vidi u slučaju monopola ili nedostajuće konkurenčije kako za kupca (u obliku previšokih cijena), tako i za zaposlene pri ubrzanoj racionalizaciji, bez zakonske ili sindikalne kontrole (u obliku masovne nezaposlenosti). Ako nedostaje i regulacija kolektivnim ugovorom, postoji opasnost niskih plaća, a u međunarodnoj usporedbi loši i nedopustivi uvjeti rada (npr. predugo radno vrijeme, prekratak godišnji odmor, nedostatna zdravstvena zaštita, ukupno gledajući loše kvalificiran, nezahtjevan i loše plaćen posao).

Takav proces trenutno pospješuje takozvana **globalizacija**, sve veća međunarodna povezanost i opći trend **deregulacije**, tj. nastojanje poduzetnika i menadžmenta da se oslobođe zakonskih normi i kolektivnih regulativa u okviru međunarodnih mjerila. Time se ugrožavaju socijalna dostignuća, budući da se uspoređuju sa standardima manje razvijenih zemalja i stavljaju s njima u konkurentski odnos.

Tu je posebno bitna uloga sindikata, kako u pojedinim zemljama, tako i na međunarodnoj razini. Na njima je da se pobrinu da se rizici, ali i prednosti jednog funkcionirajućeg tržišta ne podijele jednostrano

između **socijalnih partnera** (to znači, između menadžera/vlasnika i zaposlenih), a na teret nezaposlenih. Ustvari, svi bi sudionici gospodarskog procesa trebali na pravedan način sudjelovati u zajednički proizvedenim rezultatima. Svi oni teže dobrom gospodarskim rezultatima, a o njihovoj se raspodjeli onda mora i pregovarati. Da zaposlenici ne bi na međunarodnoj razini bili međusobno izigrani konkurentskim plaćama i lošijim radnim uvjetima, sindikalni zastupnici moraju biti budni i suradivati na međunarodnoj razini.

Unutar dobrih okvirnih uvjeta i pri dobro razvijenoj organizaciji (tj. aktivnom članstvu) sindikati mogu u gospodarstvu temeljenom na načelu konkurenkcije postići i pohvalne i za svoje članove zadovoljavajuće rezultate. Jedan su takav primjer unutar zapadnoeuropejskog saveza **njemački sindikati** koji su doprinijeli novom i socijalnom oblikovanju odnosa i to u dva ključna trenutka: u poratnom vremenu nakon 1945. te nakon "obrata" 1989. Tako je dva puta promijenjeno krajnje očajno stanje političkog i gospodarskog kraha - jednom, fašizma i potrebne obnove nakon ogromnih razaranja i demontaže industrijskih postrojenja te, drugi put, nakon pada "socijalizma" i transformacije ka konkurentnom gospodarstvu što je potom uslijedila.

Pritom je sindikalnoj organizaciji bilo primarno osiguravanje egzistencijalnih osnova: prihodi i radna mjesta. Ali isto tako i podnošljivi radni uvjeti, dovoljno hrane i prostora za život. Da bi to postigli, zaposlenici su se u poduzećima moralni izboriti za jake predstavnike. Jednako su tako morali biti prisutni i u društvenom i političkom životu te i na tom području postati utjecajni. Djelomično su i sindikati postali aktivni kao ponuđači usluga preko kolektiva (udruga potrošača, izgradnja stanova).

Iz te praktične potrebe nastao je velik broj lokalnih i gospodarskih inicijativa u okviru ideje samouprave (npr. socijalno osiguranje).

Snažan pečat ostavila je i ideja i praksa **suodlučivanja u poduzeću i iznad razine poduzeća**. Uz sudjelovanje u donošenju odluka nastojalo se osigurati osnovne interese zaposlenih (radno mjesto, plaća, radni uvjeti, informacije). Pritom se uvijek radi i o kontroli gospodarske moći. Ona se ne bi smjela još jedanput, kao u vrijeme nacizma, pretvoriti u političku moć i utjecaj. Istovremeno se željelo i izvan okvira poduzeća imati utjecaj na oblikovanje "socijalne i pravne države" zajamčene ustavom. Pritom je u središtu pravna politika (posebno radno pravo i radno sudstvo), politika radnog tržišta (puna zaposlenost), gospodarska politika, javna izgradnja stanova, politika zdravstva, obrazovanja i kulture.

Zahvaljujući velikom broju zakona o sudjelovanju i zakona o zaštiti u radnom, trgovačkom (korporacijskom) i gospodarskom pravu moglo se približiti tom cilju. Posebno u posljednje vrijeme zahvaljujući i određenim smjernicama Europske unije. Za životnu stvarnost zaposlenika od još su veće važnosti **brojne odredbe kolektivnih ugovora**, ali, prije svega, kolektivni ugovori o plaćama te opći kolektivni ugovori na nacionalnoj, granskoj razini te razini poduzeća.

Radna svakodnevica svjedoči o sudjelovanju svih predstavnika koje su izabrali zaposlenici u **zaposleničko vijeće i vijeće osoblja** na razini poduzeća i javnih službi. Oni raspolažu zakonski utvrđenim pravima participacije, prije svega, u kadrovskim, socijalnim, a u određenim situacijama i gospodarskim pitanjima. Zastupnici zaposlenika imaju posebno pravo suodlučivanja u nadzornim odborima privatnog gospodarstva, odnosno u upravnim savjetima javnih poduzeća i institucija (komunalna poduzeća, npr. energoprivreda, štedionice, radio i televizija itd.), ali i kod željeznice i pošte i nakon njihove privatizacije.

To se moglo postići tijekom desetljeća nakon rata i u Europi koja se sve više ujedinjava u periodičnim pregovorima i djelomično snažnim

pritiskom dugotrajnih radničkih borbi, ali i napredovanjem u zakonodavstvu. Time su sindikati silom prilika postajali i političkom veličinom.

## 1.2 Okvirni uvjeti makroekonomije i planiranje poslovanja. Što je odlučujuće za uspjeh poduzeća?

### 1.2.1 Vanjski faktori

Nisu samo spremnost menadžmenta ili vlasnika poduzeća kao ni kvalificiranost ili marljivost djelatnika ono što donosi pozitivne gospodarske rezultate. Osim ovih važnih internih preduvjeta za uspjeh su mjerodavni i neki vanjski faktori na koje se mora обратiti pažnja. To su prije svega:

**Država** sa svojim zakonodavstvom i gospodarskom politikom (poticanje investiranja, subvencije itd.), oporezivanjem (dažbine ili/ i stavke popusta), općom politikom tržišta rada (aktivno poticanje zapošljavanja, mjere za stvaranje novih radnih mjestra, pomoći u kvalificiranju), emisijskom bankom (novčana politika), općim bankarskim sustavom (javne i privatne) kao i reguliranjem tečaja.

Vrsta **radnih odnosa** ("industrial relations") i organizacija socijalnog partnera: Postoji li odabранo zastupanje interesa? Tko određuje visinu plaća? Država - ili je to rezultat slobodnih kolektivnih pregovora? Postoji li prisilna nagodba ili dobrovoljno korištenje arbitra? Kakva su pravila štrajka (u odnosu na štrajk opomene, štrajk, *lock out*)? Postoje li posebni radni sudovi? Svaki je odgovor vrlo važan za socijalne standarde i stvarnu socijalnu politiku i politiku raspodjele.

Usto su u najnovije vrijeme uslijed globalizacije i međunarodne gospodarske razmjene sve bitnije postale **nadnacionalne ustanove**. To su i gospodarske, socijalno-političke mjere Europske unije koje ne vrijede samo za zemlje članice nego imaju i sve veći utjecaj na zemlje srednje i istočne Europe, uključujući buduću zajedničku

deviznu politiku (Euro). Osim toga tu su i odrednice Svjetske banke i Međunarodnog monetarnog fonda. Te dvije institucije postavljaju i određene preduvjete, djelomično vrlo ograničavajuće, za monetarnu pomoći kao što su saniranje državnog proračuna, privatizacija i restrukturiranje postojećih poduzeća.

### 1.2.2 Planiranje poslovanja i participacija zaposlenih

Za svako bi poduzeće bilo krajnje pogrešno kad bi svoja očekivanja i nade u gospodarski uspjeh polagalo samo ili u prvom redu u državu ili u međunarodnu zajednicu. Oni mogu davati poticaje i određene stimulacije. Ono što je ipak odlučujuće za konkurenčijsko gospodarstvo djelotvorno je planiranje poslovanja koje se, bez obzira na to radi li se o dobrima ili uslugama, temelji na sljedećim osnovama (pogledaj i sliku 1 Bitne faze planiranja poslovanja):

(1) Ono što je najbitnije za uspješno poslovanje dobro je poznавanje tržišta, potreba kupaca i potrošača i postojećeg manjka na tržištu. **Marketing** (planiranje prodaje i reklamna strategija, čvrsti termini isporuke) bitan je preduvjet gospodarskog uspjeha. Za to je potreban dobar pregled konkurenčije, njihovih ponuda i cijena, a za daljnji razvoj proizvoda po mogućnosti i sredstva za istraživanje i razvoj.

(2) Za određene mjere i projekte (racionalizacija, novi proizvodi, proširenje, osnivanje filijala itd.) potreban je **investicijski program** na temelju solidnog financiranja (krediti, suradnja, izdavanje dionica, vlastito financiranje). Investicijski je plan povezan s kalkulacijom dobiti i u pravilu spada u srednjoročno razdoblje (to znači, na nekoliko godina).

(3) **Planiranje proizvodnje** kratkoročne je prirode (do jedne godine) i obuhvaća uz proizvodnju proizvoda ili usluga i organizaciju rada, a time i kvalitetu proizvoda i rada. Zajedno s načinom odvijanja rada određuje i **produktivnost**. Ona je upravo i za radnike odlučujuća kategorija. Mjeri se radnim učinkom jednog zaposlenog u punom radnom vremenu i u određenoj jedinici vremena (npr. količina

proizvoda koju proizvede ili obradi jedan zaposleni u usporedbi s proteklim razdobljem u istom poduzeću ili/i unutar privredne grane). Produktivnost je indikator i preduvjet za sposobnost konkuriranja.

#### **Primjer:**

Ako je u usporedbi s prošlom godinom porasla produktivnost u jednom sektoru za 5% , to znači da je isti broj zaposlenih postigao veći učinak za 5% (po jedinici vremena, po godini). To može ovisiti i o poboljšanoj tehnici ili organizaciji rada (npr. grupni rad).

Ova je mjerena jedinica odlučujuća ne samo za čisto gospodarske aspekte i usporedbu poduzeća unutar iste grane privrede nego, prije svega, i za **raspodjelu** gospodarskih rezultata između svih onih koji su sudjelovali u tom gospodarskom procesu (to znači, među zaposlenicima kao proizvođačima, vlasnicima, dioničarima, vlasti) npr. kao povećanje plaća, smanjivanje radog vremena itd.

(4) To neposredno vodi do pitanja **planiranja osoblja i razmještanja osoblja** na različite poslove:

Kakav je sastav ili pojedina kvalificiranost zaposlenika?

Da li postoji dodatna potreba za osobljem ili smanjivanjem broja zaposlenih (otkazi)?

Koje su druge mogućnosti umjesto otkaza:

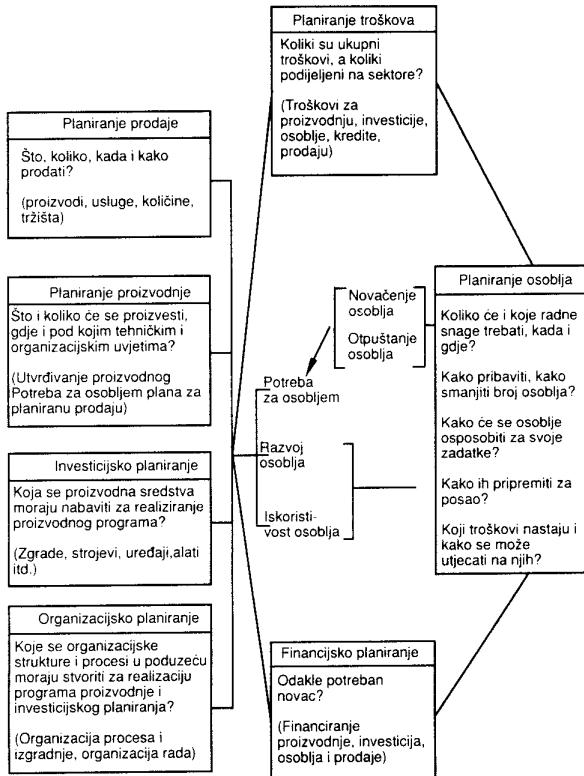
- prekvalificiranje
- skraćivanje radnog vremena, pola radnog vremena
- razvoj novih linija proizvoda
- fondovi za prekobrojne zaposlenike s ciljem internog ili vanjskog zapošljavanja (društva za zapošljavanje ili slično)?
  - da li su planirane i tzv. "outplacement" mjere za aktivno posredovanje u nove radne uvjete u drugim poduzećima?

Kako unovačiti osoblje (izobrazba i daljnje školovanje, vanjski izvori i naknadno ga planirati za pojedina radna mjesta u poduzeću?

(5) Gospodarski uspjeh nije samo pitanje menadžmenskog dobrog planiranja i izbora kapitala i ljudi nego i pitanje **motiviranosti i aktivnog sudjelovanja** svih djelatnika u jedinstvu poduzeća. To su iskustva sindikalnog pokreta, ali i novijih menadžmentskih strategija kako u Europi, tako i u Sjedinjenim Američkim Državama i Japanu. U onoj mjeri u kojoj se zaposlenici i predstavnici njihovih interesa (zaposlenička vijeća, sindikati i povjerenici) aktivno i kreativno, vlastitim idejama zauzmu za gospodarski proces, u toj mjeri, u pravilu, naraste i **rentabilnost** kao baza politike prihoda i socijalne politike unutar poduzeća, a time i sindikalna tarifna politika.

## Slika 1

### Bitne faze planiranja poslovanja: Gospodarsko-tehničko planiranje, planiranje osoblja, finančija i troškova



### Primjer Njemačke:

Važno načelo gospodarskog poretka i odnosa između poslodavaca i zaposlenika ovdje je *suodlučivanje*. Ono je definirano kao pravovremeno uključivanje zaposlenih i njihovih predstavnika u donošenje odluka u poduzeću, *prije* nego su one konačno zaključene. Cilj toga jest:

- otkloniti po mogućnosti nedostatke za sudionike
- pritom istovremeno optimirati rad, rezultate i radne uvjete.

*Sredstva za to su:*

pravovremeno i opsežno *informiranje i konzultiranje* (savjetovanje, glasovanje i ujednačavanje interesa).

*Institucije/gremiji* suodlučivanja su:

**Zaposleničko vijeće:** ima pravo na informaciju, savjetovanje i suodlučivanje u određenim kadrovskim, socijalnim i gospodarskim pitanjima koji se odnose na radnike.

**Nadzorni odbor:** prije svega, u većim poduzećima, tijelo izbora i kontrole poslovodstva i većinom ima predstavnike zaposlenika po načelu pariteta - u industriji željeza i čelika, a u ostalom dijelu gospodarstva u poduzećima s više od 2000, zaposlenih polovica je članova nadzornog odbora sastavljenima od predstavnika zaposlenika i sindikata. Ako je broj zaposlenih ispod 2000 oni čine trećinu (dakle 3 od 9 članova nadzornog odbora). Ovdje je za predstavnike zaposlenika, prije svega, bitna pravovremena informacija i rasprava o pitanjima poslovanja. U slučaju neodlučnog rezultata glasovanja odlučuju (u određenom slučaju dodatni) glas predsjednika nadzornog odbora.

**Direktor za rad:** unutar uprave poduzeća zadužen je za osoblje i rad (planiranje osoblja, priprema rada, zaštita na radu, zdravljje, školovanje itd.) i sugovornik zaposleničkog vijeća i sindikata. U prvom krugu glasovanja nadzornog odbora potreban mu je (kao i ostalim članovima uprave) pristanak predstavnika zaposlenih. U industriji ugljena i željeza on se ne može izabrati protiv volje zaposlenika i u pravilu je član sindikata.

**Rezultat:** Dokazano je da kvalificirano suodlučivanje u poduzeću djeluje:

- na poboljšanu rentabilnost zahvaljujući promijenjenim sustavima vođenja
- na socijalno podnošljivu kadrovsku politiku koja mjere prilagodavanja provodi po mogućnosti bez otpuštanja i koja je karakterizirana načelom ujednačavanja interesa
- na razvijeni sustav kolektivnih dogovora u poduzeću i privrednoj grani
- na često vrlo inovativnu atmosferu (kultura poduzeća orijentirana na djelatnike).

Usprkos tome i ovdje postoje sukobi i radne bitke (prije svega zbog plaća), a time i sudjelovanje u gospodarskom napretku, kontinuirana potražnja za zastupljivim kompromisima i u skladno tome povećani socijalni i kvalifikacijski standardi. Takva promijenjena kultura poduzeća velika je vrijednost koju se mora njegovati i zaštititi od obijesnog unistavanja tradicionalnim metodama orijentiranim samo na kapital.

*Gospodarski rezultat tog sustava za radnike glasi:*

mnogostruko povećanje prihoda nakon rata, smanjenje radnog vremena za 30% - sa 48 sati na sadašnjih 35 do 38 sati u tjednu, produženje godišnjeg odmora sa 2 na 6 tjedana kao i mnogobrojni dodatni učinci.

## 2. Organizacija rada zaposleničkog vijeća

### 2.1 Interesi zaposlenika i zadaci zaposleničkog vijeća

**Glavni interesi zaposlenika - a to dokazuju povremene ankete među članovima sindikata (npr. u Njemačkoj u tzv. sindikalnom barometru)**

- mogu se po svom značenju poredati na sljedeći način:
- sigurnost radnog mjestra
- stalni prihod

- prihvatljivi radni uvjeti (o kojima po mogućnosti imaju pravo odlučivati i sami zaposlenici).

To su glavni interesi svih zaposlenika bez obzira na zemlju. Njihov je slijed logičan jer o tom reguliranju ovisi ugroženost egzistencije i uporabe radne snage pojedinaca na tržištu rada. Za realizaciju tih interesa uz konkretnu gospodarsku politiku i politiku vođenja poduzeća odlučujući su i kolektivni ugovori koje postignu sindikati. Oni definiraju plaću i pojedine platne razrede kao i bitne radne uvjete ( kao što je opseg radnog vremena, godišnji odmor, određeno oslobadanje od rada, daljnje posebne nagrade koje dodjeljuje poslodavac).

Interese zaposlenika ne zastupa samo sindikat. Posvuda gdje u poduzeću uz sindikalnu organizaciju postoji i zastupničko tijelo koje su izabrali svi radnici, ono ima i određena, najčešće vrlo jasno razgraničena prava. To **dualno zastupanje interesa** namjerno je uspostavljeno. Ono ima prednosti i mane. Zaposleničko vijeće zakonom je uvedeno tijelo (u Hrvatskoj: ZOR, u Njemačkoj tzv. Betriebsverfassungsgesetz, 1972). Biraju ga svi zaposlenici i raspolaže točno definiranim pravima. Time u poduzeću može biti i konkurentno tijelo sindikalnoj organizaciji - neki ga političari i poduzetnici tako i doživljavaju. Ali u normalnom slučaju to je zastupničko tijelo i vrlo djelotvoran instrument koji u suradnji sa sindikalnim predstavništvom poduzeća može znatno poboljšati zastupanje interesa zaposlenika.

U Njemačkoj su zaposlenička vijeća, u načelu, dodatni organ sindikata u poduzeću: gotovo 80% njihovih članova pripada Njemačkom savezu sindikata (DGB), a njihovi predsjedavajući u još većem postotku. To je, prije svega, povezano s potrebnom podrškom zaposleničkog vijeća od strane sindikata i sa spoznajom o optimalnoj suradnji između sindikalnih povjerenika i zaposleničkog vijeća.

Isto se tako ne smije zaboraviti da je poslodavac zakonski obvezan podnosići ukupne troškove izabranih zastupnika interesa, uključujući

oslobađanje od posla, troškove za daljnju izobrazbu, potrebnu literaturu, opremu itd.

U skladu sa zakonom zaposleničko vijeće u zapadnoj Europi (pa tako i u Njemačkoj), ali i u zemljama u tranziciji srednje i istočne Europe (npr. Hrvatskoj, Sloveniji, Madarskoj) ima, prije svega, zadatak da unutar poduzeća sudjeluje u rješavanju temeljnih pitanja, štiti jednakost postupanja prema zaposlenicima, sudjeluje u kadrovskim odlukama i nadgleda i suoblikuje primjenu pravnih odredbi i kolektivnih ugovora. Predstavnici zaposlenika mogu s poslodavcem postići sporazume o oblikovanju uvjeta rada, kao što su npr. radno vrijeme i reguliranje dnevnih odmora, rad prema akordu i premije, sudjelovanje pri daljinjoj izobrazbi i školovanju unutar poduzeća.

Što se tiče radnih mjeseta i njihove sigurnosti zaposleničko vijeće može utjecati na **planiranje osoblja** i njegovu realizaciju počevši od konkretnih kadrovskih mjera koje se odnose na pojedinog zaposlenika (zapošljavanje, premještaj, otkaz, kvalificiranje) pa sve do izrade **programa za zbrinjavanje viška zaposlenika**. Program za zbrinjavanje viška zaposlenika trebao bi, kako u Njemačkoj, tako i u Hrvatskoj, sadržavati opcije u slučaju otkaza i to u obliku ponuda za daljnje školovanje, korištenja novih oblika organizacije tehnike i rada, kao i kroz skraćivanje radnog vremena (vidi čl. 120. u ZOR-u). Osim toga u slučaju otkaza mora se dogovoriti o otpremnini (čl. 118.) i obratiti pažnju na određena prava suodlučivanja (čl. 78., 117., 124.).

Općenito je pravo i dužnost svih zastupnika zaposlenika - kako u zapadnoeuropskim, tako i u zemljama u tranziciji - da se pravovremeno **informiraju** o važnim planovima i mjerama i o tome **posavjetuju** s poslodavcem. Na osnovi informacija koje poslodavac da na raspaganje zaposleničko bi vijeće trebalo biti u stanju da svoje zamisli, pitanja i zahtjeve **pravovremeno** formulira da bi pri donošenju odluka mogli biti uzeti u obzir kao kompromis

(ujednačavanje interesa) ili kao mogućnost minimaliziranja nedostataka (čl. 145.). Od još su većeg značenja **prava na suodlučivanje ili veto** (npr. čl. 124., 146.). U njemačkom zakonu o radu ova su prava još pojačana uključivanjem "instancije za nagodbu" koja u slučaju nepostizanja dogovora između strana unutar poduzeća odlučuje o nekim pitanjima za koja je potrebna suglasnost (usporedi sliku 2: model sudjelovanja zaposleničkog vijeća u Njemačkoj).

I hrvatski **Zakon o radu** sadrži čitav niz **prava zaposleničkog vijeća na participaciju**. Ona se, prije svega, odnose na reguliranje radnog vremena (dužina i trajanje, raspodjela tijekom godine, vrijeme za odmor, rad nedjeljom i noću, davanje slobodih dana radi izobrazbe), planiranje i politiku osoblja (posebno otkazi i program zbrinjavanja viška zaposlenika), zaštitu na radu i zaštitu podataka (vidi čl. 3. kompetencije zaposleničkog vijeća u Hrvatskoj).

Od najvećeg su značenja odredbe o poslodavčevoj **obvezni informiranju i prava informiranja i savjetovanja** zaposleničkog vijeća. Bez njihovog pridržavanja nisu moguće "bitne" odluke poslodavaca i one **ne vrijede za zaposlenike** (po čl. 145.). Stoga poslodavac mora pravovremeno predati **pismene materijale**, što zaposleničkom vijeću omogućava da zauzme stav.

Moralia bi postojati i mogućnost da se u velikom broju pitanja postignu sporazumi između poslodavca i predstavnika zaposlenih koji bi bili primjereni situaciji u poduzeću. Ukoliko to kolektivni ugovori predviđaju i predstvincima zaposlenka dopuštaju, ti sporazumi mogu imati elemente koji su inače sadržani u kolektivnom ugovoru (dogovorenio između poslodavca i sindikata), npr. dužina radnog vremena ili pitanje naknada (vidi čl. 156., st. 3.) Takve "otvorene klauzule" sve su rašireni u njemačkom sistemu kolektivnih ugovora, jer omogućavaju da se u pojedinim situacijama na razini poduzeća postupi fleksibilno, u interesu zaposlenih. Međutim, s njima moraju biti suglasne obadvije tarifne strane.

\* Svi navedeni članci odnose se na hrvatski Zakon o radu (ZOR).

## Slika 2

### Stupnjevani model sudjelovanja zaposleničkog vijeća (u skladu s njemačkim zakonom o radu)\*

npr. skraćeno radno vrijeme  
raspored radnog vremena  
(ponekad i uz arbitražu)

npr. razvrstavanje u platne  
razrede, premještaji,  
zapošljavanja

#### SUDJELOVANJE UZ IZNUĐIVANJE

#### SUODLUČIVANJE (PRAVO NA VETO)

#### SAVJETOVANJE

npr. školovanje  
unutar poduzeća,  
ekonomski pitanja

#### SASLUŠAVANJE MIŠLJENJA

npr. izvanredni otazzi

#### INFORMACIJA

npr. promjene vezane uz  
vodeće osoblje, planiranje  
osoblja

### Primjer (njemačka iskustva):

- Kolektivni ugovor u načelu određuje dodatni dnevni odmor za rad na pokretnoj traci. U slučaju da se ona uzima individualno, bez zaustavljanja trake, kolektivni ugovor predviđa da se sa zaposleničkim vijećem dogovori broj onih koji će tada zamijeniti i "uskočiti".

- U kolektivnom je ugovoru predviđeno skraćenje tjednog radnog vremena za jedan sat. Da li će to biti iskoristeno dnevno, ranijim odlaskom kući, vikendom ili kao slobodni dani, odredit će pregovaračke strane u skladu s konkretnim zahtjevima i interesima.

- Kolektivni ugovor predviđa okvirnu plaću i odgovarajuću osnovnu plaću pojedinih platnih razreda. Zaposleničko vijeće pojedinog poduzeća suodlučuje o dodacima, premijama ili akordnim stavkama izvan kolektivnog ugovora (to je npr. predviđeno stavkama njemačkog zakona o radu). Jer to je uvijek ovisno o konkretnoj gospodarskoj situaciji poduzeća.

Taj minimalni okvir kompetencija biranog predstavninstva zaposlenika, predviđen Zakonom o radu, može biti i proširen **dobrovoljnim sporazumima** (čl. 157.). I to je u praksi moguće i smisленo za oba strana ako postoji odgovarajuća spremnost na suradnju. Barem postoji mogućnost sklapanja sporazuma koji prelaze granice navedenog unutar zakona (st. 3.).

\* u svezi s pravima zaposleničkog vijeća u Hrvatskoj, u skladu sa Zakonom o radu, vidi sliku 3.

**Slika 3**  
**Ovlasti zaposleničkog vijeća u skladu s hrvatskim Zakonom o radu (ZOR) 1995.\***

Tema	čl. ZOR-a	Mogućnosti djelovanja/ Područje djelovanja	Pretpostavka suglasnosti s odlukom poslodavca	130.	U roku od 15 dana, inače se smatra da je vijeće suglasno
Radno vrijeme	31. st. 2. 34. st. 1. 35. st. 6.	Sporazum: trajanje Sporazum: raspored Sporazum: preraspodjela tijekom godine kod sezonskih poslova	Pravo na izbor zaposleničkog vijeća Članovi zaposleničkog vijeća	133. 134.	Pravo na izbor, postupak
Odmor (stanka)	36.	Sporazum: posebne odredbe	Glavno zaposleničko vijeće	135.	Broj članova utvrđuje se prema broju zaposlenika
Tjedni odmor	38.	Sporazum: slobodni dani u slučaju rada nedjeljom	Izborno razdoblje	136.	Moguć sporazum
Naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora	45.	Sporazum: vrijeme isplate	Izborni postupak	137. - 142.	Svake treće godine u ožujku
Plaćeni dopust za vrijeme školovanja	49.	Sporazum: općenito za zaposlenike ili za djelatnosti članova zaposleničkog vijeća ili sindikata	Ovlaštenja zaposleničkog vijeća	143.	Izborni postupak, izborni odbor
Noćni rad	51. 53. st. 1., t. 2. 53. st. 1., t. 3.	Sporazum o noćnom radu, o izuzecima zabrane noćnog rada za žene Nužan stav zaposleničkog vijeća	Obveza obavljanja Obveza savjetovanja prije donošenja odluke	144. 145.	Zadaci zaposleničkog vijeća, zabrana štrajka Planiranje poslovanja, plaće, zaštita na radu
Smicanje radne sposobnosti, opasnost od nastanka nivalidnosti	78. st. 1. 117.	Otkaz: Nužna suglasnost (veto!) Informacija/savjetovanje	Suodlučivanje Obveza obavljanja zaposlenika	146. 147.	Nakon što poslodavac informira,prije donošenja odluke; ako nije bilo savjetovanja, odluka je nevažeća Posebno: otkazi, zaštita podataka
Otkaz Program zbrinjavanja viška zaposlenika (pri otaku najmanje petorici, odnosno otkazi vanju više od 10% ugovora o radu)	119. st. 3.	Savjetovanje nakon pismene informacije, poslodavac je dužan izjasniti se o prijedlozima zaposleničkog vijeća	Odnos sa sindikatom Rad zaposleničkog vijeća	148. 149.	Komunikacija sa zaposlenicima i osluškivanje njihovih prijedloga Suradnja uz puno povjerenje
Pravilnik o radu	124. st. 1. 124. st. 6.	Savjetovanje Veto/sudska ponističavanje pojedinih odredbi	Skup zaposlenika Uvjeti za rad zaposleničkog vijeća	150. 152.	Sjednice, poslovnik, stručno savjetovanje Najmanje 2 puta godišnje
			Poslovne tajne Sporazumi s poslodavcem	155. 156.	Obveze plaćanja troškova na teret poslodavca Obveza čuvanja poslovne tajne
			Povećanje broja i ovlaštenja zaposleničkog vijeća	157.	Uključujući dopune kolektivnom ugovoru (st. 3.)
					Broj članova, ovlasti

\*Odnosno sindikalnog povjerenika u slučaju da ne postoji zaposleničko vijeće u skladu s čl. 148., st. 3.; u slučaju krišenja prava zaposleničkog vijeća i kažnjavanja poslodavca vidi kazne pod čl. 228.!

## Sažetak

- **Zadaci zaposleničkog vijeća** imaju tri težišta:

### Nadgledanje:

Zaposleničko vijeće pazi na primjenu i pridržavanje svih zakona, propisa, međunarodnih normi, kolektivnih ugovora i ostalih sporazuma koji se odnose na zaposlenike.

### Zaštita:

Kada kolektivni predstavnički organ zauzime stav, onda se štite i podržavaju i individualna radna prava. Zadatak je zaposleničkog vijeća posebno se zauzeti za one skupine osoba kojima je potrebna zaštita.

### Oblikovanje:

Zaposleničko vijeće ne bi trebalo samo reagirati na planove ili odluke poslodavca nego djelovati i na vlastitu inicijativu i na poticaj zaposlenih. Ti će prijedlozi služiti ne samo neposrednom interesu zaposlenika nego često osigurati i konkurentnost, a time i budućnost poduzeća.

## 2.2 Poslovanje zaposleničkog vijeća i interna podjela rada

Za rad zaposleničkog vijeća bitno je imati određenu materijalnu opremljenost (prostor, namještaj, stručna sredstva, osoblje), ali i reguliranu **internu organizacijsku strukturu** koja bi trebala biti sadržana u obliku **poslovnika**. Osim toga trebala bi postojati podjela rada unutar tog tijela (podjela dužnosti ili, ako je potrebno, formiranje odbora). Potrebno je jasno definirati ulogu predsjednika zaposleničkog vijeća u okviru te radne podjele. Predsjednik ima važnu ulogu, ali bi se svjesno trebao ponašati više kao koordinator i voditelj, nego kao šef poduzeća (vidi 6.1).

Što bi minimalno trebao sadržavati **poslovnik** zaposleničkog vijeća?

Posebno su bitne odredbe vezane

- uz ulogu **predsjednika** i njegovog **zamjenika** (u odnosu na izbore, održavanje sjednica, skup zaposlenika, izjašnjavanje i saslušavanje stavova prema poslodavcu...)
- tijek **sjednica** (koliko često, pozivi, dnevni red, zaključci, protokol, ako je potrebno, imenovanje pojedinca za određeno zaduženje)
- internu **podjelu rada i zadataka** (za određene dijelove poduzeća, odjele, skupine ljudi, stručna područja, ako je potrebno i stručni odbori, npr. u većim poduzećima)
- reguliranje **oslobađanja** pojedinih zaposlenika, predsjednika ili njegova zamjenika posla
- oblik **čuvanja materijala** (tekućih poslova, protokola sjednica, dogovora, informacija poslodavaca)
- provođenje **skupova zaposlenika** (koliko često, pozivi, utvrđivanje dnevnog reda, posebno podnošenje izvješća o aktivnostima, vođenje, rasprava sudionika)
- **oblik informiranja** zaposlenika, oglasna ploča (odgovornosti itd.)
- stupanje na snagu poslovnika, važenje, mogućnost izmjena.

**Zapamtitи:** Poslovnik nikada ne bio smio biti pretjerano složen i krut, ali je obvezan za sve sudionike! (Usporedi i primjer jednog poslovnika zaposleničkog vijeća u dodatku teksta.)

### Negativni primjeri:

#### *Ne bi trebalo:*

- sve prepustiti slučaju i u slučaju sukoba samo improvizirati ili dati predsjedniku da odlučuje: (ako ne postoji jasan poslovnik, to samo uzrokuje beskonacne rasprave o njemu!)
- regulirati *previše* toga: ni u kom slučaju nešto što zakon namjerno ne predviđa!
- da *jedna* osoba bude ona koja sve izvršava, i gotovo sve čini bez

kontrole;

- sve izvršavati samo kao kolektivni organ i u kolektivu; neke zadatke i tekuće poslove moraju izvršavati pojedinci (predsjednik, zamjenik);(nije uvijek moguć skup svih članova jer se inače postaje nefleksibilnim; poslodavac mora znati tko je njegov partner za razgovor)
- da svatko bude uvijek odgovoran za sve (to iziskuje samo nepotrebnu konkurenčiju i dupliranje posla)
- *zaposleničko vijeće smatrati konkurenčijom sindikalnog predstavništva*, u pravilu postoje različiti zadaci koji se mogu jasno razlučiti; puno je bitnija suradnja (postaje teško kad sindikalni povjerenici po čl. 148., st. 3 preuzme i ulogu zaposleničkog vijeća!)
- *poslodavcu nikad ne dati kompletan dnevni red sjednice zaposleničkog vijeća*, već radije poziv s naznakama točaka dnevnog reda koje se njega tiču!

**Tri su stvari** posebno važne za poslovanje zaposleničkog vijeća i njegov poslovnik. To su:

- razjašnjavanje uloge *predsjednika* kao koordinatora i glasnogovornika, odnosno njegovog *zamjenika*(koliko je sati u tjednu oslobođen posla, pripreme i vođenje sjednice, pregovori; skup zaposlenika itd.)
- pravila *odvijanja sjednica zaposleničkog vijeća* (određivanje termina, utvrđivanje dnevnog reda, pozivi, provođenje sjednice, vođenje protokola, ispunjavanje radnih zadataka)
- podjela zadataka unutar zaposleničkog vijeća.

#### Pozitivna iskustva:

Pokazalo se smislenim i u manjim tijelima pojedine osobe odrediti za neka stručna područja i odgovornosti, npr.:

- pitanja plaća (grupiranje, dodaci, posebne naknade izvan plaća, socijalno osiguranje - savjetovanje i kontrola)
- pitanja planiranja osoblja (kontrola potreba osoblja, pitanja radnog vremena i prekovremenog rada, zapošljavanja i otkazi, posebne

problematične skupine, daljnja izobrazba)

- zdravstvena zaštita i zaštita na radu/tehnologija (prevencija, zaštita od nesreće, suradnja s inspektorima rada, pritužbe zaposlenih, prijedlozi)
- gospodarska pitanja i informacije (planiranje poslovanja, pitanja menadžmenta, analiza gospodarskih podataka i interno izvješće, statistika, pokazatelji za zaposleničko vijeće (vidi pod 2.3.), informiranje zaposlenika
- suradnja s predstavnicima sindikata i povjerenicima unutar poduzeća.

U većim se poduzećima preporučuje za pojedine gore navedene zadatke formirati *odbore* članova zaposleničkog vijeća, kako bi se oni mogli posvetiti pitanjima u svezi s određenim mjestima, djelovima poduzeća, pogonima ili skupinama (mladi, žene, invalidi) unutar poduzeća.

U velikim poduzećima (preko 750 zaposlenih = 9 članova zaposleničkog vijeća) ukazat će se i u Hrvatskoj nužnost organiziranja *poslovnog odbora* od 2 do 3 osobe za ispunjavanje tekućih zadataka zaposleničkog vijeća. Oni će biti ili pola ili puno radno vrijeme oslobođeni posla (slično kao i u Njemačkoj) jer inače neće moći učinkovito i kontinuirano zastupati interese. (Tu se može s poslodavcem postići zasebni dogovor.)

Što je veći opseg sudjelovanja i utjecaja, to će biti i veća potreba za povegavanjem i savjetovanjem nakon prethodne podrobne informacije. Ne može se očekivati da se to sve obavi u slobodno vrijeme. Jedan takav zajednički menadžment svima je na korist. Tako bi u ovom slučaju moglo argumentirati zaposleničko vijeće!

## 2.3 Pribavljanje i obrada informacija

Kako je informacija uvijek važan temelj rada onih koji zastupaju interes radnika, zaposleničko vijeće mora obratiti posebnu pažnju na potrebne podatke i aktualno pribavljanje informacija o bitnim činjenicama i razvojnim tendencijama. Ali bilo bi **pogrešno** iz tog razloga prikupljati sve moguće informacije i podatke. Neki

poduzetnici predstavnike zaposlenika namjerno obasipaju morem podataka, npr. dugim listama iz kompjutora, da bi im oduzeli pregled. Informacije koriste samo onda ako su spremne u pravom trenutku i ako su aktualne. Neki izoliran datum ili znanje o nekom stvarnom stanju često u praksi nije dovoljno. Tek povezano s nečim drugim postaje korisno za vlastitu argumentaciju.

#### Primjer A:

Naravno da je bitno da li poduzeće stvara profit ili ne. Ali ako dobit u bilanci ili obračun dobiti i gubitka protekle godine čini samo polovicu ili trećinu prethodne godine, moramo se upitati:

Da li je došlo do jedne posebno visoke investicije ili je promet previše opao? Konzekvencije su uvijek potpuno drugačije!

Znači, ne moramo uvijek imati samo različite podatke jednog razdoblja, nego i *podatke iz prošle godine*!

#### Primjer B:

Poduzeće izvješćuje o godišnjem visokom trošku za tehničku i stručnu izobrazbu kao i za jezične tečajeve. Ali dok predstavnici zaposlenika ne znaju tko će u tome sudjelovati, iznosi sami po sebi ništa ne govore. Radi li se o menadžerskim tečajevima za nekolicinu stručnjaka ili će se taj iznos iskoristiti za planiranje investicije i projekte racionalizacije i osiguranje radnih mesta onima koji su njome zahvaćeni? Dakle, ti podaci moraju biti diferencirani u odnosu na skupine zaposlenika.

Ako je zaposleničko vijeće detaljno upoznato s planovima, onda je i u stanju zahtijevati odgovarajuće iznose za školovanje, npr. u okviru jednog potrebnog *programa za zbrinjavanje viška zaposlenika*.

Ovi primjeri jasno pokazuju da za predstavnike zaposlenika nisu dovoljna samo uobičajena izvješća unutar poduzeća (bilance ili obračun dobiti i gubitka) ili drugi većinom poslovni podaci koje menadžment objavi u okviru *controllinga* nego moraju korisiti i vlastiti **sustav izvješća i informacija** utemeljen na **pokazateljima** važnim upravo za njihov rad.

Koji se *zahtjevi* moraju postaviti na te, za zaposleničko vijeće bitne, podatke?

Podaci koje koristi zaposleničko vijeće moraju održavati interes bitne za zaposlenike, npr. pokazatelji kretanja:

- radnog vremena, prekovremenih sati, neodraženih sati
- bolovanja, nesreća i profesionalnih bolesti
- brojčanog stanja zaposlenika, prije svega, porast ili smanjenje njihovog broja , novačenje podmlatka izvana ili izobrazbom
- plaća ( i u odnosu na ukupni promet), pojedinih platnih razreda ( i u odnosu na odredbe kolektivnog ugovora)

i, naravno, gospodarskog razvoja poduzeća, posebno:

- promet, prodaja, proizvodnja
- investicije ( u poduzeću i izvan njega)
- izdaci za "ljudski kapital" (kvalifikacije), istraživanje i razvoj
- dividende isplaćene dioničarima itd.

Isto je tako uvijek bitno da se ti pokazatelji kretanja prate tijekom **dužeg vremena**, to znači, više godina kontinuirano.

Bitno je pritom se ograničiti na ono najvažnije. Ništa nije neplodnije od brige o moru podataka koji daju malo ili gotovo nikakvih saznanja!

Sljedeća skica pokazuje kako može izgledati takav **informacijski sustav** pokazatelja **za predstavnike zaposlenika**. Za razliku od klasičnih izvješća poslodavaca (kao što je bilanca koja objašnjava prošlost), tu su i planski podaci:

Slika 4

**Struktura obrasca pokazatelja za zaposleničko vijeće**

Podaci	prošla godina	plan tekuće godine	stvarno stanje tekuće godine			
			1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
KAPITAL Promet Investicije Cash Flow Dividende ...						
POSAO Ukupni broj djelatnika Fluktuacija (%)						
Plaće (% od prometa) Radno vrijeme (tjedno)						
Bolovanje (%)						
Određena opterećenja zbog...						
Kvalificiranost (u 1000 kuna)						

Za zaposleničko je vijeće bitno da strukturu uvijek tako varira i konkretnizira u odnosu na vlastite potrebe i rješenje problema, da ju može dobro iskoristiti kao bazu za pregovore (argumentaciju) s poslodavcem i imati pregled vlastitih ciljeva i programa unutar poduzeća. Pritom zaposleničko vijeće te pokazatelje može koristiti kao "controlling" vlastitog rada. Sljedeći primjer može pobliže pokazati kako bi to moglo izgledati.

**Studija slučaja: Pokazatelji koji se odnose na osoblje i što se njima može učiniti**

U svakom poduzeću koje želi izdržati konkurenčiju stalno se racionalizira. Sve dok time radna mjesta postaju sigurnija, to može biti samo dobro. Međutim, to postaje problematično ako racionalizacija jednostrano pada na teret zaposlenih i ako se krše određeni standardi zaštite (minimalne norme). U slučaju da opterećenja previše narastu, kao u sljedećem primjeru, zaposleničko vijeće mora pronaći dobre argumente da bi pravovremeno sprječilo negativne trendove. Stoga ono sebi stvara ukupnu sliku razvoja u poduzeću na osnovi poslodavčeva aktualnog planiranja osoblja (vidi sliku 5).

Slika 5

**Pokazatelji zaposleničkog vijeća za planiranje osoblja i poslovanja**

	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.
<b>Zapošljavanje</b>					
Ukupan br. zaposlenih od toga	619	599	572	532	500
- na odr. rad. vrijeme	30	35	45	55	58
- ispomoć	20	30	35	40	40
- skraćeno rad. vrijeme	18	27	38	45	48
Ukupan br. zaposlenih preračunato na br. radnika s punim radnim vremenom	560	520	473	424	378
Fluktuacija (%)	5,0	4,7	4,5	4,0	3,8
<b>Radno vrijeme</b>					
Tjedno radno vrijeme u skladu s kol. ugovorom	42	42	42	41	40
Kvota prekovremenih sati (% normalnog rad. vrem.)	3,6	3,8	4,1	4,9	5,7
Bolovanja (% svih zaposlenika)	5,4	5,7	5,9	6,4	6,5
<b>Gospodarski podaci</b>					
Promet					
(u milijunima DEM)	117,2	118,1	115,6	112,5	116,9
Godišnji višak					
(u milijunima DEM)	3,5	3,3	3,0	3,6	3,8
Produktivnost: promet po zaposlenom na puno radno vrijeme (1000 DEM)	209,3	227,1	245,0	271,7	309,3
Troškovi osoblja u odnosu na promet	35,7	35,1	35,5	33,9	33,2

**Vrednovanje** (od strane zaposleničkog vijeća) ovog malog broja, ali vrlo važnih podataka dalje je sljedeće rezultate:

- *Smanjivanje broja zaposlenika* znatno je jače od pada prometa do 1994., a traje i u 1996. usprkos gospodarskom oporavku.
- *Produktivnost rada* (promet po zaposlenom) time je znatno narasla.
- Smanjivanje broja djelatnika, preračunato na broj zaposlenih koji rade *puno radno vrijeme*, znatno je veće od broja koji se odnosi na iskazani ukupan broj djelatnika.
- Time slijedi sve veći *jaz između zaposlenika*.
- Istovremeno su *troškovi osoblja* znatno opali u usporedbi s ukupnim učinkom.
- Istovremeno je godišnji višak dosegao *vrhunac*.
- *Prekovremeni rad* kontinuirano se povećavao i tako sprječavao postavljeni cilj sindikata da se radno vrijeme smanji za 2 sata.
- Na kraju, zabilježen je istovremen *porast prekovremenog rada i opsega bolovanja*.

Zahvaljujući ovom materijalu i analizi zaposleničko vijeće može u svojim novinama grafički jednostavno prikazati gore navedene povezanosti ili na skupu zaposlenika obrazložiti određene zahtjeve. Članovi vijeća mogu konkretnim brojevima dokazati da poslodavac prošlogodišnji pad prometa i time prouzročen strah zaposlenika za svoja radna mjesta koristi tako da sustavno pojačava na radnike pritisak, za većim učinkom. Stoga zaposleničko vijeće zahtijeva temeljito savjetovanje o planiranju osoblja i da se djelatnicima zaposlenima kao ispomoć ili na pola radnog vremena, ukoliko oni to žele, ponude ugovori na puno radno vrijeme. Samo se na taj način može sprječiti veliki broj prekovremenih sati. Zaposleničko vijeće objasnići buduće iz zdravstvenih razloga neće biti suglasno s planiranim prekovremenim radom (gotovo 6% normalnog radnog vremena dogovorenog kolektivnim ugovorom) i zahtijeva umjesto toga nove stalne radne odnose (zapošljavanje novih radnika). Zaposleničko se vijeće mora istovremeno suočiti s činjenicom da se pri dalnjim otpuštanjima broj zaposlenih može smanjiti na ispod 500, a time ukinuti sudjelovanje zaposlenika u nadzornom odboru - za sada ih zastupa samo predsjedavajući zaposleničkog vijeća. Time

bi zaposleničko vijeće izgubilo važan izvor informacija o planiranju poslovanja.

*Kako kao predstavnici zaposlenika možete doći do potrebnih podataka?*

**Odgovor:**

- Isprrva od samog mandžmenta, ukoliko postoje odgovarajući *planovi i podaci*.
- *Pregovaranjem* s ciljem da se utvrde određeni podaci (npr. broj bolovanja ili prekovremeni rad - koji je sadašnji broj, koje se maksimalne vrijednosti predviđaju za budućnost?)
- *Vlastitim računicama* moguće je pristup ili spoznaja o nekim drugim podacima iz kojih se može izračunati određeno stvarno stanje. Onda se to koristi u argumentaciji dok suprotna strana to opovrgne (poslodavca navedemo da da točnije podatke).
- Vlastitim *utvrđivanjem graničnih vrijednosti* (npr. za zaštitu na radu, od nesreće ili zdravstvenu), utvrđivanjem minimalnih vrijednosti (npr. troškovi za izobrazbu). O tim se vrijednostima onda može pregovarati i utvrditi ih određenim *sporazumima*.

Rezultat:

Poslodavac će biti prisiljen razmisliti o socijalnim posljedicama svojih odluka izvan okvira čistog poslovanja poduzeća i to će unaprijed uključiti u svoje planiranje.

Zaposleničko vijeće isto se tako mora pozabaviti pitanjem politike poduzeća kako bi pravovremeno iskazalo svoje ciljeve. Ako je potrebno, ono razvija vlastiti interesni program politike poduzeća.

*Što učiniti ako poslodavac odbija proslijediti određene informacije?*

**Odgovor:**

- Zaposleničko vijeće onda isto tako nije spremno davati savjete (odnosno pregovarati) o određenim pitanjima ako nema dovoljno informacija i time blokira donošenje odluka u poduzeću.
- Zaposleničko se vijeće obrati poslodavcu i kaže da prepostavlja

da su unutar planiranja poduzeća predviđeni konkretni brojevi za određena područja (npr. promet, djelatnici, prekovremeni rad). Ti se brojevi mogu namjerno postaviti malo previsoko. Poslovodstvo će onda možda reagirati i htjeti demandirati navedene brojeve i navesti realne veličine, odnosno točno planirane brojeve. To se onda može dalje koristiti.

*Kako koristiti te pokazatelje ili informacije?*

**Odgovor:**

- Najbolje bi bilo kad bi u zaposleničkom vijeću postojala jedna osoba koja bi stalno provjeravala te informativne materijale s pokazateljima i aktualizirala ih. Savjet: počnite s malo podataka i pokazatelja i onda ih povećavajte!
- Rezultat bi trebao biti uvijek dostupan svim članovima zaposleničkog vijeća i ne biti tajno znanje jedne osobe ili predsjednika vijeća.
- Podaci će biti važniji i korisniji ako ih se bude povezivalo i na taj način stvaralo vlastite, *nove indikatore*.

**Primjeri:**

- Ako godišnji promet povežemo s prosječnim brojem zaposlenih u određenom vremenskom razdoblju, dobit ćemo broj koji približno pokazuje *produktivnost*, tj. postignuti učinak po zaposlenom. Ako produktivnost raste (npr. automatski otpuštanjem djelatnika ili prodatjom robe, odnosno prometa iz usluga iznad inflacijske stope), mora se odgovarajući tome *podići i plaće* (vidi pod *plaće 4.3*).
- Isto bi tako trebalo izračunati: prosječan *broj prekovremenih sati* po zaposlenom (dijeljenje prekovremenih sati po broju stalno zaposlenih);
- Broj dana *bolovanja* u usporedbi s cjelokupnim brojem radnih dana daje prosječno stanje bolovanja (izraženo u postocima: dani neobrađeni zbog bolesti).
- Ukupan broj *neobrađenih dana* dobije se iz zbroja izostanaka zbog godišnjih odmora, dodatnih slobodnih dana (npr. radi skraćenja

radnog vremena), bolesti, liječenja, porodiljskog dopusta, služenja vojnog roka i drugih razloga (na osnovi zakona ili kolektivnog ugovora). Njihov se zbroj mora uzimati kao *dodataknova kvota* (npr. 12-15%) u planiranju osoblja iznad tehnički nužnog broja zaposlenih.

#### **Preporuka:**

U području brojeva koji se odnose na rad zaposleničko bi vijeće trebalo postaviti **vlastite ciljeve** za plansku godinu i to posebno na područjima bitnim za zaposlenike. Iz većeg broja takvih ciljeva može nastati **program politike poduzeća** i lista zahtjeva poslodavcu za tekuće izborno razdoblje.

## **2.4 Sudjelovanje i suradnja zaposleničkog vijeća**

Poštujći čitav niz pravnih odredbi prema kojima poslodavac mora angažirati zaposleničko vijeće: informiranjem, savjetovanjem, reakcijama na njihov stav. Međutim, ako su predstavnici interesa aktivni samo onda kad ih se nešto pita, onda oni nisu ništa više nego neka vrsta socijalne "fasade" ili nužnog zla poslovodstva. Zaposleničko vijeće može puno više:

Bilo bi **pogrešno**:

- Kad bi zaposleničko vijeće bilo shvaćeno samo kao neka vrsta zakonske tampon-zone između poslovodstva, zaposlenih i sindikata, koja zbog svog "mirovnog zadatka" (na temelju zabrane štrajka po čl.143., st. 4.) izbjegava konflikte i, po mogućnosti, vježba šutnju i čuva takozvane poslovne tajne.
- Kad bi se zaposleničko vijeće zadovoljilo navodnim ustupcima bez pravog pregovaranja koje poslodavac sam nudi za određena pitanja s namjerom da od zaposleničkog vijeća dobije nužnu suglasnost tamo gdje je obvezatno sudjelovanje vijeća ili da bi izbjegao prijeteće "nemire". Onoga tko se zadovolji tom ulogom bilježnika za odluke poduzetnika, na kraju ne shvaća ozbiljno ne samo poslodavac nego ni zaposlenici.

Nasuprot tome **ispravno** je:

- ako se zaposleničko vijeće zauzima za interes zaposlenika i pritom osigura i njihovu podršku. Ono ih stoga mora informirati i dozvoliti

im da na skupu zaposlenika izraze svoje mišljenje. Ako se bude postupalo kreativno i tražila suradnja sa sindikatom može nastati i potreban pritisak za rješavanje određenih pitanja.

- ako zaposleničko vijeće unutar poduzeća uspije razviti i istaknuti vlastite prijedloge s kojima može stupiti u pregovore s poslodavcem. U pregovorima bi trebalo podnijeti vlastita rješenja. Ako poslodavac primijeti da zaposleničko vijeće nije samo kočnica nego i tvorac vlastitih ideja, iz toga može nastati pozitivna suradnja od koje mogu svi profitirati.

## **3. Rad s članstvom - postizanje zajedničkih uspjeha**

### **3.1 Informiranje članova**

Svako predstavničko tijelo zaposlenika jako je samo onoliko koliko i sami zaposlenici koji stojeiza njega. Oni to ne moraju svakodnevno dokazivati jakim parolama ili spontanim akcijama. Dovoljno je ako zaposlenici svoju solidarnost iskažu onda kad je to istinski i potrebno. Bitno je da kolegice i kolege znaju kad je zaposleničkom vijeću potrebna demonstrativna podrška, a prije toga naravno, što je u igri. To ne mora biti samo defenzivno (npr. za daljnje održanje dosadašnjeg uobičajenog učinka poslodavca). Ponekad se mora boriti i za inovativne ideje (npr. bolju organizaciju rada u obliku rada u skupini), za ergonomiju radnog mjesta ili opremu koja će poticati proizvodnju ili jednostavno za mogućnost daljnje izobrazbe koja će svima biti dostupna.

Preduvjet svemu tome uvijek su dobro informirani zaposlenici.

## 3.2 Skup zaposlenika

Zakonodavac u Hrvatskoj želi informirane zaposlenike pa predviđa da se skup zaposlenka održi dva puta godišnje: oni služe "sveobuhvatnom obavješćivanju i raspravi" o stanju i razvoju poduzeća i aktivnostima predstavnika interesa (čl. 150.). Tu bi mogućnost zaposleničko vijeće trebalo i ciljano iskoristiti. U jednom normalnom poduzeću ima dovoljno toga za izvjestiti, kako sa stajališta zaposleničkog vijeća, tako i sa stajališta poslodavca. A za to se mora predvidjeti i dovoljno vremena. Stoga bi trebalo pravovremeno zatražiti od poslovodstva da jednom godišnje podnese izvješće o gospodarskom razvoju, ali i o socijalnim i kadrovskim pitanjima.

### Bilo bi pogrešno:

- da skup zaposlenika postane pozornicom za poslodavca. Poslovodstvo svojom vodećom ulogom, svojim krugom stručnih suradnika i javnim radom raspolaže s već dovoljno mogućnosti za vlastitu prezentaciju. Osim toga znatno će se smanjiti spremnost na raspravu i hrabrost za kritiziranje ako se stekne dojam da "veliki šef" odozgora poziva na jedan skup ili traži razjašnjenje, umjesto da sam bude pozvan na odgovornost.

### Stoga bi bilo smisleno

kad bi, kao što je to npr. uobičajeno u Njemačkoj ili drugdje, zaposleničko vijeće - u ranijem dogовору s poslodavcem - skup organiziralo za vrijeme radnog vremena, predložilo dnevni red i predsjednik zaposleničkog vijeća vodio skup. (Predsjednik zaposleničkog vijeća trebao bi za vrijeme skupa, kao što je to uobičajeno u Njemačkoj, zahtijevati za sebe i zaposleničko vijeće kućno pravo sa svim posljedicama za vođenje skupa!)

#### Dnevni red skupa zaposlenika

1. Zaposleničko vijeće otvara sjednicu
2. Izvješće zaposleničkog vijeća o svojim aktivnostima kao i o situaciji veznoj uz pregovore o ..... (ovdje unijeti aktualni problem) i diskusiju
3. Izvješće poslovodstva o gospodarskoj, kadrovskoj i socijalnoj

situaciji ( i npr. tekući program modernizacije) s raspravom

4. Bitna aktualna tema (npr. privatizacija) i rasprava

5. Izvješće predstavnika sindikata uz raspravu

6. Razno

Poslodavac bi u svakom slučaju trebao podupirati organiziranje i pripremanje skupa (stavljanje prostora na raspolaganje, organiziranje stolica, ako je potrebno - mikrofon, platno za dijaprojektor itd.).

Da bi skup zaposlenika uspio, potrebno je dobro pripremiti odvijanje rasprave i pojedina pitanja. Tome bi trebalo doprinijeti postavljanje pitanja i izražavanje mišljenja zaposlenika o pojedinim točkama, povezano s njihovim stručnim razumijevanjem stvari. Bilo bi dobro npr. određenu točku iz izvješća zaposleničkog vijeća najprije raspraviti s onima u poduzeću kojih se tiče. Time će skup zaposlenika postati i jednim komunikativnim skupom.

### Pogreške često nastaju zbog niza razloga:

Kad se o pojedinim temama razgovara predugo i **preopširno**. Sudionike se optereti s previše nepotrebih stručnih pitanja, ali istovremeno bez dovoljno preciznosti. I jedno i drugo često izazove nezainteresiranost kod slušatelja. Skup može završiti već i nakon 2 sata ako ne postoji neki poseban, aktualan razlog za sazivanje skupa. Skup ipak ne bi trebalo organizirati u popodnevne sate, neposredno prije završetka radnog vremena jer tada može brzo splasnuti zanimanje ili predugo izvješće poslodavca može sprječiti mogućnost jedne temeljitije rasprave uslijed nedostatka vremena.

• **Ništa nije štetnije** od toga da se sudionici smatraju **pasivnim slušačima**. Takva pasivnost mogla bi, s pravom, navesti poslodavcu da skup zaposlenika smatra suvišnim. Predstavnici interesa zaposlenika stoga ne bi trebali podcijeniti ovu mogućnost aktivne podrške svog rada. Oni bi je, ustvari, trebali ciljano iskoristiti za **raspravu**.

• Ali kako riješiti **problem** većine ljudi - **nenevaknutost da javno govore?** Tko ne pozna strah i nesigurnost nastupa i pred vlastitim ljudima? Ipak, retoriku možete naučiti. To može pomoći u

sprječavanju nervoze pred javni nastup.

### Rješenja i preporuke:

- Gore navedeni problemi smanjuju se u onoj mjeri u kojoj je skup dobro pripremljen i unaprijed izvršena **podjela rada**, izvješća i priloga: jedan izvješće npr. o socijalnim pitanjima, drugi o dalnjim mjerama zaštite na radu itd.
- Nadalje, ništa nije zanimljivije i privlačnije od najaktualnijih tema svakodnevnog rada. Da bi te teme poznavao i mogao iznijeti na svjetlo dana jedan bi član zaposleničkog vijeća trebao **voditi zabilješke** pri susretima unutar poduzeća i tako uvijek zapisati ono najbitnije.

To pruža dvije prednosti: kao prvo, nećete zaboraviti što morate obaviti za pojedinog zaposlenika. Kao drugo, imate dovoljno materijala za izvješće o svojoj djelatnosti - bilo da ste stvari u međuvremenu obavili i onda izvješćujete o vašem uspjehu ili da vam to tek predstoji pa je stoga krajnje aktualno. Na kraju krajeva, takve bilješke pomažu zaposleničkom vijeću pri planiranju rada. One su kao konkretni primjeri idealna nadopuna apstraktnim pokazateljima (kao što je opisano u 2.3) ili to prepoznato loše stanje navede na analizu utemeljenu na točnjim i, u određenom slučaju, novijim podacima koje tek treba prikupiti. U svakom slučaju, tim postupcima koji su orijentirani na članstvo, zaposleničko vijeće pokazuje da uzima u obzir i **poticaje** pojedinca i nastoji pronaći rješenje - što i jest njegov zadatak.

U tom kontekstu pitanja tarifnog oblikovanja (postojeći propisi, budući ili tekući pregovori) mogu uvijek biti i od općeg interesa. Te bi zadatke, po mogućnosti, trebao preuzeti netko od **predstavnika sindikata**. On je u to upućeniji, a istovremeno može i neorganizirane zaposlenike obavijestiti o sindikalnim aktivnostima.

Uostalom, skup zaposlenika nije zamišljen kao organ koji donosi zaključke i koji predstavnike zaposlenika ili poslodavca može obvezati na određeno djelovanje. Istovremeno sudionici mogu zaposleničkom vijeću npr. podnijeti **zahtjeve** ili zauzeti stav prema njegovom radu ili zaključcima. Zakon o radu to ne isključuje. On,

ustvari, pozdravlja živu komunikaciju jer predviđa i organiziranje **skupova pojedinih odjela** ili sl. da bi se osigurao pregledan broj sudionika skupa (čl. 150.)

### 3.3 Javni rad zaposleničkog vijeća

Naravno da se komunikacija između predstavnika zaposlenika i samih zaposlenika ne može svesti samo na prilično rijetke skupove zaposlenika. Oni su, uistvari, samo jedna vrsta foruma (internog) javnog rada zaposleničkog vijeća i to pogotovo naspram poslodavca. Jedan tako proveden skup može biti i začetak pregovora s njim. Ono što je vrlo bitno za uspješno zastupanje interesa, kako u manjim, tako i u većim pitanjima, stalno je njegovanje neposrednog kontakta s članstvom. To na određeni način čini i poslodavac, ali s drugim ciljevima, npr. povećanjem motivacije.

Kako možemo organizirati **uspješnu komunikaciju** sa zaposlenicima?

(1) Na prvom mjestu, možemo navesti **redovite susrete u poduzeću** koje organiziraju pojedini članovi zaposleničkog vijeća u njima povjerenim odjelima ili područjima. Pri takvim kontaktima moramo uvijek imati blok ili sl. u koji ćemo zabilježiti bitna pitanja, poticaje ili prijedloge. Te su zabilješke dobra osnova za vlastiti rad i djelovanje u gremiju ili u kontaktu s poslodavcem. Tim informacijama može se proširiti i izvješće o (uspješno riješenim) problemima za vrijeme skupa zaposlenika.

(2) Drugu bitnu ulogu imaju **sindikalni povjerenici**: Kao prvo, jer članovi zaposleničkog vijeća zbog velikog broja radnika koji je u njihovoj nadležnosti, u pravilu, nemaju dovoljno vremena za sve potrebne kontakte; s druge strane, trebalo bi uspješno povezati rad između sindikalnih povjerenika i članova zaposleničkog vijeća. Praktično gledajući i tako će često doći do preklapanja identiteta. Članovi zaposleničkog vijeća i tako su često sindikalni povjerenici, a to može znatno pojednostaviti komunikaciju između tva dva tijela. Kad povjerenici sindikata informiraju svoje članove objašnjavaju i

šire teme bitne za rad zaposleničkog vijeća. To će poticati i **stvaranje mišljenja** među samim zaposlenicima.

(3) Zaposleničko vijeće može zaposlenicima **redovito ili neredovito objavljivati informacije:**

- informacijama na oglasnoj ploči ( zaposleničko bi vijeće trebalo za svoje potrebe imati na raspolaganju vlastitu oglasnu ploču!)
- lecima o pojedinim pitanjima
- u vlastitim novinama (koje se umnožavaju jednostavnim sredstvima ili kompjutorom ili kao *desktop publishing* u okviru vlastitih sredstava objavljivanja koje zaposleničko vijeće ima na raspolaganju);
- vlastitim prilozima u novinama poduzeća.

(4) Za bolje upoznavanje problema i slabih točaka zaposlenika, te njihovih pravih razmjera može vrlo dobro poslužiti vlastita **anketa**. Puno toga može se saznati iz anketa o zdravlju, zaštiti na radu ili o posebnim opterećenjima na određenom radnom mjestu. Isto tako u ispitivanju želja o promjeni radnog vremena (u odnosu na dnevno radno vrijeme, slobodne smjene ili dodatne slobodne dane, provođenje skraćenog radnog vremena, želje vezane uz pola radnog vremena itd.) Rezultat toga je da zaposleničko vijeće ima točniju sliku odnosa i bolje temelje za raspravu. Ono onda može drugačije nastupiti naspram poslovodstva, jer oni više ne mogu tvrditi: Mi bolje znamo što naši djelatnici uistinu žele ili što ih muči.... Na osnovi toga može se onda i bolje djelovati.

Ankete mogu poslužiti i za **pripremu tarifnih pregovora** i za utvrđivanje pojedinih zahtjeva (prioriteta).

One ne moraju biti pretjerano složene, vrlo duge ili obradive samo na osobnom računalu ili zahvaljujući skupoj kompjutorskoj opremi. Najčešće je za vrednovanje dovoljno nekoliko pitanja i jednostavna sredstva (kao brze liste provjere). Ali i moderna tehnika može biti od velike pomoći - ako ju imate, a i ako imate dovoljno vremena za nju.

(5) Za javni je rad neophodno da svatko u poduzeću zna kome se od svojih **izabranih predstavnika** i kada može **obratiti** ili javiti telefonom. Stoga bi trebalo nakon svakog novog izbora zaposleničkog

vijeća objaviti rezultate na oglasnoj ploči, ali i zaposlenicima dati popis imena članova zaposleničkog vijeća, njihovih zaduženja (zadaci u odborima) kao i odgovarajuće brojeve telefona, faksa, a i vrijeme primanja. Putevi i načini informiranja zaposlenika trebali bi uvijek biti što kraći!

(6) Bitno je spomenuti i **eksterni rad** zaposleničkog vijeća s **javnošću**. Lokalnu javnost također uvijek zanima i ono što se događa u poduzeću, kao što je to npr. u negativnom interesu za planirano otpuštanje većeg broja zaposlenih (to se tiče obitelji, ali i lokalne trgovine na malo). Jednako tako bitni su i pozitivni slučajevi u odnosu na osiguranje budućnosti i zaposlenja zahvaljujući novim investicijama ili partnerima, preventive za zaštitu zdravlja ili okoliša itd. Bitan su preduvjet za to dobre veze s lokalnim medijima (tisak, lokalni radio ili televizija). Sredstva za održavanje tih kontakata i stvaranje određenog medijskog odjeka jesu:

- *Priopćenje za javnost:*

kratke i informativne (1 do 2 stranice) o nekom posebnom događaju. Moraju sadržavati naslov i odgovarati na bitna pitanja: tko, gdje, što, kako i kada? Ne zaboravite slijeva i desna ostaviti prazan prostor (za ispravke), navesti impresum uz ime i broj telefona.

- *Interview:*

Pruža mogućnost da se kod važnih događaja "poruka" prenese izvorno. Bitno: puna koncentracija, kratke rečenice, tekst uvijek autorizirati prije objavljivanja. Pritom se pojedini odgovori mogu još uvijek promjeniti.

- *Razgovori u pozadini:*

Tu se može razgovarati povjerljivo (off the records) o nekim stvarima koje su još u tijeku, ali su bitne i uskoro akutalne. (O tajnosti još slijedi!)

- *Konferencija za tisak:*

Zaposleničko vijeće može u svezi s osjetljivim i vrlo aktualnim temama vezanim uz svoj rad sazvati i vlastitu konferenciju za tisak - uvijek onda ako priopćenje za javnost nije dostatno i ako se računa s

velikim brojem pitanja novinara. Bitan je pravovremeni poziv, a najpovoljniji termin je nakon 10 sati (pismeno, potvrda). Priprema: priopćenje za javnost. Uvodna izjava ne bi smjela trajati duže od 5 do 10 minuta. (Pažnja: pročitaj dalje o obvezi šutnje!)

- **Pismo čitatelja:**

Na taj se način može neposredno javiti za riječ u lokalnim novinama, prije svega, ako je već prethodio drugačiji prikaz poslodavca ili ako se već pisalo o određenoj temi. Pismo čitatelja obično se tiska ako je akutalno i ne predugo. Uvijek se nađe i dovoljan broj čitatelja.

- **Lokalna radio ili TV stanica:**

One pružaju potpuno nove mogućnosti neposrednog izražavanja i rada s javnošću. U načelu, ovđe vrijede ista pravila, samo se mora obratiti pažnja na to da sve manje - više čujemo u originalu. Stoga, dobro promislite vaše izjave!

#### **Napomena:**

Neke segmente rada s javnošću možete obaviti i zajedno s poslodavcem - pogotovo ako se radi o zajedničkim interesima naspram javnosti ili ako se to jednakom tiče obadvije strane. Prije toga trebalo bi jasno raspraviti postojeća različita stajališta, a ne ih skrivati.

#### **Obveza čuvanja tajnosti podataka - batina u rukama poslodavca?**

Da li kao predstavnik zaposlenika uopće smijete istupati u javnosti i tamu o svemu govoriti? Poslodavac će na to pitanje zasigurno odgovoriti sa: "Ne"! I zakon obvezuje zaposleničko vijeće da čuva "poslovne tajne" (čl. 155.). Ali što su to poslovne tajne posudeća?

Ni u kom slučaju stvari sudbonosne za zaposlenike, a time i grad ili regiju kojih se one neposredno tiču, kao što je to npr. slučaj sa sljedećim temama:

- osiguranje daljnje proizvodnje na istoj lokaciji (npr. zahvaljujući dostatnim investicijama, novim proizvodima ili ponudama)
- smanjenje broja djelatnika kroz masovna otpuštanja, zatvaranje ili premještanje pogona
- zapošljavanje umjesto prekovremenog rada
- reguliranje radnog vremena (klizno radno vrijeme, skraćeno radno vrijeme), novi i inovativni sustavi plaćanja i rada (npr. uvođenje

#### grupnog rada)

- opsežne mjere zaštite osobnih podataka.

Poslovne su tajne nasuprot tome one koje ne smije saznati konkurenčija i čije bi otkrivanje štetilo poslovanju poduzeća, npr. patenti, liste kupaca, gospodarski detalji planiranja poduzeća. Na to moramo obratiti pažnju. Ali pri svim drugim pitanjima birači očekuju od članova zaposleničkog vijeća da oni ne djeluju kao "tajni savjetnici", nego kao predstavnici njihovih interesa (ne kao predstavnici dioničara)!

Uostalom, svako poduzeće obavlja vlastito informiranje javnosti konferencijama za tisak o bilancima, intervjuima itd.

## **4. Suradnja sa sindikatom**

### **4.1 Zadaci sindikata u poduzeću**

SVAKI ZAPOSLENIK, U PRAVILU, IMA S POSLODAVCEM SKLOPLJEN UGOVOR O RADU KOJI PO ZAKONU OBVEZEJU OBADVIVE STRANE. ON (U SKLADU S NORMAMA EUROPSKE UNIJE) SADRŽI ODREĐENE ELEMENTE KAO ŠTO SU RADNO MJESTO, OPIS POSLOVA, TRAJANJE, PLAĆA, NORMALNO RADNO VRIJEME, GODIŠNJI ODMDOR I OTKAZNI ROK (ČL. 12.). TI OSNOVNI SADRŽAJI OBICNO NIŠU REZULTAT NEKOG PROCESA PREGOVARANJA, NEGO STANDARDIZIRANI I OVISNI NE SAMO O ZAKONSKIM ODREDBAMA ( U ZAKONU O RADU: IZMEĐU OSTALOG - NAJNIZA DOB, ZAŠTITA NA RADU, PROBNO RADNO VRIJEME, IZOBRAZBA I UHODAVANJE, OKVIRNI UVJETI RADNOG VREMENA I ZAŠTITE NA RADU) NEGOTIO I O ČVRSTIM STANDARDIMA UTVRDENIM KOLEKTIVnim SPORAZUMIMA. KONKRETNA VISINA PLAĆE, SVRSTAVANJE U PLATNE RAZREDE, DODATNO VRIJEME ZA OPORAVAK I LI DAVANJA POSLODAVCA - TO JE SVE NORMIRANO KOLEKTIVnim UGOVOROM. TO JE REZULTAT DJELOVANJA SINDIKATA. TO JE UOBIČAJENA STVARNOST

industrijskih odnosa u Europi.

Nasuprot tome odabrani se predstavnici interesa u poduzeću ( u skladu sa jednako tako raširenim "dualnim" sustavom u Europi) u skladu sa svojim zadacima orijentiraju na pitanja kadrovske i socijalne politike poduzeća, sudjeluju u oblikovanju rada, a i kod individualnih rješenja problema. Njihovo je "oružje" prije zakon nego direktna akcija, norma, argument, ideja, konkretni prijedlozi rješenja, a povremeno i pritisak zaposlenika *prije* početka neposredne borbe. Sindikalnoj organizaciji još dodatno stoji na raspolaganju instrument štrajka u najrazličitijim varijantama (pobliže u 4.3.).

Ova podjela uloga između predstavnika sindikata i onih koje su odabrali svi zaposlenici usmjerena je na suradnju. Konkurenčiji između ova dva tijela može se veseliti samo poslodavac. Ako je ta suradnja uspješna - što se može vidjeti po dugogodišnjem iskustvu Njemačke gdje su daleko više od 80% predsjednika zaposleničkih vijeća i članovi sindikata, a to je slučaj i u drugim zemljama - onda ona, u načelu, donosi vrlo dobre rezultate.

To se može još bolje procijeniti, ako pobliže promotrimo **zadatke sindikata** u poduzeću. To je prije svega:

- vrbovanje članova
- informiranje članova, briga o njima i savjetovanje
- pravna podrška članovima u slučaju sukoba (pomoći pri procesu, tužba, podrška štrajkom, kontrola otpuštanja)
- priprema i provođenje izbora predstavnika sindikata (povjerenika)
- podržavanje sindikalnih povjerenika u poduzeću (pogotovo u slučaju da ne postoji izabrano zaposleničko vijeće i da povjerenici moraju preuzeti ulogu zaposleničkog vijeća)
- priprema i organizacija tarifnih pregovora i štrajka
- pomaganje pri izboru zaposleničkog vijeća (podržavanje liste, sudjelovanje u izbormom odboru)
- savjetovanje zaposleničkog vijeća, sudjelovanje na njegovim sjednicama (čl.149.)
- podržavanje zaposleničkog vijeća pri sklapanju poslovnih

sporazuma s poslodavcem

- sudjelovanje u mirovnom vijeću (čl. 203.) i u arbitraži (čl. 212., st. 5.)
- pomoći pri "uhodavanju" i ospozobljavanju zaposleničkog vijeća za rad (čl. 152., st. 6.), npr. sindikat organizira seminare u tu svrhu. Ova duga lista pokazuje da postoji čitav niz dodirnih točaka između ova dva predstavnika tijela i da u skladu s time može doći do problema ako nešto ne funkcioniра. Članovi zaposleničkog vijeća doći će i sami do zaključka da bez uspješne suradnje teško mogu doći do rezultata, osim ako i poslodavac to sam svjesno ne želi. Već i sam put spoznaje o vlastitim pravima težak je posao za svakog člana zaposleničkog vijeća. Stoga se u Njemačkoj ospozobljavanje zaposleničkog vijeća za rad seminarima što ih organizira sindikat pokazalo vrlo uspješnim: izabranim je predstavnicima interesa zaposlenika potreban velik fond znanja (pravo, gospodarstvo, organizacija, tehnička, socijalna politika, vođenje ljudi, razgovora i pregovora, retorička itd.).

To sve mogu samostalno naučiti samo prirodnji geniji, ostalima je potrebna ciljana izobrazba. Stoga je ponuda za održavanje seminara o zaposleničkim vijećima (koju nude sindikalni i nesindikalni, "komercijalni" organizatori) u posljednjih 10 godina npr. u Njemačkoj doživjela velik procvat. S time se može računati i u Hrvatskoj. Isto se tako i ovdje osim sindikata mogu pojaviti i drugi ponuđači, možda i oni koje angažiraju poslodavci.

Naravno da ove gore navedene zadatke ne mogu izvršiti sama sindikalna tijela na lokalnoj razini i razini poduzeća. Njima je potrebna dodatna usluga sindikalne središnjice i njenih stručnih odjela: pravnog, gospodarskog i obrazovnog, uključujući i vlastite centre za obuku, ako je potrebno.

## 4.2 Zadaci sindikalnih povjerenika

Već spomenuto pitanje konkurenčije između zaposleničkog vijeća i sindikata može biti najosjetljivije i složenije na razini sindikalnih povjerenika u poduzeću, posebno u slučaju sindikalnog pluralizma, tj. dodatne konkurenčije različitih sindikalnih organizacija u poduzeću. Ako se onda pojavi i međusobna konkurenčija i ona sa zaposleničkim vijećem, zajedničko zastupanje interesa zaposlenika brzo je ugroženo, a možda i potpuno onemogućeno.

**Pogrešno** je u takvoj situaciji konkurirajućih zaposleničkih organizacija činiti sljedeće:

- Ne dogovoriti se u pogledu temeljnih pitanja, nego se nastojati **međusobno nadmašiti popularnim listama zahtjeva**. Poslodavac će onda vjerojatno tražiti suradnju s onom organizacijom koja je najugodnija i spremnija na kompromis te na taj način razjediniti zaposlenike. Izgledi za uspjeh smanjuju se onoj organizaciji koja je spremna na borbu i orijentirana na sukobe, a time slab i rad sindikata.
- Kad bi predstavnici sindikata nastojali biti **bolje zaposleničko vijeće**. Vijeće ima pravne kompetencije koje sindikalni povjerenici u ozbilnjom slučaju (sudska provjera) nemaju u tom obliku.

Stoga je **smisleno**

- prihvativi vlastitu ulogu i ulogu drugog i uvijek ih optimalno iskoristiti
- ako obadva predstavnička tijela udruže svoje mogućnosti i snage, međusobno surađuju i time pojačavaju svoje djelovanje
- da se sindikalni povjerenici (čak i različitih sindikalnih organizacija) ujedine u koaliciju u odnosu na određene ciljeve zastupanja interesa u poduzeću i da se, prije svega, uoči bitnih akcija dogovore o minimalnim zahtjevima (vidi 5.3) te strategiji i taktici koju će koristiti. Onda si te organizacije mogu i međusobno pomagati jer samo zaposleničko vijeće često ne može izvršiti dovoljan pritisak. Obratno, postoje slučajevi gdje samo zaposleničko vijeće na osnovi svojih zakonskih prava može postati istinski aktivno u zastupanju interesa

zaposlenika. Ali i povjerenici sindikata zastupljenog u nekom poduzeću imaju određena prava - poslodavac im mora dati na uvid informacije koje su bitne za njihov rad (čl. 181., st. 4.f). Osim toga oni kao izabrani predstavnici analogno broju članova zaposleničkog vijeća imaju posebnu zaštitu od otkaza za vrijeme i do 6 mjeseci nakon završetka svog mandata (čl. 182.). Oni tako imaju pravno priznat položaj, koji moraju i odgovarajuće iskoristiti. To, prije svega, vrijedi za njihovo iskonsko područje - politiku ugovora.

## 4.3 Potpisivanje kolektivnih ugovora: tarifna politika kao glavni zadatak sindikata

Sindikalna tarifna politika u ovom je stoljeću, posebno u zapadnoj Europi nakon Drugog svjetskog rata, postigla znatan napredak u raspodjeli rezultata stvorenih zahvaljujući dobrima i uslugama koje su proizveli zaposlenici. To se ne odnosi samo na plaće nego i na radno vrijeme, zdravstvenu zaštitu, mogućnosti stručne izobrazbe ili osiguranje protiv socijalnih rizika kao što su bolest, starost i nezaposlenost. Stoga je sindikatu za tu svrhu potrebna jaka mreža aktivnosti u socijalnoj samoupravi, pri kolektivnim ugovorima i njihovoj primjeni u poduzećima.

### Dodatak: Sindikati i tarifna politika u Njemačkoj

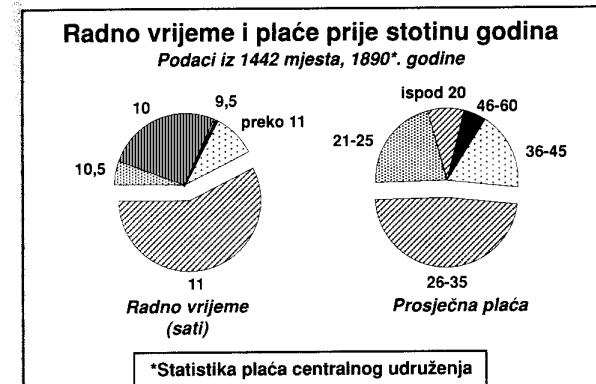
Ako pogledamo unazad na početke priznanja sindikata kao strane u tarifnim pregovorima i predstavnika zaposlenika u poduzeću, na primjeru Njemačke primjećujemo dvije stvari:

- Neposredno nakon prijelaza u 20. stoljeće **plaće** su bile izuzetno niske, jedva dovoljne za preživljavanje obitelji (vidi sliku 6). To dokazuje, u usporedbi s današnjom situacijom, visoki iznos koji je bio potreban za nabavu hrane i plaćanje neposrednih životnih potreba (vidi sliku 7). Stoga su često žene i djeca bili prisiljeni na rad da bi se zajednički borili protiv neimaštine i preživljavalii. Isto je tako bila velika razlika između plaća u gradu, na selu i pojedinim regijama, ovisno o snazi sindikata na pojedinom mjestu. Dugo je trajalo dok su

se plaće zahvaljujući sindikalnim krovnim udrugama izjednačile i zajednički svima podigle.

- Radnici su imali izuzetno malo slobodnog vremena, a godišnji odmor nije ni postojao - uveden je tek 20-tih godina i to u danima, a tek nakon 1950. polako produžen na dva tjedna (današnji je standard 6 tjedana). Radno je vrijeme bilo predugo: 10 do 12 sati na dan. Osmosatno radno vrijeme za kojim je zahtjev postavljen na prvoj proslavi međunarodnog svibanjskog slavlja 1889., uvedeno je tek nakon 1945. Krajem 50-tih, u nekim privrednim granama i u Istočnoj Njemačkoj tek krajem 60-tih, subota je postala slobodnim danom. Danas su sindikati na putu da se izbore za radni tjedan s 35 sati (7 sati rada na dan), a dijelom i ispod toga (četiri radna dana u tjednu kod Volkswagen, d.d.; "fleksibilne klauzule" za reguliranje nekih pitanja unutar inače uobičajenih kolektivnih normi, aktualni zahtjev sindikata metalaca (IG Metall) - radni tjedan s 32 sata).

Slika 6



Relativno veliki napretci u tarfinoj politici u Njemačkoj postignuti su za vrijeme obnove nakon Drugog svjetskog rata. Novi tarifno-politički izazov nastao je nakon njemačkog ujedinjenja. U Istočnoj je Njemačkoj nakon 1989. došlo do vrlo brze izgradnje demokratskih sindikalnih struktura i tarifno-političkih mogućnosti pregovaranja zahvaljujući preuzimanju zapadnonjemačkog radnog prava i prava udruživanja i nakon prelaska na DM. Moralo se izabrati zaposlenička vijeća, isto tako tarifne komisije nakon što su u obrtu i industriji nastala odgovarajuća udruženja poslodavaca, kao pregovarački partneri. Kao prvo, postignuti su sporazumi o zaštiti od racionalizacija i o osposobljavanju i prvi koraci za skraćivanje radnog vremena, započevši s postojećim radnim tjednom od 42 sata.

S ciljem praćenja gospodarskog razvoja na početku su utvrđeni kratki rokovi ugovora, 3 do 6 mjeseci. Ujednačavanje sa zapadnonjemačkom tarifnom razinom nije se smjelo previše odgađati, kao što su to tražili poslodavci i savezna vlada, nego izvršiti u preglednom roku, postepeno u svim privrednim granama, uključujući i javne službe. Kod primjene dogovorenih postepenih planova za ujednačavanje plaća u pojedinim je privrednim granama bilo velikih sukoba, a djelom i odugovlaženja.

#### **4.3.1 Pravne osnove politike kolektivnog ugovora**

Važne temelje praktične tarifne politike u Njemačkoj tvore ustavom utvrđena tarifna autonomija i Zakon o kolektivnom ugovoru (iz 1949., u verziji iz 1974.) koji regulira zakone i obveze partnera kolektivnog ugovora. Kao socijalno pravo tarifna autonomija zauzima u sustavu industrijskih odnosa visoko mjesto. Ona se izvodi iz Ustavom Savezne Republike Njemačke utvrđene **slobode udruživanja** (čl. 9.). Definirana je na sljedeći način: "Svakom pojedincu i svakom zanimanju dozvoljeno je osnivanje udruženja za očuvanje i unapređivanje radnih i gospodarskih uvjeta." Time su tarifne strane ustavno zaštićene u svom nastojanju za uspostavljanjem **autonomnih pravila**.

To je onda konkretnizirano u **Zakonu o kolektivnom ugovoru**. On određuje da na strani zaposlenika samo sindikat (ne zaposleničko vijeće) može za svoje članove sklapati ugovore s pojedinim poslodavcima (poduzećima) ili s udruženjima poslodavaca (npr. na razini pojedinih privrednih grana). Članovi tarifnih strana (partnera) obvezani su tim ugovorima u onom vremenu na koje su kolektivni ugovori potpisani. Jedno se udruženje, dakle, ne može istupom iz određenog udruženja automatski rješiti obveza. Za vrijeme važenja određenog ugovora postoji istovremeno tzv. obveza socijalnog mira (to znači da su u to vrijeme isključena regularna prava na štrajk).

Odredbe kolektivnog ugovora koje se odnose na sadržaj, završetak i okončanje radnog odnosa vrijede neposredno i prisilno kao zakon za tarifne strane i nije im stoga potreban daljnji ugovor o radu između poslodavca i zaposlenika. Nakon isteka kolektivnog ugovora njegove norme vrijede i dalje sve dok se ne potpiše novi. Članovi udruženja poslodavaca i članovi sindikata koji potpisuju ugovor pravno su njime vezani. U teoriji poslodavac je vezan kolektivnim ugovorom slobodan zaposlenicima koji nisu članovi sindikata davati drugačije uvjete od onih koji su utvrđeni ugovorom. Ali u praksi se to, iz shvatljivih razloga, ne čini.

Savezni ministar rada može u dogovoru s **tarifnim odborom**, kojem pripadaju po tri zastupnika poslodavca i sindikata, kolektivni ugovor proglašiti obvezujućim za sve. Preduvjet je da poslodavac vezan kolektivnim ugovorom zaposljava najmanje 50% zaposlenika koje isto obvezuje kolektivni ugovor i da je objava obvezatnosti ze sve u javnom interesu (kao npr. u gradevinama).

#### **4.3.2 Temeljna pitanja politike raspodjele**

Zahvaljujući tarifnoj politici trebala bi uslijediti primjerena, pravedna raspodjela zajednički stvorenih rezultata radnog procesa između zaposlenika i vlasnika pojedinih poduzeća (odnosno vlasnika udjela). S tim se ciljem svake godine organiziraju pregovori o plaćama

pretežno na razini pojedinih privrednih grana. Mjera je takve raspodjele da se neto-prihodi poduzetnika (dobit) i neto-prihodi zaposlenika (plaće) nakon odbijanja poreza proporcionalno razvijaju. Sljedeći je indikator pravedne raspodjele to da li "ponderirana" kvota plaća, to znači **udjel prihoda zaposlenika u nacionalnom dohotku** (ponderiran za promjene udjela broja zaposlenika u broju stanovnika), ostaje konstantan ili ne. Tako je npr. 1996. ponderirana bruto-kvota plaća iznosila 64,8% i bila znatno niža nego između 1975. i 1983. (s više od 70%). Bio je to i rezultat dugotrajne visoke nezaposlenosti. Razlog za pad i porast kvote plaća ne leži toliko u nestalnoj sindikalnoj snazi. To odražava i ona razmišljanja sindikata koja se odnose na razvoj zaposlenosti ili nezaposlenosti, jer na to utječe također vrsta tarifnih dogovora.

#### 1. Primjer:

Ako je gospodarski rast npr. relativno malen +1%, a porast produktivnosti (to znači rezultat po uloženom radnom satu) kao i obično na višoj razini od 2,5%, time se, logično, smanjuje potreba za radnom snagom za 1,5%. To će se onda odraziti u odgovarajućim otpuštanjima ako se taj trend nastavi ili ne poduzmu protumjere. Posljednjih se godina kao djelotvorna protumjera pokazala politika skraćivanja radnog vremena, jer ono radnom procesu oduzima radni potencijal i izračunljivom osigruje. Proces skraćivanja sa 40 na 35 sati u tjednu u različitim fazama, tijekom više godina, znači da je, ustvari, u tom razdoblju količina rada opala za 12,5% ( $5 \times 2,5\%$ , vidi dolje u primjeru broj 2). To je bila pozadina politike preraspodjele rada koju su provodili njemački sindikati. Tim bi procesom trebalo sprječiti daljnju nezaposlenost i omogućiti nova zaposlenja. Najsjekstakularnije je to djelovalo pri uvođenju novine kod Volkswagena - tjedan sa četiri radna dana.

Mikroekonomski gledano nemoguće je da kretanje dohodataka i zaključenih tarifnih ugovora ne bude pod utjecajem takvih koraka. Višak koji je u nekom poduzeću ili nekoj grani zaraden porastom produktivnosti može biti podijeljen samo jedanput, ili samo u novcu ili s odgovarajućim odbicima i za druge raspodjele (kao npr. više slobodnog vremena ili dulji odmor i sl.). Dakle, "puno usklajivanje plaća" kod skraćenog radnog vremena nije moguće.

#### 2. Primjer

Tjedno skraćenje radnog vremena sa 40 na 39 sati znači ili plaću manju za 2,5% za zaposlenika ili za poslodavca, ako nastavi davati istu plaću, povećanje troškova rada u istom postotku. Taj iznos onda više nije na raspodjeljivanju za povećanje plaća. Na to se mora obratiti pažnja kad se pregovara o plaćama.

Jasno je da je prenošenje ovog načina razmišljanja za sindikate bio vrlo mukotrpni proces i da nije bilo jednostavno. **Visok stupanj solidarnosti**, prije svega, onih koji svoja radna mjesta smatraju sigurnim, zahtijeva to da odustanu od maksimalno moguće dodatne zarade u korist novih radnih mjeseta.

Prije svakih pregovora glavno je pitanje za sindikalnu tarifnu komisiju kako postaviti tarifne zahtjeve i uvjerljivo ih obrazložiti i pred partnerom s kojim pregovara - udruženjem poslodavaca, i pred svojim članovima. Svaki paket zahtjeva mora, prije svega, poći od tzv. **formule plaća**.

Ona služi za dobivanje kvantitativnog ukupnog iznosa jednog zahtjeva kao procentualna vrijednost. Tarifna formula plaće tvori zbroj

- porasta produktivnosti (ostvaren promet plus svaki radni sat zaposlenika u usporedbi s prošlom godinom u %),
- stopu inflacije (ukupna vrijednost povećanja cijena u usporedbi s prošlom godinom u %) i
- preraspodjele (faktor ispravke npr. za ujednačavanje u međuvremenu nastalih skokova u dobiti ili porasta cijena koji u prethodnoj godini nisu bili predviđeni, isto u %).

#### Zbroj ta tri faktora ukupan je zahtjev izražen u postotcima.

Visina zahtjeva reducira se u pogledu mogućeg povećanja plaća, ako je u paketu zahtjeva sadržana drugačija raspodjela od samo novčane, za adekvatno preračunate iznose (npr. kao posljedica skraćenja radnog vremena, povećani izdaci za zdravstvenu zaštitu, poslodavčevu jamstvu zaposlenja).

Pritom se mora obratiti pažnja na to da iskustvo pokazuje da je kompromis kao rezultat pregovora uvijek znatno ispod prvotnih zahtjeva, čak i kod korištenja štrajka, a pogotovo u slučaju arbitraže (vidi 5.4.). Stoga biste svoje zahtjeve trebali postaviti na najvišu

moguću granicu, ako ih možete obrazložiti. Ako se radi o paketu zahtjeva s više sadržaja, ispunjenje zahtjeva koji se odnosi na povećanje čistog postotka plaća i tako će biti manje.

#### 4.3.3 Različite vrste ugovora

Za kolektivne ugovore u Njemačkoj tipičan je tzv. **teritorijalni, odnosno kolektivni ugovor s određenom udrugom**. Njega sklapa sindikat s jednom udrugom poslodavaca. On vrijedi za jednu granu i to ili za čitavu Njemačku ili samo za pojedinu regiju.

Uz to postoje i **ugovori s poduzećem ili kućni ugovori** koje sindikat sklapa s pojedinim poduzećem koje ne pripada određenoj udruzi poslodavaca. Iako je broj važećih kolektivnih ugovora s poduzećem veći od broja kolektivnih ugovora s udrugama (regionalno ili nacionalno) gledajući ukupno gospodarski, njihovo je značenje manje. To znatno varira, ovisno o grani.

Ako izvršimo podjelu po tipičnim sadržajima, razlikujemo sljedeće vrste ugovora:

**Kolektivni ugovori o plaći** - utvrđuju visinu naknade, odnosno naknade za izobrazbu za vrijeme važenja ugovora, što je u pravilu jedna godina.

**Kolektivni ugovori o okvirnoj plaći** - utvrđuju različite platne razrede ili skupine, definiraju kriterije za svrstavanje u njih i reguliraju naknadu učinka (akorda). Broj tarifnih platnih razreda vrlo je različit, ovisno o gospodarskoj grani i sindikatu. Često za radnike postoji 5 do 7 ili više platnih razreda, za službenike 5 do 6 i za majstore 3 do 4. U pojedinim područjima postoje zajednički ugovori o plaći za sve zaposlene (između ostalih kemija, energetika, prehrambena industrija).

**Ovkirni (tipski) kolektivni ugovori** - sadrže odredbe o radnim uvjetima kao što su npr. otkazni rokovi, probni rad, trajanje i raspodjela tijednog radnog vremena, reguliranje noćnog rada i rada u smjenama, godišnji odmor, skraćeno radno vrijeme itd.. Ovkirni (tipski) kolektivni ugovori i kolektivni ugovori o okvirnoj plaći u

pravilu vrijede za više godina.

Osim tih vrsta kolektivnih ugovora koji u praksi postoje i u mješanom obliku, postoje i brojni daljnji kolektivni ugovori vezani uz određene teme ili regulacije kao što su npr. pravila o štrajku, arbitraža, zdravstvena zaštita, humaniziranje rada, zaštita od otkaza i zajamčena plaća, dodatna starosna mirovina, skraćeno radno vrijeme, zaštita od racionalizacije, dogovori o europskim zaposleničkim vijećima.

Od 22.000 prvobitnih kolektivnih ugovora (ostatak su paralelni, dodatni ugovori ili oni koji sadrže promjene) uvijek polovica otpada na kolektivne ugovore s udrugama i poduzećima. Optrilike 90% zaposlenih radi u privrednim granama u kojima su sklopljeni kolektivni ugovori.

Svaki ugovor sadrži sljedeće **bitne točke**:

- imenovanje strana koje zaključuju ugovor
- područje valjanosti: prostorno, stručno (grana), osobno (npr. šegrti, radnici u smjeni, službenici), vremensko (vrijeme važenja)
- posebne sadržaje ugovora
- datum zaključivanja i stupanja na snagu
- ako je potrebno, i dodatke (o platnim razredima, doplacima, posebne odredbe).

#### 4.3.4 Odvijanje tarifnih pregovora

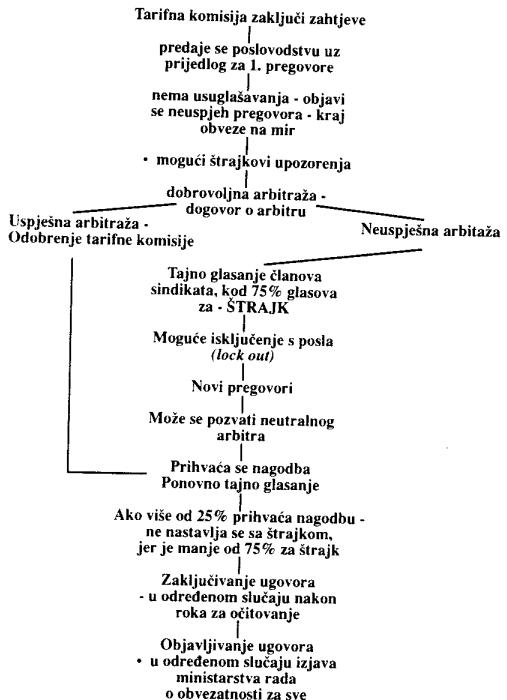
Kolektivni su ugovori, u pravilu, otkazivi u roku od 4 tjedna prije isteka ugovora. Pregovori većinom počinju nedugo nakon isteka ugovora. Uobičajeno je da postoji više termina za pregovore, a oni se mogu protegnuti na više tjedana, u težim slučajevima i na više mjeseci.

Zadatak je sindikata da poslodavcu postavi **zahtjeve**. Tko sudjeluje u postavljanju tih zahtjeva? U samom se početku preporučuje rasprava unutar sindikata na vrlo širokoj razini. Trebalo bi raspraviti o glavnim točkama liste zahtjeva radi osiguranja suglasnosti članova u slučaju štrajka, a istovremeno suprotnoj strani naglasiti vlastite namjere da se postignu određeni rezultati. Statut pojedinog sindikata određuje

tko donosi krajnju odluku. Tako se npr. načelna odluka može donijeti na centralnoj razini, ali pojedinačne odluke na regionalnom. U pravilu se radi toga formira **tarifna komisija**.

Kad su tarifni zahtjevi zaključeni, rezultat se predoči udruzi poslodavaca, čim se obadvije strane dogovore oko mjesta i vremena pregovaranja, uvijek se naizmjenično za pojedine pregovori odredi voditelj pregovora koji pritom ne gubi svoju poziciju predstavnika određene strane. Otvaranje pregovora počinje najčešće u širem krugu, uz sudjelovanje svih članova tarifne komisije obadviju strana. Sindikalni članovi komisije sastoje se u pravilu od izabranih sudionika (npr. iz pojedinih poduzeća) i od profesionalnih sindikalnih stručnjaka (npr. ekonomisti ili pravnici). Slika 8 prikazuje shemu odvijanja tarifnog pregovaračkog kruga.

**Slika 8**  
**Odvijanje tarifnih pregovora**



Novi ugovor vrijedi najčešće retroaktivno i direktno se nadovezuje na dotadašnji. Ponekad se strane kolektivnog ugovora dogovore za jednokratne ili paušalne isplate za već proteklo razdoblje od isteka dotadašnjeg ugovora. Druga je mogućnost da se dogovore oko više "nultih mjeseci" u kojima se nepromijenjeno isplaćuje prijašnja tarifa. Ugovori često sadrže i vrlo jasno odustajanje od "kaznenih mjera" za one članove koji su sudjelovali u štrajku, čime su za njih isključene bilo kakve finansijske ili profesionalne posljedice. **Sindikalni novac za štrajk** dobivaju kao nadoknadu za neisplaćenu plaću samo oni članovi sindikata koji su plaćali članarinu u skladu sa statutom.

Rok važenja sporazuma o plaći najčešće je 12 mjeseci. Međutim, postoje i stupnjeviti sporazumi na više godina kao što je to bilo npr. za vrijeme prijelaza na radni tjedan od 35 sati u 80-tim godinama. Ostali ugovori imaju uobičajeni rok važenja od više godina. Općevažeći ugovori postoje, prije svega, u industrijskim granama sa strukturon manjih i srednjih poduzeća (kao u sektoru građevine, tekstila i konfekcije, prehrambene industrije kao i poljoprivrede i šumarstva).

U granama s **regionalno podijeljenim** tarifnim područjima, npr. u metalnoj industriji, najčešće se istovremeno pregovara u pojedinim tarifnim područjima. Pritom se tek tijekom pregovora utvrdi u kojoj je regiji postignuto prvo zaključivanje ugovora. Ono se onda, u pravilu, prenosi kao **model** na ostala područja. Dok dogovoren opseg plaće pritom ostaje gotovo nepromijenjen, **struktura povišenja tarife** može ispasti znatno drugačija u pojedinom tarifnom području.

U jednoj industrijskoj zemlji koja osim toga ima snažnu orientaciju na izvoz, tarifni pregovori i zaključci u proizvodnoj struci, pogotovo u **industriji metala**, imaju visoko značenje, jer su često shvaćeni kao smjernica. Stoga "tarifno vodstvo" najčešće i ima sindikat metalaca (IG Metall) - iznimno ponekad javne službe - što ipak ne znači da se sva tarifna povećanja nalaze na razini postignutog modela. Ustvari, godišnji tarifni rezultati u pravilu ukazuju na dosta veliku različitost.

#### 4.3.5 Štrajk i arbitraža

Ako su tarfni pregovori propali (a u određenom slučaju nije uspio ni arbitražni postupak), sindikat može pozvati na **štrajk**. Pravo na štrajk proizlazi direktno iz ustavno zajamčene slobode udruživanja i bitan je preduvjet djelotvorne tarifne autonomije. Ne postoji zakonska regulacija prava na štrajk, ali se o tim pitanjima razvilo tijekom desetljeća vrlo jasno izricanje pravorijeka preko Saveznog suda o radnim odnosima (u Njemačkoj BAG).

Najvažnija načela ovog izricanja pravorijeka mogu se sažeti na sljedeći način: štrajk se koristi samo kao posljednje sredstvo ("Ultima ratio"). Predmet štrajka može biti samo cilj koji se može regulirati tarifom (time je zabranjen politički štrajk!). Štrajk se ne smije - za razliku od Hrvatske - voditi za vrijeme obvezne na mir (vrijeme važenja kolektivnog ugovora). Štrajk mora voditi sindikat. Pritom se mora poštovati načelo razmjernosti; moraju i dalje funkcionirati hitne službe i poslovi održavanja.

Uz regularne štrajkove kojima najčešće prethodi **tajno glasanje** i koji moraju imati suglasnost od najmanje 75% članova sindikata, dozvoljeni su i vremenski ograničeni, kratki **štrajkovi upozorenja**. Oni su mogući još za vrijeme pregovora koji traju i još nisu propali, ali tek nakon isteka **obveze na mir**. Pritom poslodavci u skladu s načelom ravnopravnosti imaju mogućnost isključivanja s posla (*lock out*). To je ograničeno pravorijekom suda o radnim odnosima - načelo razmjernosti konkretizira se točnim kvotama odnosa štrajkaša i otpuštenih.

Kad su se tarfine strane usuglasile nakon štrajka, rezultat se daje članovima na drugo **tajno glasanje**. Za odbijanje postignutih rezultata potrebno je, u pravilu, najmanje 75% negativnih glasova; 25% glasova dovoljno je, dakle, da članovi prihvate postignuti dogovor (vidi sliku 8).

Tarifna je politika u Njemačkoj, u usporedbi s drugim europskim zemljama, desetljećima - mjereno intenzitetom i učestalošću štrajkova - imala relativno nisku razinu sukoba. Ipak, postojao je čitav niz

velikih štrajkova (od kojih su neki trajali i po nekoliko tjedana) od presudne važnosti za razvoj tarifno-političke situacije. Primjeri: Proboj u nastavljanju isplaćivanja plaće i u slučaju bolovanja, radni tjedan s 35 sati. U većini tarifnih pregovora ipak se uspije doći do dogovora bez obustave rada. Pritom se dosta često koristi **arbitraža**. Nakon problematičnih iskustava s instrumentom državne prisilne arbitraže, pogotovo pred kraj Weimarske republike (od 1930.) koja je tarifnu autonomiju potpuno ukinula i do 1945., ustvari, nadomjestila državnim "tarifnim odredbama", sindikati su nakon Drugog svjetskog rata polagali veliku pažnju na **dobrovoljno (slobodno) reguliranje**. Stoga ne postoji prisilna državna arbitraža.

Umjesto toga u velikom su broju tarifnih područja **potpisani tarifni arbitražni sporazumi** koji točno predviđaju postupak u slučaju konfliktnе situacije. U skladu s time jedna od dviju tarifnih strana može pozvati arbitražu kad tarifni pregovori nisu donijeli nikakve rezultate i kad se objavi da su propali. Automatska arbitraža predviđena je samo u iznimnim slučajevima (npr. u građevinarstvu). Arbitražno je vijeće sastavljeno po načelu paritetata od predstavnika pregovaračkih strana i jednog ili dva neutralna predsjedavajuća. Ako ne dode do sporazuma, odnosno ako ne bude prihvaciен prijedlog predsjedavajućeg arbitra, onda postupak zavržava bez rezultata. Doduše, nakon većine arbitražnih dogovora postoji tzv. prisila na popuštanje (to znači, obveza da se krene na pregovore u toj rundi), ali ne i **prisila na nagodbu**. Obveza na mir važi obično do završetka arbitražnog postupka.

#### 4.3.6 Primjena kolektivnog ugovora

Za svakog je zaposlenika od presudne važnosti da svaka odlučujuća točka kolektivnog ugovora bude u poduzeću uistinu i primijenjena. Nadgledanje toga isključiva je zadaća članova zaposleničkog vijeća. Oni moraju u slučaju izostanka primjene ili pogrešne primjene nekog dogovora, kao npr. kod pogrešnog svrstavanja u platne razrede, tražiti

od poslodavca da ispravi pogrešku. Ali tužbu na sudu o radnim odnosima može podnijeti samo onaj koji je time pogoden.

Još je bitnija uloga zaposleničkog vijeća tamo gdje mu ugovor pruža mogućnost ili u okviru **fleksibilne klauzule** neposredno upućuje na konkretno reguliranje primjene kolektivnog ugovora u poduzeću (npr. u odnosu na radno vrijeme ili druga konkretna pitanja). Uloga spojnice između kolektivnog ugovora i zaposleničkog vijeća postala je u posljednje vrijeme vrlo važna. To je djelomično opravdano i time što ugovori sve više sadrže odredbe koje se mogu detaljno i konkretno realizirati samo na osnovi uvjeta koji vladaju u pojedinom poduzeću. Time su se zadaci zaposleničkog vijeća povećali i u ovom području. Kolektivni ugovori često postanu stvarnost tek uz **suodlučivanje** predstavnika zaposlenika određenog poduzeća.

Obratno možemo utvrditi da bez djelovanja predstavnika interesa u poduzeću, prije svega pojedine odredbe kolektivnih ugovora često ostanu samo makulatura jer nitko ne incira ili kontrolira njihovu primjenu. Zaposlenici onda u praksi često ostanu bez važnih prava ili ih moraju individualno utuživati pred sudom o radnim odnosima. Tu ne smijemo pomiješati fleksibilnu klauzulu zaposleničkog vijeća s **klauzulama posebnog slučaja** koje su u novije vrijeme sve raširenije. One predviđaju mogućnost da se uz suglasnost tarifnih strana u slučaju gospodarskih poteškoća (pogotovo kod manjih poduzeća ili u Istočnoj Njemačkoj) može smanjiti plaća za određeni postotak. U nekim je granama (tekstil, tisak) to moguće učiniti i dobrovoljnim dogovorima unutar poduzeća između zaposleničkog vijeća i poslodavca.

Time završavamo naš prikaz njemačkih kolektivnih ugovora.

#### 4.4 Zajednički rad sindikata i zaposleničkog vijeća u poduzeću

Slično kao u Njemačkoj i u drugim zemljama s izabranim predstvincima interesa u poduzeću, jedan od glavnih zadataka zaposleničkog vijeća u Hrvatskoj bit će briga o pridržavanju i primjeni kolektivnih ugovora u poduzeću. Jer članovi vijeća moraju pri svom

sudjelovanju i nadgledanju prava zaposlenika u poduzeću polaziti od činjenica koje su utvrđene kolektivnim ugovorom (npr. u svezi s platnim skupinama, kvalifikacijskim zahtjevima u tim platnim skupinama, radnim vremenom, dnevnim odmorom itd.).

Nadalje, hrvatski Zakon o radu predviđa u čl. 156., st. 3. nadopunu formalnog kolektivnog ugovora posebnim *sporazumima zaposleničkog vijeća s poslodavcem*. Ti se sporazumi trebaju odnositi na pitanja koja se rješavaju na razini poduzeća i koja inače ne rješavaju strane kolektivnog ugovora ako one za to izričito ovlaste zaposleničko vijeće.

To npr. ima smisla ako zaposleničko vijeće unutar okvira predviđenog kolektivnim ugovorom s poslodavcem na razini poduzeća potraži rješenje primjereno određenoj situaciji, a koje istovremeno žele zaposlenici i koje je za njih najbolje moguće. Na razini pojedinih privrednih grana takvi se detalji upravo kod složenijih problema koji nisu vezani samo uz pitanja plaća, ne mogu regulirati pukim zbrajanjem. Postoji jasan trend (npr. u Njemačkoj, ali ne samo tamo) delegiranja tih kompetencija za reguliranje na strane unutar poduzeća, ali uz poštovanje općih okvirnih uvjeta kolektivnog ugovora. Samo tako ima, sve više od poslodavaca osporavani teritorijalni kolektivni ugovor u nekoj privrednoj grani, budućnost. Stoga sve češće možemo pročitati u odgovarajućim tarifnim sporazumima: "Pobliže pojedinosti dogovaraju zaposleničko vijeće i poslodavac"...

Bitno je pritom da strane unutar poduzeća, osim u slučaju posebno teške gospodarske situacije, ne zaključe **nikakve nepovoljnije odredbe** nego što je to predviđeno kolektivnim ugovorom. Ta bi praksa, u normalnom slučaju, smjela stvoriti samo **povoljnije** uvjete za zaposlenike. Inače bi se izgubio tzv. efekt zapinjачa kolektivnog ugovora (princip povoljnosti), odnosno izgubilo bi se osiguranje minimalnih uvjeta.

Ovo osjetljivo preklapanje sindikata i zaposleničkog vijeća dobit će i u Hrvatskoj sve više na značenju. "Fleksibilne klauzule" mogu aktivnim članovima zaposleničkog vijeća pružati proširene

mogućnosti djelovanja koje će donijeti bolje rezultate.

#### Zaključci za odnos zaposleničko vijeće - sindikat:

- Koliko god je moguće više suradnje i međusobnog dogovaranja!
- Podjela rada i raznovrsnost metoda gdje god je moguće!
- To vrijedi i onda ako u poduzeću postoji veći broj sindikata koji su zastupljeni u zaposleničkom vijeću. Konkurenca je dobra za gospodarstvo, ali ne za zastupanje interesa! I poslodavci iz menadžmenta, kao jedna od strana iz kolektivnog ugovora ili kao predstavnici vlasnika u nadzornom odboru, uvjek nastupaju zajedno. To znači: U slučaju sumnje učiti i od "protivnika" !

## 5. Suradnja i sukobi s poslodavcem

### 5.1 Zbog čega je potrebna suradnja?

Prirodno je da je strana poslodavaca na temelju svojih interesa u nacionalnoj i međunarodnoj konkurenciji kao samostalno vodeće tijelo (menadžment) ili, ako je u koncernu kao tijelo upućeno na naputke, te i kao vlasnik poduzeća ili predstavnik dioničara, u mnogim točkama protivnik predstvincima zaposlenika, ali ipak ne isključivo. Nećemo ovdje govoriti o toj posvuda hvaljenoj, ali ideološki najčešće opterećenoj ideji "obitelji poduzeća". Svi jesu u "jednom čamcu", ali tradicija je da kapetan određuje što će se činiti. Naravno da postoje zajednički interesi da jedno privatno poduzeće koje pruža usluge ili javna uslužna poduzeća (pošta/željezница, mediji) prezivи na tržištu te pokaže dobre ekonomski rezultate. Samo to može trajno osigurati i zaposlenje i plaću zaposlenika.

Isto tako postoje oblici direktnog sudjelovanja zaposlenika u uspjehu poduzeća - koje podržava i sindikat - iznadtarifno plaćanje, premije, bonus, kolektivni ugovori poduzeća itd. To podrazumijeva posebno

individualno zalaganje, a time i suradnju.

Moderni sustavi vodenja (kao npr. Human Ressources Management, Team approach, rad u skupinama) ciljano se koriste iskoristavanjem individualne motivacije i motivacije cijele skupine. **"Napad kvalitetom"** koji potiče iz Japana, funkcionira kao odlučujući element konkurentnosti samo ako se punim angažmanom, stalnim vlastitim razmišljanjem i prebacivanjem završne kontrole na izvršno radno mjesto ne izbjegavaju samo pogreške nego trajno poboljšava kvaliteta i rentabilnost proizvoda. Sredstva za to su, između ostalog, razgovori u skupinama, skupine za kvalitetu, kao i određeni drugi poticaj. Ako se time poboljša i sama **kvaliteta rada** ergonomski atraktivnijim i zanimljivijim radnim uvjetima, višom kvalifikacijom i zahtjevima za kvalificiranost, smanjenom monotonijom i višom plaćom, to iz perspektive menadžmenta neće biti glavni cilj, ali ipak željni popratni efekt. Današnji je moderni poduzetnički moto: "Doći do zlata u mozgovima dje latnika!"

Naravno da su s time uslijed primjena metoda kao Lean Management i Lean Production, Benchmarking (usporedba po granama i globalnim troškovima) te uporabom skupe tehnike, uvijek povezani i racionalizacija i smanjivanje osoblja. No prilagođavanje osoblja može se, uz određeni pritisak, u velikom broju slučajeva i tako upraviti da to ne budu odmah otkazi. Tu predstavnici zaposlenika mogu, a i trebaju biti vrlo odlučni.

Ako bi zbog uvijek prisutne ugroženosti egzistencijalno bitnih interesa zaposlenika ignorirali ili čak odbijali konkurenčnost, privatno gospodarstvo ili međunarodnu podjelu rada i povezanost (globalizaciju) te nastojali stvoriti vlastiti mali otok, onda bi zajedno s lošim odbacili i dobro. Ne moramo zbog straha od smrti počiniti samoubojstvo. Alternativa bi samo bila zaklanjanje nacionalnih tržišta od konkurenčije, državni protekcionizam s visokom zaštitnom carinskom stopom, trajno subvencioniranje neprofitabilnih radnih mjeseta i time loša privreda i dugovi - što smo već imali u prijašnjim vremenima.

Ovdje bi bilo **pogrešno** rezignirati, početi strahovati i defenzivno se držati prevladalog i nostalgično gledati unatrag na navodno bolje.

**Pametno** bi bilo iskoristiti prednosti svjetskih gospodarskih struktura i istovremeno se boriti protiv nehumanih izraslina i deformacija (stvaranje monopolja, zlouporaba moći, odluke orientirane samo na ekonomski uspjeh poduzeća) i zajednički, međunarodnom suradnjom, držati ih pod kontrolom. Iskustva zapadnoeuropskih sindikata pokazuju da je to uz povezanost kolektivnih ugovora, državne zakone o zaštiti i prava suodlučivanja kao i politički utjecaj uistinu moguće. Naravno, uvijek ostaje kontinuirano natezanje u borbi za uspjeh, socijalne udjele i poboljšanja.

### Primjer privatizacije

U predstojećoj privatizaciji posebno je bitno budno zastupati interese zaposlenih. Prodaja, suradnja s inozemnim partnerom ili prodaja dionica ne moraju odmah biti samo negativni. To može donijeti i prednosti: dobiva se novi novac na raspolaganje ili se tek mora staviti na raspolaganje. U tom će se slučaju, ako se ne radi samo o zatravljaju iz konkurenčkih razloga (što npr. nacionalna agencija za privatizaciju može sprječiti ugovorom), prvo pristupiti **saniranju i modernizaciji**. S tim je uvijek, u pravilu, povezana i promjena organizacije rada, uvođenje nove tehnike, a time i promjena kvalifikacije.

Zadatak je sindikata u takvom slučaju da se paralelno s tehničkim i organizacijskim inovacijama založi za široku prekvalifikaciju ili višu kvalifikaciju radnika ("investiranje u ljudski kapital") te uspori otpuštanje osoblja. Iskustvo pokazuje da je u fazi reorganizacije, da bi poduzeće dobro funkcioniralo, uvijek potrebno više ljudi nego što to savjetnici poduzeća predviđaju za kasniju normalnu situaciju upravljanja poduzećem.

Stoga se isprva mora dobiti **dovoljno vremena za prilagodbe**. To se može učiniti npr. dogовором о заштити од racionalizacije, kao u bivšoj Istočnoj Njemačkoj, jer on zaposlenicima pruža mogućnost da se naviknu na promjene. To je bitan zadatak sindikata i zaposleničkog vijeća. Možda će biti potrebno organizirati neku vrstu kolektiva,

posebna društva za zapošljavanje i kvalificiranje da se pomogne prekobrojnom osobljtu ( kao npr. u Istočnoj Njemačkoj).

Ako zaposleničko vijeće pokaže da je spremno sudjelovati u prijelazu na moderne metode proizvodnje ili rada (orientacija na kvalitetu, grupni rad), ono se nalazi u povoljnijem položaju. Može vršiti pritisak i npr. isprva dobiti ograničena jamstva zaposlenosti. Ona su pogotovo djelotvorna i realistična ukoliko restrukturirane poduzeća donese i gospodarske rezultate. Dakle, uвijek se radi o tome *kako* se provode promjene unutar poduzeća i da li ćeće pritom uspjeti i socijalne interese smisleno uključiti u odlučujuće računice poduzeća.

To ne vrijedi samo za privatizaciju nego i za svaki postupak racionalizacije, pa čak i za planirano smanjivanje broja djelatnika. Tu čvrsto morate zastupati interes zaposlenih. Uz nagle "krvave" zahvate u obliku otkaza često postoje i socijalno podnoшljiva i solidarna rješenja koja se čak i isplate na duge staze. Ne čini strah čovjeka posebno produktivnim i kreativnim, nego motiviranost i zalaganje za zajedničku stvar.

## 5.2 Razgovori između zaposleničkog vijeća i poslodavaca

U svakom je slučaju važno da izabранo predstavništvo zaposlenika sebe vidi u ulozi ravnopravnog partnera s određenim pravima, ali i kao partnera koji ima vlastite socijalne i "gospodarske" kompetencije. Ovdje se, bez sumnje, prvenstveno radi o zaštiti i kontroli. Zaposleničko vijeće određene postupke jednostavno ne smije prihvati i mora im se suprotstaviti svim sredstvima. Ono to može činiti bolje i s više odlučnosti naspram vodstva poduzeća ako ne zauzima samo defenzivnu poziciju.

Naravno da zaposleničko vijeće stoga mora biti i dobro informirano i poznavati aktualne odluke koje se donose u vezi sa zaposlenicima. Samo onda ono može i pravovremeno djelovati na njih.

Važan su instrument toga **redoviti razgovori** s poslodavcem:

- barem svaka tri mjeseca (jednom u kvartalu, čl. 144.)
- o razvoju poduzeća i planiranju

- o kretanju plaća
- o zaštiti na radu i promjenama u organizaciji rada
- o drugim pitanjima bitnim za zaposlenike
- osim ove osnovne liste pitanja po mogućnosti mjesecni razgovori o tekućim pitanjima kao što su zapošljavanje, radno vrijeme, oslobađanje od posla radi školovanja, poticaji od strane zaposlenika, posebne tendencije razvoja (u Njemačkoj postoji mjesecni ritam takvih razgovora s poslodavcem)
- u okviru **savjetovanja prije donošenja zaključaka** poslodavca o važnim pitanjima kao što su:
  - pravilnik o radu (kolektivni ugovor poduzeća na inicijativu poslodavca ukoliko ne postoji granski kolektivni ugovor ili u njemu nisu regulirane neke bitne stavke čl. 123.)
  - planiranje osoblja uključujući program zbrinjavanja viška zaposlenika
  - tehničke promjene, prijedlozi u okviru poduzeća
  - raspored radnog vremena, planiranje godišnjih odmora
  - druge odluke u kojima mora sudjelovati zaposleničko vijeće ili ima pravo izražavanja mišljenja. Ako se preskoči savjetovanje sa zaposleničkim vijećem, onda je donesena **odлука** poslodavca **nevažeća** (čl. 145.)
  - naravno, o svim pitanjima u kojima zaposleničko vijeće ima **pravo suodlučivanja** (čl. 146.). Lista pitanja u kojima zaposleničko vijeće ima pravo suodlučivanja može biti proširena izvan okvira zakonom propisanih pitanja i to međusobnim dobrovoljnim dogovorima unutar poduzeća (čl. 146., st. 4.; čl. 157., st. 2.; čl. 187., st. 1.).

## 5.3 Pregovori s poslodavcem: vođenje razgovora i taktika

Za **savjetovanje** kao i za pregovaranje s poslodavcem (npr. o zaključivanju jednog sporazuma) vrijedi isti niz načela i taktičkih pravila. Tu su jednako bitna **saznanja** kao i **psihologija**. Ako se to ignorira, rezultat često neće biti optimalan kao što bi mogao biti radi vlastitih interesa.

**Pogreške se mogu izbjegavati** ako se obrati pažnja na sljedeće:  
(1) Morate biti stručni, znači, imati dovoljno znanja o tome što je bitno za obadvice strane, koji su interesi druge strane i koji okvirni uvjeti vrijede. Samo kockanje nije dovoljno!

(2) Morate znati što sami želite. Premalo je samo čekati na ono što će druga strana predložiti ili u čemu će popustiti. Rezultat će vjerojatno ostati ispod razine koju je predviđela protivna strana i mora razočarati vaše ljude.

(3) Vlastite minimalne zahtjeve koje želite postići kao donju granicu, morate najprije izglasati unutar vlastitog tijela, npr. u okviru ukupnog paketa. Poslodavac će kao pregovarački partner činiti isto to, ali iz iskustva znamo da će pregovore otvoriti daleko ispod te razine. Otprikljike ovako: "Znate da je situacija za nas teška. Stoga mi možemo izaći u susret samo..." Pritom to sigurno neće biti gornja moguća granica!

Suprotno tome morate prvo predstaviti svoja maksimalna očekivanja i pritom uključiti argumente protivne strane ili ih barem imati pred očima za vrijeme priprema!

(4) Na kraju krajeva, morate znati koja vlastita sredstva za vršenje pritska posjedujete. Direktna sredstva štrajka u pravilu su isključena za zaposleničko vijeće (zabrana štrajka, "obveza mira"). Ali može se djelovati i ispod tog praga. Preostaju mnogobrojna sredstva javnog rada unutar poduzeća (vidi 3.4) preko svih vrsta informiranja, skup zaposlenika, rasprave u radno vrijeme (npr. u pauzi za ručak), rezolucije, minimalno izvršavanje obveza, štrajkovci upozorenja u režiji sindikalnih predstavnika u poduzeću itd.

(5) Pritom bi uvijek trebao vrijediti načelo "jednakosti oružja". Izabrani predstavnici zaposlenika nisu neki molitelji, nego glasnogovornici proizvođača i dobavljača ideja u vlastitoj kući, u uredu, u odjelu, na terenu. Ako svaka strana tako priznaje ulogu druge, olakšava i usaglašavanje između partnera. Ne radi se samo o pobjedi jednog nad drugim i njegovom slabljenju nego o pronalaženju kompromisa u suverenom obliku.

Ovisno o značenju za vlastite interese, pokretljivosti poslodavca i raspoloživosti sredstava za pritisak pokazat će se u praksi kolika je uistinu spremnost na kompromise (usporedi pobliže kod metoda vođenja pregovora u 6.3 i 6.4). Alternativa mogu isto tako biti i posredničke institucije ili arbitražni postupak.

## 5.4 Posredovanje i arbitraža u sukobu

Za zaključivanje sporazuma između strana u poduzeću ili za potrebno odobrenje zaposleničkog vijeća potrebna je suglasnost ili barem približno slaganje. Često se stoga događa da su pregovarački partneri vrlo brzo blokirani prethodnim zahtjevima i sve stane. Za stvaranje kompromisa potrebni su jaki argumenti te je, naravno, odlučujuća i sama snaga sukobljenih strana. Ako se razgovorima ne može više ništa učiniti, kao izlaz preostaje još samo posredovanje treće strane. To može biti neutralni vještak oko kojeg se usuglasi radi **dobrovoljnog posredovanja** (u skladu sa čl. 149., vezano uz čl. 203.). Njegov se savjet može i ne mora prihvati. To je slobodna odluka.

Drugaciji je slučaj uključivanja **arbitražnog vijeća**. Strogo uzevši to može predstavljati prisilnu nužnost samo tamo gdje postoje djelotvorna prava suodlučivanja zaposleničkog vijeća i gdje je nastala pat-pozicija. To je funkcija nagodbene institucije u skladu s njemačkim pravom.

### O praksi nagodbene institucije u Njemačkoj

U svim onim odlukama u kojima je u Njemačkoj potrebna suglasnost zaposleničkog vijeća - a njemački Zakon o radu to opisuje na desetak mjeseta, kao npr. u pitanjima radnog vremena, socijalnog planiranja ili daljnje izobrazbe unutar poduzeća - ili gdje njegov veto može čak spriječiti određenu odluku, moguće je pozivanje jedne nagodbene institucije. Obadvice strane onda imenuju jednac broj sudionika koji se moraju sagoditi oko neutralnog predsjedavajućeg. Ta osoba ima posebnu važnost. Ona mora u slučaju pat-pozicije svojim glasom razriješiti nastalu situaciju i time nadomjestiti odluku koja se nije mogla donijeti zajednički. Ako se obadvice strane ne mogu same usuglasiti oko te osobe, imenjuju ju nadležni sud o radnim odnosima. Taj neutralni predsjedavajući ipak ne može odlučivati kako želi. On će uvijek pokušati naći kompromis. Ako se ekonomski razlozi ne uzmu dovoljno u obzir strana poslodavaca može rezultat pobijati na sudu o radnim odnosima. Rezultati su, u pravilu, iz perspektive zaposlenika uvijek bolji od onih ujetja koje su poslodavci nudili na prethodnim pregovorima ili od granice do koje su bili spremni

popustiti. Rezultat postignut arbitražom gotovo nikad ne ispadne lošiji za zaposleničku stranu. Osim toga poslodavac mora platiti sve troškove postupka, uključujući i honorare za predsjedavajuće (kao i za odvjetnike u skladu s vrijednošću sporu, što onda može biti vrlo skupo), a isto tako i za sudionike. To dovodi do veće orientacije na kompromis i spremnosti da se ubuduće nade rješenje sa zaposleničkim vijećem bez pomoći sa strane.

**Arbitražno vijeće** u skladu s hrvatskim Zakonom o radu (čl. 207.) samo je donekle usporedivo s gore navedenim. Ono je, prije svega, nadležno za rješavanje sporu između dviju tarifnih strana, ali jednako tako i za rješavanje pitanja vezanih uz zakon ili kolektivni ugovor (čl. 209.), kao i za sporove vezane uz individualne radne odnose (čl. 128.). U skladu s odredbom u članku 212., stavku 5. vijeće bi se trebalo sastojati od jednog predstavnika sindikata i jednog predstavnika poslodavca te "neovisnog predsjednika kojeg sporazumno određuju sindikat i poslodavac" (citat iz Zakona o radu). To bi onda bio model nagodbene institucije u skladu s njemačkim pravom uz mogućnost zaključnog glasa ("pravorijeka") neovisnog predsjednika. O tome bi se mogle usuglasiti obadvije strane zbog reguliranja sporu. Možda bi se moglo postići da to rezultira odgovarajućim kolektivnim sporazumom koji predviđa arbitražno vijeće za određena pitanja ili u određenom slučaju.

Arbitraža nosi i rizik da se toj odluci morate "pokoriti". Praksa pokazuje da se situacija u kojoj predstavnici zaposlenika smatraju da poslodavac nedovoljno uvažava njihove stavove i zahtjeve arbitražom obično samo poboljša u odnosu na početnu situaciju koja je počivala na nepravednim odnosima temeljenim na poziciji moći. Arbitražu mora provoditi dobro informiran i uistinu neutralan predsjedavajući koji dobro poznaje ekonomске prilike unutar poduzeća. Utoliko on istinski zauzima središnju ulogu u procesu arbitraže. Ta osoba ne mora biti samo stručnjak s pravnog fakulteta ili iz pravosuda nego i iz drugih područja ili iz javnog života, ali mora imati potrebna iskustva. To je opet sve usko povezano sa

strukturom radnog zakonodavstva čija je uloga, između ostalog, da posreduje u slučaju pat-pozicije i da postigne uravnoteženo rješenje.

## 5.5 Pravna kontrola preko sudova

Radi očuvanja i poštovanja prava u svijetu rada ostaje još nužnost da se izbjegnute konzultacije (savjetovanje), informacije ili druge prijestupe protiv prava sudjelovanja zaposleničkog vijeća sudske provjere i po potrebi i kazni. Najčešće samo djelotvorna kazna (visoka globa ili slično) može sprječiti ponavljanje takvog ponašanja. Sudska nadležnost samo se spominje u Zakonu (čl. 127.). Nasuprot tome veseli da je i u Hrvatskoj predviđeno, radi daljnog razvoja prava, osnivanje **posebnih sudova za pitanja rada** (sudovi o radnim odnosima).

To znači da je ubuduće moguća sudska provjera i provodenje prava zaposleničkog vijeća. To će povećati vrijednost njegove uloge i značenja. Ono bi to, po potrebi, trebalo koristiti i ofenzivno. Odlučujuće je pritom da li je pri sastavljanju pojedinih komora i gremija radnog zakonodavstva predviđeno sudjelovanje **počasnih sudaca** (tj. suci laici iz obadvije socijalne strane). Oni onda neposredno predstavljaju obadvije pozicije.

Uvođenjem radnih sudova predviđeni su neki daljnji učinci:

(1) Kao prvo, zahvaljujući pravosuđu postojao bi usklađen i provjerljiv kanon radnog prava, a u detaljnim pitanjima došlo bi do daljnog ravoja, pogotovo u pravima zaposleničkog vijeća i to mogućim odlukama u pojedinim slučajevima. To onda nužno postaje dijelom komentara pojedinih zakona (prije svega Zakona o radu). Dodatno će suci stvoriti za pojedine rupe u tekstu zakona, a trenutno ih još ima, vjerojatno i posebno "pravo sudaca", tj. te rupe ispuniti uvjerljivim (konkludentnim) tumačenjima.

(2) članovima zaposleničkog vijeća potrebno je odgovarajuće školovanje sindikalnim seminarima i stručnom literaturom. Iz toga može nastati (kao što je to slučaj u Njemačkoj) pravo na pretplatu na jedan stručni časopis ili slično (čiji je izdavač sindikat u povezanosti

sa strukom radnog prava). Tamo su onda uvijek objavljeni aktualni pravorijeci.

Članovi zaposleničkog vijeća ne bi ni u kom slučaju smjeli trpjeti povredu njihovih prava. Samo ako su spremni ozbiljno se tome suprotstaviti, bit će shvaćeni ozbiljno!

## 6. Metodička i praktična pomoć

I najbolji predstavnici interesa zaposlenika jaki su samo onoliko koliko su im uvjerljivi argumenti pri suradnji, ali i konfliktnim situacijama sa poslodavcem i koliki pritisak mogu izvršiti, naravno, zajedno sa zaposlenicima i lokalnim sindikalnim organizacijama.

Zbog toga su im, prije svega, potrebeni informirani zaposlenici. Ali, između ostalog, i dobra međusobna suradnja članova zaposleničkog vijeća i to uz dobru podjelu rada. Sve bi trebao ujedinjavati isti cilj i ista motivacija. Samo tako se mogu postići rezultati i usprkos predviđljivu otporu. Da bi se svime time dobro ovladalo i programiralo vlastite uspjehe, mora se ovladati i posebnim **socijalnim tehnikama**.

### 6.1 Moderiranje: Osnovna pravila za učinkovito vođenje razgovora

**Moderiranje** je metoda izmjene **informacija** i organiziranja **komunikacije** radi stvaranja zajedničkog mišljenja ili priprema zajedničkog djelovanja. Moderiranje je time više od čistog vođenja rasprave. Pritom je bitno uvijek iznova postaviti točna i odlučujuća

pitanja i pri davanju odgovora dati svima priliku da se uključe.

Pravilno prakticirano moderiranje je, dakle, tehnika vođenja sastanaka i rasprava kojom se može bolje nego tradicionalnim metodama iskoristiti iskustva i bogatstvo ideja članova jednog gremija, radnog kruga ili obrazovnog seminara ili skupa zaposlenika. Ono više odgovara postupku aktiviranja nego agitiranja.

**Moderator** je, prije svega, onaj koji sudionicima pomaže da svoje znanje i mišljenje o određenom pitanju namjerno izraze i koji rezultate toga izražavanja koordinira s ciljem stvaranja zajedničkog mišljenja i volje. On u tom procesu mora (isprva) zadržati/povući svoja mišljenja, ciljeve i vrijednosti radi stvaranja zajedničkih temelja opisa određenog problema i pronaalaženja rezultata.

Moderator jednog razgovora ili diskusije

- **nema** karakteristike vođe koji već sve zna i vidi te stoga mišljenje i ponašanje drugih ocjenjuje "odozgora"

- **nije** pametnjaković koji manipulira ili nameće ljudima svoje mišljenje te vrši moralnim apelima pritisak na ostale zaposlenike.

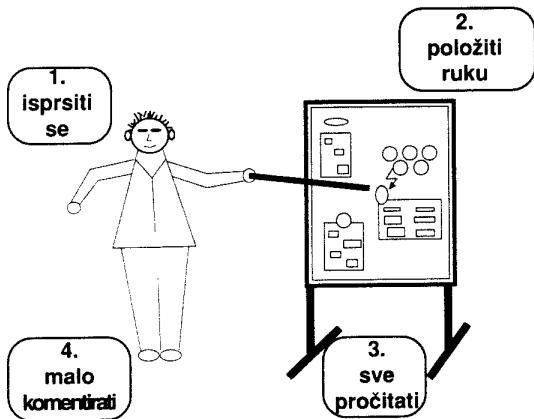
Moderator, prije svega, ima ulogu

- koordinatora
- stručnjaka za tehnike postavljanja pitanja
- stručnjaka koji zna kako ciljano organizirati izmjenu mišljenja i sudjelovanje
- izabranog govornika ili dužnosnika svjesnog svojih slabih i jakih strana.

**Tri su stvari** potrebne za pozitivnu moderaciju:

- Kratak uvod u temu ili problem, ako je moguće i potrebno i **uz vizualnu podršku**. Pritom treba uvažiti današnje medijске navike. Koristit će, dakle, moderna pomoćna sredstva (flip-chart, folije i grafoскоп ili barem plakate i sl.). **Bitna je tehnika** prezentiranja najvažnijih sadržaja uz pomoć strukturiranih folija i sažetih komentara, ciljanog postavljanja pitanja i odgovarajućih tjelesnih pokreta (vidi sliku 9a).

Slika 9a - ovako se predstavljaju scenariji



- Drugi je važan korak tehnika postavljanja **pitanja u skupini sudionika**. Tko puno pita, više sazna! Ta osoba djeluje ugodno i simpatično i istovremeno vlada situacijom (pozitivno vođenje). Stoga rasprava treba započeti otvorenim pitanjima (Tko? Što? Zašto? Kada? Kako? Gdje?). Postavljati manje alternativna (ili..., ili...), sugestivna ili jednostavna retorička pitanja koja sprječavaju razmišljanje ili istinski ne traže odgovor. Pritom aktivno slušati i sudionike uzimati ozbiljno! Nastojati razumjeti što se želi reći, vraćati uvijek na bit problema, postavljati povratna pitanja da bi se došlo do najbitnijeg. **Kratak sažetak** zajedno postignutih **rezultata pojedinih faza** olakšava prelaženje na sljedeću točku.
- Rasprava i rezultat ponekad će biti znatno obogaćeni uvrštavanjem kratkih razgovora u manjim skupinama (3-6 sudionika na otplikre

10 minuta) i **naizmjeničnim radom u plenumu i manjim skupinama**. Preduvjet su za dobre rezultate pri ovom obliku rada prethodno precizno postavljanje ili formuliranje pitanja. Pritom i netko od sudionika ponekad može preuzeti određenu ulogu (zaposleničko vijeće, sindikalni tajnik) radi jasnijeg razrađivanja interesa i pripadajućih argumenta (vidi i 6.4).

Za smisленo **vođenje rasprave** unutar većeg kruga (plenum) moraju se, naravno, poštovati **osnovna pravila** javne rasprave:

- Voditi listu govornika i pridržavati je se.
- Ograničiti vrijeme govorova (npr. na 3 minute), ako je potrebno, uvesti ga i konzekventno provoditi.
- Kod predugih rasprava listu govornika na zahtjev zaključiti.
- Priloge govornika poredati po točkama dnevnog reda ili predmetu razgovora ili prozivati pri određenim temama. Dobro pripremiti dnevni red i uvijek ga se pridržavati (pogledaj kao primjer sjednicu zaposleničkog vijeća na slici 9b).

**Slika 9 b**  
**dnevni red sjednice zaposleničkog vijeća**

Dnevni red				
Br.	Tema	I/R/Z	Govornik	Vrijeme
1.	Protokol	Z	Mate	5'
2.	radno vr. u poduz.	Z	Ljerka	30'
3.	Osoblje			
	opomena xy	I	Joso	15'
	b) ....	I		
4.	štrajk upozorenja R		Franjo	30'

\* I = informacija, R = rasprava, Z = zaključak

- Pri glasanju oko više ili kontroverznih zahtjeva - prvo glasati o dalekosežnijem zahtjevu. Javljanja za svaki zahtjev ograničiti po mogućnosti na jednu izjavu za i jednu protiv zahtjeva, nakon toga dati na glasovanje. Prije toga tekst zahtjeva još jedanput jasno ponoviti da postupak bude jasan.

• Ispod razine formalnih glasanja - ispitati trendove. To je manje formalno i često je dovoljno za utvrđivanje međukoraka ili postupaka npr. na nekom skupu, seminaru ili u radnom krugu.

- Važne rezultate uvijek bi trebalo zapisati ili, ako je potrebno, unijeti u protokol.

I **sudionici** diskusije trebali bi se pridržavati određenih **pravila**. Ako se želi zajednički napredovati nije dobro da se netko nameće ili npr. demagoškim nastupima želi profilirati unutar gremija. Uvijek bi se trebalo suzdržavati od preuranjenih poopćavanja i po mogućnosti izostaviti vrijedajuću polemiku.

#### Deset pravila za konstruktivno ponašanje u razgovoru

- Pokušaj na početku stvoriti pozitivnu klimu za razgovor i aktivno uvesti izmjenerični kontakt.
- Zastupaj svoje mišljenje i izgovori ga! Tko uvijek govori o "mi" i pokušava biti neutralan najčešće se krije iza općeg mišljenja. Zašto ne: "Ja smatram da je situacija...."
- Kada dođeš do riječi nastoj biti kratak. Upotrijebi uvjernljive argumente za svoj prijedlog ili mišljenje od određenom pitanju.
- Potruđi se slušati druge. Pokaži zanimanje za njihovo videnje stvari i nastoj shvatiti njihove argumente.
- Ako pitaš, onda reci i zašto! Inače to uvijek izgleda kao ispitivanje ili želja za samopotvrdom. Time ćeš prije i dobiti osobni odgovor.
- Ne dodvoravaj se nikome, niti svjesno niti nepromišljeno razdražuj! Ni jedno ne pospiješuje atmosferu za razgovor i ne djeluje baš uvjernljivo. Kritika mora biti konstruktivna i stručna, ne osobna, a pogotovo ne uvredljiva.
- Radije se suzdrži od interpretacija, govori radije o svojim osobnim iskustvima ili dojmovima! Direktna riječ bolja je od aluzija. Poštuј pravila međusobnog uvažavanja tuđih vrijednosti.

8. Ponekad je dobro započeti razgovor "sa strane" sa susjedom! Takav razgovor može biti važan nasuprot "bržim" govornicima.
9. Ne govori u isto vrijeme kad i netko drugi! Inače brzo nastaje nezainteresiranost, nestrpljivost ili gubitak jedinstva skupine. Ako velik broj ljudi želi govoriti, pomaže i sporazumjevanje u kratkim natuknicama o čemu se želi govoriti. Onda se s moderatorom može jednostavnije dogovoriti o redoslijedu.
10. Na kraju rasprave govori o zajedničkim perspektivama ili o onom u čemu postoji jedinstvo. Formuliraj rezultate i zapiši ih.

## 6.2 Metoda metaplana kao sredstvo demokratskog pronalaženja cilja i strukturiranja razgovora

Ako u svezi sa središnjim pitanjem postoji veći broj tema za razgovor ili prije neke akcije kao npr. tarifne runde više težišta ili izbor konkurirajućih aspekata o kojima bi trebalo porazgovarati radi usuglašavanja pravog postupka, određen broj sudionika preporučuje (ako je više od 6 ili 8 osoba) korištenje metode metaplana. Čest je slučaj da se u jednoj raspravi pojavi previše aspekata ili uvodnih pitanja, tako da je čak i dobrom voditelju rasprave teško zadržati pregled ili spriječiti razvodnjavanje rasprave. Kako, dakle, zadržati tijek razgovora i u jednoj složenoj situaciji usprkos metežu sve navesti na sudjelovanje?

**Metoda metaplana** pogodna je za ujedinjujuće strukturiranje rasprave pri nužnom uvažavanju i **vrednovanju** više različitih aspekata. Ona služi "demokratskom" pronalaženju zajednički shvaćenih stajališta koja se smatraju važima. To može vrijediti za obradu složene teme na nekom seminaru, ali i za **posredovanje prioriteta** u pregovorima s poslodavcem ili za određivanje važnih **zahtjeva** uoči pregovora o kolektivnom sporazumu. Ono što je prednost te metode i motivira participaciju, njen je **otvoren (demokratski) karakter** - svatko može aktivno sudjelovati i unijeti svoje ideje.

Kako se pritom postupa? Bitno je sudionicima, kao prvo, pojasniti cilj - utvrđivanje i pojedinačno planiranje zajedničkih postupaka,

strukturiranje paketa tema ili predstavljanje zajedničkog izbora liste prioriteta i predstavljanje **metodike** koja je za tu svrhu potrebna. Za taj otvoreni proces pronalaženja i biranja smisleno je upotrijebiti sljedeći **postupak**:

- (1) Isprrva, za određeno pitanje ili zadatak svaki sudionik zapiše na manju karticu (veličine razglednice) misli, prijedloge i aspekte važne za rješenje problema. Moderator te kartice sakupi i daje sudionicima da ih sadržajno razdijele u različite stupce. U skladu s tom podjelom kartice podijeli na zidu (ili priljepljenom papiru) u skupine te zalijepi ili pričvrsti. Taj se postupak naziva ispitivanje preko kartica (vidi na slici 10: instrumenti metaplanskog ispitivanja).

Primjer:

Sve odgovarajuće natuknice na temu "otkazi" rasporede se na taj način. Iz toga proizadu kao važne podteme: mogućnost daljnog rada, premještaj, izbor osoblja, otkazni rokovi, kvalifikacija, program zbrinjavanja viška zaposlenika.

- (2) To se jednostavnije može učiniti i tako da sudionici moderatoru nabace 15 do 20 odgovora. On ih po redoslijedu nabrajavanja zapiše na ploču ili flip-chart. Sljedeći je korak svrstavanje tih odgovora na već gore navedeni način.

(3) Zatim se pojedinačno obrađuju pojedini stupci (skupine): Sudionici nakon ponovnog čitanja kartica formulira odgovarajuće naslove i provjerava da li pojedine kartice doista i odgovaraju tim naslovima.

- (4) Sljedeći je korak **vrednovanje** pojedinih aspektnih skupina ili podtema u skladu s njihovim značenjem za daljnji postupak.

Slika 10

### Instrumetni ispitivanja u metaplanu

**ISPITIVANJA PREKO KARTICA**

- ⇒ svi izlažu svoje ideje/mišljenja;
- svaka misao jedna kartica
- skupina zajednički razvrstava kartice i naslove
- vizualiziraju se nadopune i označavaju proturječja
- svaka kartica se pročita i uzme u obzir

**ISPITIVANJE DOBACIVANJEM**

- ⇒ brzo sakupljanje ideja
- Prikladno za pitanja
- na koja se može odgovoriti bez dugog razmišljanja
- kod kojih se ne očekuje više od 20 odgovora

Vizualizirati pitanja i odgovore: označiti proturječja

**ISPITIVANJE S JEDNIM BODOM**

- ⇒ učiniti transparentnim različitost mišljenja
- klizna skala

uvijek ————— nikada

- skala stupnjevanja

-	-	0	+	++
---	---	---	---	----

- koordinate

puno  malo  malo  puno

dozvoliti skupini da interpretira rezultate

**ISPITIVANJE UZ DAVANJE VIŠE BODOVA**

- ⇒ grupno vrijednovanje
- obratiti pažnju na potpunost tema
- izabrati konkretna pitanja, izbjegavati diskriminiranje
- najmanje 2 točkice za lijepljenje najmanje 3 teme
- $(n/2) - 1$  formula
- prije ljepljena sudionici donose odluke
- dozvoliti onima u manjini da dodu do riječi

### Primjer:

Svima je jasno da se pri postavljanju liste zahtjeva poslodavcu (npr. u tarifnoj rundi, u predvidenom programu o zbrinjavanju viška zaposlenika) radi o više varijanti ili opcija. Različiti aspekti uoči sporazuma unutar poduzeća mogu se svrstati:

- pod povećanje plaće (po satu/mjesecu)
- promjene rasporeda dnevnog odmora (u skladu sa smjenom, organizacijom rada, opterećenjem)
- investicije u zaštitu na radu ili od nesreće, mjere za pospješivanje zdravstvene zaštite (umjesto dodataka za opterećenje),
- plan za osposobljavanje/kvalifikaciju uz sudjelovanje zaposleničkog vijeća,
- premještanje ili pola radnog vremena umjesto otkaza.

Svatko od prisutnih ima o tim pitanjima određeno mišljenje, ali radi se o tome da se prvo raspravi "za" i "protiv" pojedinih točaka i o njihovom značenju za zaposlene. Ako uslijedi zadovoljavajuće razjašnjenje (npr. i ekonomskih aspekata), sudionici mogu, u skladu sa svojim prioritetima, na određeni način **podijeliti bodove**.

#### Postupak izbora bodovanjem

To bodovanje funkcioniра na sljedeći način: svaki sudionik može npr. podijeliti tri **boda**. On dobije tri male točke koje se mogu zajednici i onda ih on po svom izboru ljeplji na rub plakata ili ploče na jedan ili više prijedloga, temi ili zahtjev. Pri procesu izbora može se za različite prioritete podijeliti i točke u različitim bojama od kojih svaka boja ima drugu vrijednost (npr. crveno = 1, zeleno = 2, crno = 3).

Pritom broj bodova koji se može podijeliti ne bi trebao biti viši od polovice broja mogućih izbora (dakle, u našem *primjeru* priprema za tarife pregovore maksimalno 3 boda, jer postoji pet mogućnosti). Može se odrediti i to da se više bodova može koncentrirati na jedan aspekt izbora.

Sudionici se zajednički upute prema plakatu ili ploči i svatko raspodjeli svoje bodove. Nakon što ih **prebroje** moderatori ili njihovi pomagaci, utvrđit će se gdje je većina bodova ujedinjena i postaviti ljestvica vrijednosti.

Ako ne postoje ljepljive točkice onda se postupak može izvesti i

tehnički jednostavnije – svaki sudionik može svoje bodove ucrtati flomasterima određene boje ili upisati samo jednom bojom. Metoda nikada ne bi smjela propasti zbog prevelikog troška!

Dalje se postupa u skladu s redoslijedom vrednovanih tema, npr. u obradi pojedinih tema unutar radnih skupina, što je sljedeći korak. Ili se pak pri pripremanju nekog programa (za određeni skup ili akciju) pridržavate glavnih aspekata utvrđenih tom metodom. Tako ste saznali što je sudionicima najvažnije. Na sličan način možete pripremiti i paket zahtjeva i (u skladu s njegovim značenjem za određene interese ili provodljivost) vrednovati ga, te ga nadležnim gremijima (npr. komisiji za pregovore) predložiti pri završnom donošenju odluka. Metoda metaplana time se pokazala korisnim instrumentom usuglašavanja određenog postupka ili **pripremanja opcija za odlučivanje o kompleksnim pitanjima**. Na taj se način mogu strukturirati i skratiti dugotrajne interne rasprave. Ona istovremeno pomaže da se pritom osigura varijanta s najvećom podrškom.

### 6.3 Priprema i vođenje pregovora

Ono što je odlučujuće za postizanje željenih rezultata u obliku sporazuma unutar poduzeća, kolektivnih ugovora ili čak i kompromisa, učinkovit je način vođenja pregovora. Pritom je najbitnije to da morate sami znati što želite i koji je vlastiti minimalni cilj (prioritet). Znači, prvo morate zamisliti vaša željena **maksimalna dostignuća** i istovremeno formulirati **minimalne zahtjeve** te se o tome dogovoriti u predstavničkom gremiju (sindikalna pregovaračka komisija, zaposleničko vijeće). Pravo vođenje pregovora je umijeće koje se može i mora naučiti. Ono počinje pravilnim **pripremama**. Pregovaranje je jedno od najvažnijih djelatnosti svakog zaposleničkog vijeća, bez obzira na to radi li se o sporazumu unutar poduzeća, važnoj odluci u poduzeću, osobnoj mjeri poslodavca ili kolektivnom ugovoru, uvijek je glavna razmjena argumenata, traženje kompromisa, a vrši se ili psihološki ili ekonomski, pa i politički pritisak. Pritom se uvijek nalazite u izmjeničnoj igri unutra i van u areni ispred kritične

javnosti. Članovi, a i svi zaposleni žele biti informirani, jer je također važno pregovaračkom partneru točno signalizirati vlastite ideje. Ponekad ćete morati i širu javnost informirati o opravdanosti važnih ciljeva. Dakle, morate **imati dobro obrazložene argumente** ako ne želite imati poteškoća!

Budući da je to vaganje pozicija i interesa uvijek osjetljivo područje, vjerojatno nigdje kao tu ne vrea toliko opasnosti i **mogućnosti grijeha** za osobu koja vodi pregovore. Radi se o pravilno doziranom i pravovremenom izmjenjivanju argumenata i ciljeva, o utvrđivanju pravila igre za određeni ili/nekoliko budućih postupaka, gdje se radi o kontroli gospodarske moći, o pitanju raspodjele, a time i o novcu.

Na velik broj mogućih pogrešaka u procesu pregovaranja ukazuju sljedeći **negativni primjeri** koji se uvijek iznova ponavljaju u praksi:

- Pregovori se vode u vrlo borbenom tonu (npr. od strane zaposleničkog vijeća), bez vlastite strategije što se tiče argumenata protivničke strane i bez svjesne pripreme na njih.
- Kocka se naveliko i demonstrira nepopustljivost, bez raspolažanja stvarnim i dovoljnim sredstvima pritiska koja bi protivničku stranu uistinu i prisiliла на kompromise.
- Kod neuspješnih pregovora postaje osoban i agresivan što vrlo brzo zatrudi cijelokupnu atmosferu razgovora. Niko nije spreman osramottiti se!
- Pregovarački tim dozvoli da ga pregovaračka strategija protivničke strane osvoji na prepad i natjeraj na spontane korake, umjesto da se uz ciljani prekid pregovora interno iznova dogovori o daljnjim postupcima.
- Prerano se počne prijetiti štrajkom kao krajnjim sredstvom i tako ostaji bez mogućnosti da se onda dalje pojača pritisak tijekom pregovora. Municija je već potrošena!
- "Protivnik" je u boljoj poziciji i usprkos prijetnji kao npr. dužem štrajku, ne popušta. Krajnji postignuti rezultat usprkos upotrijebljenim sredstvima i žrtvama na kraju je relativno loš, što dovodi do nezadovoljstva vlastitih članova koji su krenuli s puno višim očekivanjima.
- "Djelovanje izvana" nije dovoljno promišljeno ili iskoristeno. Javno se mnenje u i izvan poduzeća promijeni ili se osudi dugo i

grubo pregovaranje zbog nepoznavanja situacije ili neinformiranosti, umjesto da se pruži podrška.

- Prepopustljivi ste i prebrzo se nadete u preuranjenom kompromisu u odnosu na vaše mogućnosti. Uopće niste dovoljno iskoristili prostor koji vam je druga strana bila spremna prepustiti.
- Dolazi do "tajne diplomacije" u četiri oka. To može u kasnijoj fazi pregovora biti uistinu korisno, ali ne smije biti odlikom cjelokupnih pregovora.
- Obadvice strane, bez pravih pregovora, prebrzo završe u poziciji iz koje se ne mogu izvući bez pomoći sa strane. Odluka se prebrzo prepusti nekom arbitru, što može biti na štetu obadviju strana ili barem jedne (vlastite).
- Pregovaračka se delegacija sastoji od članova različitih sindikata koji se daju međusobno zavadići i podijeliti.
- Vlastiti članovi/ zaposlenici ništa ne znaju o pregovorima i ponašaju se krajnje pasivno. Poslodavac opet tvrdi da on bolje poznaje stvarne interese svojih djelatnika od predstavnika zaposlenika...

Ova bi se lista mogla i dalje širiti. Pokazuje koliko je složeno i slojekito pravo vodenje pregovora. Budući da konačni uspjeh toliko ovisi o pravilnom postupanju, mora se tim pitanjima posvetiti dovoljno truda.

U pripremi za pregovore morate obratiti pažnju na sljedeće:

- Uvijek razdvajajte ljudе od problema!
- U središtu moraju biti interesи, a ne osobna pozicija!  
Moraju odlučivati stručni kriteriji!
- Prije pregovora i u procesu odlučivanja razvijite različite mogućnosti izbora (paket zahtjeva) i interno se dogovorite oko prioriteta (odnosno minimuma)!
- Obratite pažnju na nužne korake:
- Analiza: stići potrebno stručno znanje (npr. problem koji se mora riješiti i sagledati njegovoj pravnoj, ekonomskoj, socijalnoj, zdravstvenoj dimenziji i u njegovom značenju za budućnost).
- Planiranje: utvrditi vlastite ciljeve i glavne argumente kao i taktiku.
- Diskusija: najčešće je potrebno više pregovaračkih rundi.
- Odluka: donose ju obadvije strane (kompromis ili suglasje).

U pripremi i vođenju pregovora morate imati jasnu predožbu o vlastitim zahtjevima i tome sukladnim argumentima. Argumentacija mora uključivati i pripremu na argumente protivničke strane i njihovo pobijanje.

Što se tiče vlastitih zahtjeva, bitno je unaprijed dogovoriti željeni (maksimalni) rezultat te isto tako minimalni rezultat pregovora. To, ustvari, radi svaka strana - i strana poslodavca koja iskalkulira sve varijante (u marku i pfening). Oni npr. znaju koliko zaposlenika najmanje žele otpustiti (i koliko će time uštedjeti), koliko će maksimalno platiti za otpremninu ili za koliko posto su spremni i u mogućnosti maksimalno povećati plaće... To, naravno, nije identično s brojkama koje se naveđu u prvoj ponudi!

S druge strane, strana zaposlenika svoje ukupne zahtjeve i ciljeve mora isprva uvjerljivo objasniti i obrazložiti, po mogućnosti i ekonomski (u odnosu na rentabilnost poduzeća, individualno osiguranje budućnosti, moguću korist poduzeća). Poslodavac razumije taj jezik. "Čvrsta jezgra" i mogućnost provođenja vlastitih ideja utvrdit će se onda tijekom pregovora.

Konačno, uvijek biste unaprijed trebali biti svjesni kojim sredstvima pritiska uistinu raspolažete za postizanja svog cilja.

Sredstva pritiska mogu biti:

- jasni podaci koji bez ikakve sumnje dokazuju stvarno stanje i, prije svega, mogućnost financiranja
- ustupci prijeko potrebnim protivničkoj strani - čine se samo ako postoji spremnost druge strane da na nekom drugom području učini isto (npr. spremnost na prekovremen rad, slaganje u drugačijim bitnim pitanjima s poslodavcem)
- kompenzacije na drugoj razini ili/i spremnost na stupnjevane planove koji pojedine korake čine finansijski ostvarivim
- jasno izražavanje mišljenja ili objavljivanje namjera zaposlenika, npr. na skupu zaposlenika
- odugovlaženje s radom ili odbijanje rada ispod razine direktnog strajka ("borbena pauza", minimalno izvršavanje obveza /go slow/>,

štrajk upozorenja, ostali lagani ubodi i mjere koje remete odvijanje proizvodnje ili odnose s kupcima na najosjetljivijim mjestima - što poslovodstvo želi izbjegći radi očuvanja svog imidža u javnosti...) • prijetnja štrajkom u slučaju daljnje nepopustljivosti.

Za bolje razumijevanje planiranih priprema pregovora može poslužiti ovde prikazana shema (vidi sliku 11, Priprema pregovora) pojedinih potrebnih koraka i elemenata. Ona može vrlo dobro poslužiti i kao **lista provjere** u zajedničkom razgovoru prije pregovora. Na taj način možete utvrditi da li ste na sve mislili.

### Slika 11

#### Priprema pregovora

Zahtjevi	Argumenti zaposleničkog vijeća	Protuargumenti poslovodstva	Pobijanje protuargumenata	Sredstva pritiska
<b>Maksimalni zahtjevi</b>				
<b>Minimalni zahtjevi</b>				

Problem:

Jednako se tako preporučuje uoči pregovora pripremiti na moguće **taktike poslodavca**. Na što se mora računati i kako se mogu izbjegći te zamke? Može se poći od velikog broja mogućnosti:

#### Taktika poslodavca:

Kratko postavlja termin: premalo vremena za pripremu i donošenje odluka

Informacije su ili preoskudne ili preopštine

Načinom nastupa nastoji zbumiti

Na razgovor poziva samo predsjednika vijeća

Poslodavac preuzima vođenje razgovora

Nastoji napraviti raskol između članova zaposleničkog vijeća ili zaposleničkog vijeća i zaposlenika

Razgovara samo s predsjedavajućim zaposleničkog vijeća

Poslodavac pokušava odvući pažnju, popraviti ili govoriti o sporednim problemima

Dugim i razvučenim razgovorima nastoji umoriti sudionika

Citira autoritete

Čeka s novim informacijama/činjenicama i onda iznenadi protivničku stranu

Koristi osobni napad ili retoričke udarce (na koje nije moguće dati razuman odgovor)

Pregovor doveđe pod pritisak ili vremenski ili u svezi donošenja odluka

Odugovlači, nastoji nasukati pregovore

#### Kako se tome suprotstaviti?

Predložiti povoljan termin koji uključuje nužne pripreme

Inzistirati na pravovremenoj i preglednoj informaciji

Ne dozvoliti irlacije, ostati samopouzdan

Ne pristatiti na to, nego možda samo unaprijed prikupiti informacije

Dogovoriti pravila; npr. naizmjenično vođenje razgovora - ovisno o otome tko je pozvao na razgovore

Pokazati jedinstvo, procijenu dovesti u pitanje, ponavljati argumente

Ne dozvoliti podjelu - predsjedavajući upućuje na argumente drugih članova

Opet uputiti na problem, ustrajati na njegovom značenju i razrješenju

Sažeti i upozoriti na vrijeme

Argumentirati u odnosu na postojeći problem, ne dozvoliti da poslodavac ostavi dojam

Sjednicu odgoditi ili prekinuti, zahtijevati dokaze ili nove materijale

Odbaciti podmetanja i vrati se na stručnu razinu, ponoviti argumente

Ispitati situaciju i ostati opušten, odbiti tu takтику i naglasiti nužnost savjetovanja

Razmisiliti o sredstvima pritiska i, ako je potrebno, upotrijebiti ih

Nijedna strana u pregovorima ne smije dozvoliti da joj se oduzme inicijativa i određena pozicija. Bitna je izjednačenost i to odlučuje o uspjehu!

Sljedeća bi **pravila vođenja pregovora**, u svakom slučaju, trebalo poštovati:

- Prvi termin ugovoriti zajedno s pregovaračkim partnerom.
- Pozive poslati svim sudionicima (ako je potrebno i predstavnicima sindikata).
- Naizmjenično vođenje razgovora, ne trpjeti dominaciju jedne strane (dnevni red, razmještaj sjednja itd.).
- Unutar tima podijeliti rad. Nema riječ samo predsjedavajući.
- Jasno formulirati poziciju ili zahtjeve za svaku točku dnevnog reda.
- Nikada ne dozvoliti dekoncentraciju, uvijek se iznova vraćati na temu.
- U određenom slučaju predočiti pismeni prijedlog za sporazum, kad je načelno moguć kompromis (ne prije!). uvijek sačuvati vlastitu inicijativu.
- Po potrebi uesti prekide za vrijeme pregovora (nakon novih prijedloga poslodavca ili vlastite strane, za utvrđivanje daljnje strategije, pri "iscrpljivanju" argumenata ili zapinjanju pregovora). Pritom odmah razgovarati o mogućem novom terminu za nastavak razgovora.
- Istinski se boriti za maksimalne zahtjeve, ne pristajati na minimalne zahtjeve, u sredini bi trebalo biti pronalaženje kompromisa.
- Uvijek iskušavati spremnost druge strane na kompromise (npr. povratnim pitanjima: "Ako bi ..... , da li bi vi onda...?" ili: "Možete li si zamisliti, ako mi..."). Pritom u igru uesti vlastita sredstva pritiska (npr. uputiti na atmosferu među zaposlenicima), ali ne odmah njima snažno prijetiti.
- Ne sklapati preuranjene kompromise, ali uvijek biti otvoreni prema spremnosti na kompromis suprotnе strane.
- U situacijama kada pregovori zapnu, isprva odgoditi rješavanje težih pitanja i prvo razjasniti dijelove pregovaračkog paketa za koje je lakše naći kompromis. Nakon toga opet se vratiti na kontroverzna pitanja.
- Nemogućnost dalnjeg napredovanja prekinuti predlaganjem plana u fazama (npr. probnom fazom prije neke velike promjene; povećanjem plaće u fazama nakon "nulth mjeseci", odnosno plaćanja paušala od ... kuna za svakoga; produženjem roka jednog ugovora o naknadi za ... mjeseci).
- Ako više ništa ne pomaže, predložiti arbitražu (odnosno

mirenje u skladu s čl. 203.).

- Rezultat, a i medurezultate pregovora zapisivati, uskladiti zaključni protokol.
- Ako uestra, prije zaključne odluke uesti i dodatno vrijeme za razmišljanje (npr. za informiranje ukupnog gremija, zaposlenika).

Za **analizu završenih pregovora** unutar vlastitog tima (sindikat, zaposleničko vijeće) vrijedi sljedeće:

- članove ili zaposlenike mora se neposredno informirati o rezultatu pregovora, i to uz upućivanje na posljedice koje ih se posebno tiču. Pritom je oblik informiranja ovisan o važnosti (pismena informacija, skup zaposlenika, sindikalni skup ili sl.). Za složeniji sadržaj nije dovoljan samo tekst dogovora nego bi trebalo napraviti **kratak sažetak** najvažnijih elemenata.

- Rezultat bi trebalo zajednički raspraviti:
- Što je postignuto?
- Koliko je zadovoljstvo?
- Što se idući put može učiniti drugačije, bolje?
- Kako se može ocijeniti ponašanje poslodavca?
- Što se može zaključiti za buduće pregovore?
- Koji koraci su sada nužni?

Time počinje već sljedeća runda pregovora. Ona će u slučaju dvojbe biti bolja...

#### **6.4 Planske igre i igranje uloga kao pomoć u uvježbavanju - predvijjeti i pravila igre**

Radi uvježbavanja onoga što je do sada rečeno i to kao "vježbanje na suhom", stvorene su simulacije određenih tema koje su se pokazale izuzetno korisnim i kao vrlo dobra pomoć u vlastitoj praksi. Teorijski stečeno znanje mora se pritom primjeniti na određenu iskonstruiranu situaciju (uz simuliranje stvarnih uvjeta). Pritom se mora dokazati da li se zaista ovladalo naučenom metodom. Pogreške koje se učine u jednoj planskoj igri, naravno, nisu tako tragične i kobne kao one koje se učine u stvarnom slučaju.

Ova se metoda, dakle, preporučuje u okviru seminara za obrazovanje ili vježbanje ponašanja, ali uvijek uz korištenje što stvarnijih, po mogućnosti točno opisanih slučajeva ("scenariji", sekvence) iz prakse ili točno postavljenih pitanja i zadataka. Primjeri koji slijede mogu biti poticaj i dati prvi dojam kako izgleda to igranje uloga. Pritom je uvijek bitno zajedničko ocjenjivanje sa žirijem. Iz toga sudionici mogu uz sve potrebno teorijsko znanje naučiti na seminaru puno toga za stvarni slučaj!

Ono što je odlučujuće za uspjeh planske igre, jest što realističnije postavljanje pitanja ili pronalaženje rješenja u okviru konkretno opisanih scenarija iz svakodnevne prakse. Slično kao i u stvarnosti, mora se stvoriti situacija u kojoj nastaje pritisak za djelovanje i u kojoj se mora primijeniti stečeno znanje. Tako bi kao polazišna točka trebao poslužiti **primjer iz poduzeća** i to u konstelaciji uobičajenoj u praksi predstavnika interesa zaposlenika. Na taj će način oni najviše naučiti. Pritom će se pokazati koliko je uistinu obrađen prethodni teorijski dio i koliko je on "sjeo", ali istovremeno i koliko su sudionici osposobljeni za snalaženje u novoj, neočekivanoj situaciji. Upravo je taj efekt iznenadenja prava stvarnost poduzeća.

Sljedeći je važan korak u igri **podjela glavnih uloga** (npr. poslodavac, zaposleničko vijeće, sindikat ili pregovaračka komisija), ali i uključivanje zaposlenika, odnosno članova sindikata. Osim toga vrlo je bitno odrediti kvalificirani žiri (od najmanje 2 osobe) koji će promatrati sve poteze u igri. On u završnom ocjenjivanju obraduje pogreške, slabe i jake strane svih stranaka i to predaje na zajedničku raspravu. Članovi žirija morali bi imati osnovno iskustvo u moderiranju, te uključiti i voditelja igre u ocjenjivanje. Ocjenjivanje igre bit će još učinkovitije uz snimanje na video-kazetu što istovremeno omogućuje i vježbanje ponašanja.

### **Primjer A:**

#### **Planska igra - racionalizacija.**

**Pitanje: Da li se mogu izbjegići predviđena otpuštanja - ako da, sva ili barem djelomično?**

**1. Scenarij:** Poslodavac ima u izglisu veću narudžbu ukoliko cijenu svoje ponude smanji za 15%. On obvezatno želi dobiti tu narudžbu. Izračunao je da je to moguće ako istovremeno otpusti 40 osoba (od njih 500, krajem 1996.). Temelj u situaciji poduzeća koja se tiče osoblja u ovoj igri čine već spomenuti podaci na slici 5., a zna ih već i zaposleničko vijeće.

#### **Pokazatelji poduzeća za planiranje osoblja**

	1992.	1993.	1994.	1995.	1996.
<b>Zapošljavanje</b>					
Ukupan broj zaposlenih od toga:	619	599	572	532	500
na određeno radno vrijeme	30	35	45	55	58
ispomoć	20	30	35	40	40
skraćeno radno vrijeme	18	27	38	45	48
Ukupan broj zaposlenih preračunato na zaposlene s punim radnim vremenom	560	520	473	414	378
Fluktuacija (%)	5,0	4,7	4,5	4,0	3,8
<b>Radno vrijeme</b>					
Tijedno radno vrijeme u skladu s kolekt. ugovorom	42	42	42	41	40
Kvota prekovremenih sati (% normalnog rad. vremena)	3,6	3,8	4,1	4,9	5,7
Bolovanja (%) svih zaposlen.	5,4	5,7	5,9	6,4	6,5

#### **Gospodarski podaci**

Promet (milijunima DEM)	117,2	118,1	115,6	112,5	116,9
Godišnji višak (mil. DEM)	3,5	3,3	3,0	3,6	3,8
Proizvodljivost: promet po zaposlenom (1000 DEM)	209,3	227,1	245,0	271,7	309,3
Troškovi osoblja u odnosu na promet (u %)	35,7	35,1	35,5	33,9	33,2

Predstavnici zaposlenika stoje pred sljedećim **zadatkom**:

- Koji su mogući argumenti zaposleničkog vijeća protiv otpuštanja?
- Ako su otpuštanja neizbjegna, koje su moguće opcije? (u odnosu na prekovremeni rad, premještanja ili druge pojedinačne mjere, skraćenje radnog vremena ili slično?)

Prije početka igranja uloga imenuju se **strane** i na osnovi dobrovrijljognjavljana odabera sudionici koji će predstavljati određene osobe:

- Zaposleničko vijeće - najmanje 3 osobe, bolje 5
- Menadžment - direktor, voditelj odjela za osoblje, komercijalni direktor
- Predstavnik sindikata u poduzeću - najmanje 1 osoba
- Zaposlenici/aktivni članovi sindikata u poduzeću - ostali sudionici
- Žiri - najmanje 2 osobe koje promatraju pregovaračke strane i kod odvojenih sjednica.

Zaposleničko vijeće i strana poslodavca isprva odabera interne govornike (koordinatore) i odvojeno dogovore kako će postupati. Formuliraju (kao što je preporučeno u prethodnom dijelu, 6.3 Vodenje pregovora) u toj pripremnoj fazi **svoje maksimalne i minimalne predodžbe** za daljnji postupak.

Ako na kraju budu provedene i dogovorene barem minimalne pretpostavke svake strane (dakle, ovdje za stranu zaposlenika bez otkaza: za stranu poslodavca smanjenje troškova po mogućnosti s otkazima, ali i bez ako bi program zbrinjavanja viška zaposlenika bio preskup...), dobit ćemo stvaran, izvediv kompromis (ujednačenje interesa). Pri kraju ćemo igre utvrditi da li je zaposleničko vijeće zaista iscrpilo sav prostor na manevriranje, odnosno uistinu dobito sve ustupke koje je menadžment maksimalno bio spremjan dati.

U takvoj se igri uvijek, kao i u stvarnosti, mora uračunati prirodno odlaženje osoblja izraženo **fluktuacijom u određenom vremenskom razdoblju** (vlastiti otkazi, smrt, odlazak u vojsku, materinstvo itd.), pri čemu smanjivanje osoblja otkazima može postati suvišnim ako imamo neku dužu fazu reorganizacije. Pri brojci od 500 zaposlenih i

navedenu fluktuaciju to je već 19 osoba koje će tijekom jedne godine same otići iz poduzeća (vidljivo je iz tabele da je stopa fluktuacije za 1996. - 3,8%). Stoga bi bilo najrazumnije smjesti prestati s otvaranjem novih radnih mjeseta. To će poslovodstvo vjerojatno učiniti (iako ne baš 100%).

U ovom su slučaju moguće opcije otkazima, prije svega, ograničenje **prekovremenih sati**, mjere poboljšanja organizacije rada koje bi smanjile visok broj **bolovanja**, premještanje kao dogovaranje određenog broja **ranih odlazaka u mirovinu** uz određenu otpremninu. Osim toga i mogućnost daljnjenog obrazovanja na osnovi utvrđene **potrebe za kvalificiranošću**. Ovo posljednje moglo bi poboljšati i tržišne i konkurenčne mogućnosti poduzeća uvođenjem modernije tehnike i boljom kvalitetom proizvoda i/ili usluga. Ovaj skup opcija trebalo bi u igru uvesti zaposleničko vijeće, ali može se dati na razmatranje i strani poslodavca.

Ono što je odlučujuće u ovoj igri, jednakso kao i u stvarnosti, to je kakav **pritisak zaposlenička strana** može izvršiti na poslodavcu. To zahtijeva dogovoren zajedničko djelovanje zaposlenika, npr. prijetnja "Šutrim radom po propisima", svjesno uključivanje javnosti, npr. i lokalnog tiska, štrajkovi upozorenja ili prijetnja dalnjim protumjerama. Njih poduzeće, na kraju krajeva, mora prihvati i kao troškove. Jer menadžment je u ovom slučaju zainteresiran „u prvoj liniji“ za preuzimanje narudžbe i **isporuku u određenom roku**. Ponuda predstavnika interesa zaposlenika da se podrži poboljšan oblik organizacije rada i time omogući istovremeno povoljnija kalkulacija cijena (poboljšanom produktivnošću) i obustavu otvaranja novih radnih mjeseta, pomaže pronaalaženju kompromisa ako za to postoji načelna spremnost.

Pritom je i dosta važno koliko će zaposleničko vijeće, u skladu s hrvatskim Zakonom o radu, upravo u pitanjima osoblja uspjeti učiniti svoja prava sudjelovanja djelotvornim, tako da pogoduju kompromisnim rješenjima u kojima poslodavac popušta. Poslodavac bi u tom slučaju ipak morao napraviti program zbrinjavanja viška

zaposlenika i pri otpuštanju računati i na **otpremninu**. Uvijek je uzbudljivo kako će izgledati završnica te igre!

## 2. Scenarij:

Na osnovi naloga koji je dobio od holdinga koncerna (inozemno društvo-majka) poslodavac želi povećati promet barem za 3% i planira povećanu produktivnost od +8% za plansku godinu. Da bi se to postiglo, trebalo bi u planskoj godini u vrhu sezone (kada ima najviše naloga) povećati prekovremeni rada za ukupno 5,7%. Isto se tako predviđaju, otkazom ugovora, otpuštanja 12 "trajno bolesnih" te zabrana otvaranja novih radnih mjesta.

### Zadatak:

Ima li zaposleničko vijeće argumente i sredstva pritiska protiv povećanja prekovremenih sati i predviđenih otkaza?

Polazišna točka i ove varijante igre, kao i kod prethodnog zadatka, već su korišteni i navedeni podaci o poduzeću.

Najveća je poteškoća ili zamka ovog zadatka za zaposleničko vijeće to da ne dozvoli razvrstavanje zaposlenika, ovdje dakle, u "trajno bolesne" (=one koji se izvlače, zabušante) ili strance ili pak kandidate za prijevremenu mirovinu (o čijim se posljedicama mora razmisliti i u svezi s individualnom visinom mirovine). Pitanje solidarnosti postavlja se i ako u procesu **privatizacije** postoje **mali dioničari**, što dovodi do različitih interesa pojedinih zaposlenika. Argument rentabilnosti time postaje važniji, kao i na strani poslodavca, i može doći do pritiska na zaposleničko vijeće iz "vlastitog tabora".

U ovoj igri može npr., kao što je to slučaj i u stvarnom životu, lukavo poslovodstvo pokušati doći do suradnje zaposlenika i predstavnika njihovih interesa na taj način da predloži inovacijski program koji sadrži znatne mjere poboljšanja kvalificiranosti za veći broj zaposlenika, povezano s dalnjom povišicom plaće u sljedećoj godini ako plan uspije (npr. u visini od +4%), a istovremeno predloži otpremninu za određeni broj starijih zaposlenika. Takva vješta

strategija uključivanja zaposleničkog vijeća uvijek otežava solidaran otpor i zahtjeva hitno pronađenje zajedničke strategije sindikata i zaposleničkog vijeća odmah na početku igre. To je važno upravo onda kad je menadžment iz taktičnih razloga spreman na ustupke i pregovore. Odlučujuće je pitanje da li će zaposleničko vijeće broj prekovremenih sati smanjiti u korist povećanog broja stalno zaposlenih i odgovarajuće smanjivanje broja otkaza.

U ovoj su drugoj varijanti igre osnove za zaključivanje dogovora unutar poduzeća i stvaranje socijalnog plana razmjerno povoljne zahvaljujući dobroj gospodarskoj situaciji. U takvoj je situaciji posebno nužna dobra suradnja između predstavnika sindikata u poduzeću i zaposleničkog vijeća.

## Primjer B:

### Planska igra tarifnih dogovora

**Pitanje: Kako što učinkovitije voditi tarifne pregovore? Koje su predradnje potrebne?**

**Scenarij:** Predstoje pregovori o novom okvirnom kolektivnom ugovoru u elektroindustriji koje treba pripremiti i započeti. Radi se o granskom prilagođavanju prihoda na povećanu produktivnost (+5%), ali i o skraćenju radnog vremena i drugim elementima važnim za zaposlenike (npr. poboljšanje zaštite od otkaza, kvalificiranosti ili sl.).

### Zadatak:

- Postavljanje paketa zahtjeva sindikalne tarifne komisije poslodavcima u okviru gospodarski mogućih raspodjela unutar privredne grane;

- Priprema pregovora: argumentacija i vođenje pregovora.

I ovdje se prvo formiraju **strane**:

- Sindikalna tarifna komisija (3-5 osoba, uključujući stručnog savjetnika)

- Pregovaračka delegacija zaposlenika (oko 3 osobe, uz njih možda i predstavnik malih dioničara - posljedica privatizacije)
- članovi kolektiva (zaposlenici)/sindikata (možda i predstavnik malih dioničara iz redova zaposlenika)
- Ako je potrebno, arbitar
- Žiri (najmanje 2 osobe).

U skladu s praktičnim zahtjevima bilo bi smisленo postupiti na sljedeći način:

1. Postavljanje **paketa zahtjeva**. Ovdje možemo u igri(!) umjesto rasprave članova uz pomoć metaplana napraviti listu prioriteta (vidi 6.4), npr. sa sljedećim (opcijskim) polazišnim točkama:
  - a) povećanje plaće (x %)
  - b) 13. plaća (početna 50%)
  - c) povećani dodaci za noćne smjene (x %)
  - d) poboljšana zaštita na radu
  - e) skraćenje radnog vremena za 1 sat (to odgovara + 2,5% plaće)
  - f) planovi i mјere za poboljšanje kvalifikacije u poduzeću uz sudjelovanje zaposleničkog vijeća (relativno niski troškovi).

2. **Pripremanje tarifnih pregovora:** utvrđivanje maksimalnih i minimalnih zahtjeva (sindikat) uz pridržavanje "formule za plaću" (porast produktivnosti, stopa inflacije, vidi 4.3) kao i minimalnih i maksimalnih ponuda (poslodavac) uključujući i raspravu o mogućim sredstvima pritiska, odnosno borbe;

- Za utvrđivanje početnih zahtjeva u odnosu na situaciju u Hrvatskoj, npr. za 1996. potrebno je obratiti pažnju na sljedeće:
- Mora se poći od ukupne ekonomske stope inflacije od 3,5%.
  - Povećanje je produktivnosti u usporedbi s prošlom godinom 3 - 4%.

Iz toga proizlaze (opet različito u odnosu na granu proizvodnje) ukupna potraživanja od 7%. To je grubi okvir za paket zahtjeva o kojima će se pregovarati.

### 3. Otvaranje **1. pregovora**

-daljnje runde pregovora (ovisno o tome kako se odvija igra i koliko je vremena na raspolažanju)

#### 4. Mogući **neuspјeh** pregovora uz uključivanje arbitra

(prije toga - zatvorena rasprava tarifne komisije i informiranje članova i javnosti, paralelno poduzimanje mјera za organizaciju štrajka, npr. štrajkovi upozorenja)

#### 5. Arbitraža

• u određenom slučaju prethodno vježbati u radnim skupinama - rasprava i analiza mogućih prijedloga arbitraže (zanimljiv postupak koji pokazuje da li arbitru na raspolažanju stoji veći broj rješenja u datoj situaciji!)

• Arbitar nakon temeljite provjere donosi svoju odluku.

6. **Završetak igre** - (između ostalog i iz vremenskih razloga) u određenom slučaju obadvije stranu daju izjave za tisk o situaciji, odnosno rezultatima pregovora.

#### 7. Zaključna ocjena **žirija**.

### Vrednovanje igre:

U posljednjoj igri pokazalo se vrlo brzo da nisu sve točke paketa zahtjeva gospodarski ravnopravno opravdane i provodljive. Stoga se mora ograničiti na osnovne zahtjeve u skladu sa svotom koja stoji na raspolažanju za raspodjelu i to po formuli plaće (porast produktivnosti + inflacijska kompenzacija = povišica plaće). Tu je ekonomski gledano teško unaprijed procijeniti koliko će u tekućoj godini uistinu porasti proizvodnja i narasti cijene. Stoga je često potrebno naknadno poravnanje iz prethodne runde plaća (tzv. korekturni faktor ili "preraspodjela"). Ovdje će u pravilu doći do dosta žilavog natezanja oko pojedinih pozicija paketa zahtjeva i pojedinih postotaka s djelomično vrlo zanimljivim argumentacijama. Kao izlaz iz pat-pozicije povremeno postoji i mogućnost plana u fazama, tj. jedne ili više daljnjih planiranih stopa rasta za vrijeme važenja ugovora, što poboljšava i (procentualno) početnu osnovu za

sljedeću rundu tarifnih pregovora. (Zanimljivo je da je taj prijedlog za kompromis u jednoj igri npr. došao od strane predstavnika malih dioničara, dakle isto iz kruga zaposlenih tog poduzeća. Njega je onda prihvatala i strana poslodavaca!)

### Zaključak

Za sve planske igre u svezi s poduzećima neophodan je konkretni opis polazišne situacije i osnovni podaci o poduzeću, odnosno grani proizvodnje kako bi se igra mogla odvijati što realističnije, a time i što učinkovitije što se tiče uvježbavanja i učenja. Samo onda su mogućnosti pregovaranja dovoljno diferencirane i mogu donijeti smislene rezultate. Dakle, u igri uvijek moramo navesti bitne osnovne podatke.

Nadalje je bitno pojedine podatke točno istražiti i njima se produktivno služiti. Pritom su kao i u praksi, nužni podaci posve odlučujući. Morate ih imati i samostalno ih koristiti. Brojevi jesu jezik gospodarstva, menadžmenta i njihovih ekonomskih savjetnika. Preporučujem se prekidi sjednica i pregovora uvijek onda kada nastaje neka nova situacija, npr. uslijed nekog novog prijedloga druge strane, te je potrebno interno savjetovanje. Ili onda ako su razgovori zapeli radi pronalaženja daljnjih mogućnosti za kompromis.

Pri svakom igranju uloga u nekoj planskoj igri također se postavlja pitanje vremena: **Kada završti igru?**

Odgovor glasi: Uvijek onda kada se dođe do određenih postavljenih rezultata ili kad stvar više nema smisla. Kada se uvidi da više nema napredovanja, onda bi voditelj igre (moderator) trebao skratiti pregovore i nakon kratkog prekida odrediti termin za posljednju sjednicu. Jedna takva planska igra, u svakom slučaju, trebala bi trajati barem pola dana (po potrebi i duže), na što se još nadovezuje vrednovanje igre.

Žiri bi morao promatrati svaki pojedini korak i nakon završetka igre provesti sustavnu analizu. Bitno je zajedničko zaključno vrednovanje u plenumu. Pritom do riječi moraju doći i pojedine skupine igrača.

Ta rasprava ustvari često odražava koliko je naučeno. Uvijek iznova začudi razina fantazije i dobrih ideja i zamisli svih sudionika. Ova je igra izazov vlastitoj kreativnosti, samopouzdanju i ustvari ukupnoj socijalnoj kompetenciji.

### Ciljano uklanjanje nedostataka!

Kao poseban nedostatak svih ovakvih igara uvijek se iznova pokaže pitanje nedovoljno učinkovitog vođenja pregovora i uvjerljivosti argumenata, i to upravo na strani predstavnika zaposlenika. Oni se unutar slučajno složenog tima moraju uvijek dogоворити о tome koju će strategiju odabrati i kako će dalje proslijediti, a često i tko će iznijeti, kada i koje argumente. Pritom je jednako bitna stručnost kao i koncentracija na "teže" važne točke te varijabilne točke pregovora s odgovarajućim isticanjem pojedinih. To zahtijeva natprosječno zalaganje uz određeno znanje i sposobnosti.

Glavni razlog ovim ovdje iznesenim nedostacima leži djelomično u tome što je obrana na području politike raspodjele za predstavnike kapitala, u igri kao i u stvarnosti, očigledno uvijek lakša od procesa suverenog pogađanja i raspodjele, za što je potrebna posebna upornost i spretnost. Jednako tako nije baš posve jednostavno za još neiskusne kolegice i kolege snaći se u spretnom baratanju brojevima.

Još jedan čest razlog za nedovoljno osvajanje vlastitog prostora zaposlenika u igri jest činjenica da je teško spretno i promišljeno izraziti vlastite misli u slobodnom govoru zbog nedovoljne uvježbanosti. Učinkovita priprema i školovanje zahtijevaju vlastiti prostor za uvježbavanje ili, u određenom slučaju, pohadanje posebnih sindikalnih tečaja retorike i vođenja pregovora.

Sustavno uvježbavanje socijalne kompetencije, pravilnog nastupa i govorenja u javnosti time se pokazuju jednako bitnim kao i nužno posredovanje stručnog znanja.



## **Dodatak: Glavne točke poslovnika zaposleničkog vijeća (Primjer)**

Zaposleničko vijeće poduzeća na svojoj je sjednici dana ..... zaključilo sljedeći poslovnik u skladu sa člankom 149., stavkom 2. Zakona o radu.

### **1. Svrha**

Poslovnik o radu služi oblikovanju i upotpunjavanju pravnih odredbi u svezi s radom zaposleničkog vijeća sadržanih u Zakonu o radu.

### **2. Zadaci predsjednika zaposleničkog vijeća**

1. Predsjednik zaposleničkog vijeća preuzima vođenje tekućih poslova i primjenu zaključaka, ukoliko nije zaključeno drugačije. To podrazumijeva:

- Pripremanje sastanaka zaposleničkog vijeća
- Potrebnu korespondenciju
- Tehničku koordinaciju informacija zaposlenicima
- Prijedloge za planiranje obrazovanja .
- 2. Ako je predsjednik sprječen, onda njegov/a zamjenik/zamjenica preuzimaju te dužnosti.

### **3. Planiranje rada**

Zaposleničko vijeće na početku svog mandata sastavi detaljan plan rada. Zatim ga u redovitim, barem polugodišnjim razmacima provjerava i aktualizira.

### **4. Ovlasti**

1. Zaposleničko vijeće svakom svom članu dodijeli jedan odjel/dio poduzeća za koji će biti posebno nadležan. Jednako se tako utvrdi tko je odgovoran za kontakt s određenim skupinama (mladi, žene, invalidi) i za sindikate zastupljene u poduzeću.

2. Javnim oglašavanjem svi se kontinuirano upoznaju sa zaduženjima pojedinih članova vijeća.

3. Zaposleničko vijeće zadužuje, od slučaja do slučaja, pojedine ili više članova vijeća za rješavanje posebnih ili složenijih zadataka. To podrazumijeva izvođenje predradnji za rasprave zaposleničkog vijeća,

odnosno primjenu zaključaka u praksi. Nitko ne smije samostalno donositi odluke. To vrijedi, uz iznimke i za navedene zadatke predsjednika zaposleničkog vijeća u 2..

4. Svaki član na kojeg je prenijeto određeno ovlaštenje ili zaduženje obvezan je prenijeti zaposleničkom vijeću informacije ili rezultate, ako je potrebno, napraviti kratke bilješke koje će predati predsjedniku vijeća i dati na znanje ostalim članovima zaposleničkog vijeća.

### **5. Sastanci/sjednice zaposleničkog vijeća**

1. Zaposleničko vijeće redovito će se sastajati svaki..... u .... sati.
2. Predsjednik zaposleničkog vijeća ili u slučaju njegove sprječenosti, njegov zamjenik, može, ako je potrebno, uvek sazvati dodatnu posebnu sjednicu. On to mora učiniti ako
  - četvrtina članova zaposleničkog vijeća ili
  - poslodavac

to zatraže radi savjetovanja i navedu razlog. Jedna takva sjednica mora biti sazvana u roku od tri dana nakon što je podnesen zahtjev.

### **6. Pozivanje na sjednicu zaposleničkog vijeća**

1. Poziv na redovite sjednice zaposleničkog vijeća mora uslijediti pismeno uz navođenje dnevnog reda. Mora biti dostavljen sudionicima najkasnije ..... radna dana prije sjednice.

2. Izvanredne sjednice smiju se sazvati i u kraćem roku.

3. Poslodavac ima pravo prisustvovati sjednici samo ako je sazvana na njegov zahtjev ili ako ga je pozvao predsjednik.

4. Svaki član zaposleničkog vijeća i pozvani zamjenici\* moraju odmah obavijestiti predsjednika ako ne mogu sudjelovati na sjednici.

5. U slučaju sprječenosti nekog od članova predsjednik poziva sljedećeg zamjenika.

6. Ako je zaposleničko vijeće odlučilo u svezi s određenom točkom dnevnog reda čuti mišljenje nekog zaposlenika jer im je potrebno

---

\* Po hrvaskom Zakonu o radu zamjenici se uključuju samo ako je nekom članu zaposleničkog vijeća prestao mandat

njegovo stručno mišljenje ili je on nečim pogođen, predsjednik o tome mora obavijestiti poslodavca. On jednako tako mora osigurati da se tog zaposlenika u to vrijeme osloboди posla uz normalno daljnje plaćanje.

7. Predsjednik zaposleničkog vijeća za svaku sjednicu predloži dnevni red i svim ovlaštenim sudionicima taj dnevni red pošalje uz poziv.
8. Predsjednik mora uz poziv poslati i kopije pismenog informativnog materijala, zaključnog predloška, nacrte za dogovore unutar poduzeća i korespondenciju o pojedinim točkama dnevnog reda.

## **7. Odvijanje sjednice zaposleničkog vijeća**

1. Predsjednik zaposleničkog vijeća, odnosno njegov zamjenik otvara i vodi sjednicu.
2. Na početku mora napraviti listu nazočnih i utvrditi da li su svi ovlašteni sudionici na vrijeme dobili dnevni red. Ako postoje zahtjevi za promjenama ili nadopunama dnevnog reda, onda on to daje na odlučivanje.
3. Predsjednik zaposleničkog vijeća ili stručni član zaposleničkog vijeća kratko najavi svaku točku dnevnog reda. Nakon toga predsjednik otvara raspravu.
4. Predsjednik zaposleničkog vijeća za vrijeme svake sjednice riječ daje u skladu s javljanjem za riječ. Ima pravo oduzeti riječ ako se skreće s teme ili se govori nestručno. Ako se nitko više ne javlja za riječ, može zaključiti raspravu. Nakon završetka rasprave on najavljuje zaključak za pojedinu točku dnevnog reda.

## **8. Zaključak**

1. Prije zaključka predsjednik zaposleničkog vijeća mora utvrditi tekst prijedloga.
2. Preduvjet je mogućnosti donošenja zaključka da barem 50% članova zaposleničkog vijeća sudjeluje u glasanju. Zaključci se onda donose jednostavnim većinskim glasanjem. Ako se mora glasati o više prijedloga, o svakom se prijedlogu glasa pojedinačno. Počinje se s glasanjem o najobuhvatnijem prijedlogu. Njegovim prihvaćanjem uži prijedlozi automatski su apsolvirani. Rezultati glasanja unose se

u zapisnik.

3. Zaključci se mogu donijeti samo o onim temama koje su na dnevnom redu.
4. Glasanje se u načelu vrši dizanjem ruke.
5. U pitanjima osobne naravi (otkazi, premještaji) pogodeni član ne smije glasati, ali ga se mora sašlušati u svezi s tim pitanjem.

## **9. Zapisnik**

1. Za vrijeme svake sjednice zaposleničkog vijeća mora se voditi zapisnik. Vodi ga zapisničar kojeg je odredilo zaposleničko vijeće. Zapisniku se moraju dodati dnevni red i lista nazočnosti.
2. Zapisnik bi o svakoj točki dnevnog reda trebao sadržavati sljedeće:
  - Broj i temu točke dnevnog reda
  - Polazišnu situaciju u natuknicama
  - Informacije i činjenice, koje su nadodane
  - Podatke o podijeljenom materijalu
  - Tekst prijedloga i rezultat glasanja
  - Zadatke i imena osoba koje ih moraju izvršiti te datum izvršenja.
3. Prigovori na točnost zapisnika moraju se podnijeti predsjedniku zaposleničkog vijeća odmah nakon njegova primitka i to pismeno.

## **10. Skup zaposlenika**

1. Zaposleničko vijeće organizira svakih pola godine skup zaposlenika. Na taj se skup mora pozvati barem dva tjedna unaprijed javnim oglašavanjem uz prethodnu obavijest o dnevnom redu.
2. Poziv kao i utvrđivanje dnevnog reda rezultat su zaključka zaposleničkog vijeća.
3. Zaposleničko vijeće odlučuje o obliku i sadržaju izvješća o djelatnosti koje mora podnijeti. To se izvješće može podijeliti između više članova.
4. Nakon svake točke dnevnog reda sudionicima se pruža mogućnost da se javno izjasne.

**11. Javno objavljivanje**

Priopćenja zaposleničkog vijeća moraju se ostalim zaposlenicima objaviti barem na oglasnoj ploči. Mora ih potpisati predsjednik zaposleničkog vijeća.

**12. Čuvanje materijala**

Predsjednik zaposleničkog vijeća mora se pobrinuti da svi važni materijali budu pohranjeni u skladu s pravilima te dostupni svim članovima zaposleničkog vijeća. Pritom se moraju poštovati zahtjevi zaštite podataka.

**13. Stupanje na snagu i valjanost poslovnika**

1. Poslovnik stupa na snagu.....
2. Može uвijek biti proglašen nevažećim i promijenjen izglasavanjem većine članova zaposleničkog vijeća.
3. Poslovnik vrijedi samo za vrijeme tekućeg mandata.

(Datum, potpisi)