



Radni odnosi i kolektivno pregovaranje



Radni odnosi ...

Radni odnosi su formalni i neformalni odnosi između menadžera i zaposlenih, odnosno pojedinaca i grupa koje ih predstavljaju.

U svakoj državi radni odnosi su precizno regulisani zakonskom regulativom.

Stepen razvijenosti zakonske regulative zavisi od uloge države u određivanju odnosa na tržištu rada.





Radni odnosi ...

Izvori prava na međunarodnom nivou:

- Akti Organizacije UN
- Preporuke MOR

Formalni izvori prava na nacionalnom nivou:

- Ustav
- Zakoni i podzakonska akta
- Kolektivni ugovori
- Opšti akti poslodavca (statut, kodeksi, pravilnici i slično)



Sindikalno organizovanje zaposlenih





Sindikat kao organizacija zaposlenih ...

Sindikat je profesionalna organizacija zaposlenih, koja ima za cilj da brani i unapređuje zajedničke interese svojih članova.

Postoje različiti nivoi udruživanja:

- Sindikati na nivou organizacije
- Sindikati na nivou grane ili djelatnosti
- Nacionalni sindikati
- Regionalne unije (horizontalno povezivanje) i federacije (vertikalno povezivanje sindikata)



Sindikat kao organizacija zaposlenih ...

Sindikalno djelovanje u BiH otpočinje 27. avgusta 1905. godine

Savez sindikata Republike Srpske (1992)

15 granskih sindikata

Savez samostalnih sindikata Bosne i Hercegovine (1990)

24 granska sindikata





Sindikat kao organizacija zaposlenih ...

Snaga, uticaj i pozicija sindikata zavisi od mnogo faktora, a neki od najznačajnijih su:

- Broj članova;
- Stepenn sindikalizacije;
- Kvalitet i aktuelnost programa;
- Autonomija u odnosu na poslodavca;
- Finansijska, materijalna i ljudska osposobljenost



Sindikat kao organizacija zaposlenih ...

FAKTORI KOJI VODE KA SINDIKALNOM ORGANIZOVANJU ZAPOSLENIH

RADNI USLOVI

Neplaćeni prekovremeni rad
Nezadovoljavajući radni uslovi
Nerealna očekivanja od zaposlenih

STIL UPRAVLJANJA

Zastrašivanje zaposlenih
Nepriznavanje zaposlenih
Autokratski stil liderstva

TRETMAN ZAPOSLENIH

Nesigurnost zaposlenja
Nekonzistentne disciplinske i žalbene procedure
Zlostavljanje (mobing) zaposlenih

KOMPENZACIJE

Nekonzistentna plata
Odsustvo dobrovoljnih beneficija
Nepravredna platna struktura





Istorijski kontekst sindikalnog organizovanja ...

Zbog inteziviranja industrijske proizvodnje krajem 18. vijeka i početkom 19. vijeka, gilde, esnafi i cehofska udruženja ustupaju mjesto sindikatima.

Slično cehovima, prvi sindikati se baziraju na udruživanju kvalifikovanih radnika određene struke.

1818. Filantropsko društvo (V. Britanija)
1869. Vitezovi rada (SAD)

1905. Radnički savjet (BiH)

19. vijek - U većini zemalja su bili na snazi antisindikalni zakoni



Istorijski kontekst sindikalnog organizovanja ...

U 19. vijeku sindikati su imali "krajnje radikalnan zahtjev" osmosatnog radnog vremena!

Crtice iz istorije:

1833.

Rad djece mlađe od 9 godina je zabranjen

Rad djece od 9 do 13 godina je ograničen na 8 sati

Rad djece od 13 do 18 godina je ograničen na 12 sati

1844.

Rad djece do 13 godina je ograničen na 6.5 sati

1848.

Maksimalno radno vrijeme i za punoljetne radnike ograničeno je na 10 časova.

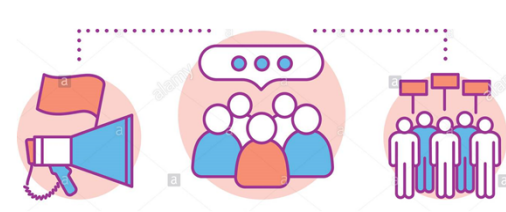




Istorijski kontekst sindikalnog organizovanja ...

Još od najranijih dana sindikalno organizovanje karakterišu dva oblika.

1. S jedne strane, radnici su se udruživali iz puke potrebe da zaštite svoja prava i egzistenciju.
2. S druge strane, radnici su ubrzo počeli da se organizuju i udružuju oko širih ideja i ciljeva, koje su pored zalaganja za poboljšanje radnih uslova, isticale i potrebu radikalnih društvenih promjena.



Istorijski kontekst sindikalnog organizovanja ...

Crtice iz istorije

Prva internacionala (1864. - 1876.) - Međunarodno radničko udruženje koje je okupljalo ideološki različite frakcije radničkog pokreta (Ovenovi sljedbenici, njemački, irski i poljski socijalisti, italijanski republikanci, komunist Marks, anarhistički pokreti i slično)

Druga internacionala (1889.) - Obnavlja se djelovanje međunarodnog radničkog udruženja ovaj put bez anarhista.

Na sjednici Druge internacionale u 1889. godine u Parizu, 1. maj je predložen kao **Međunarodni praznik rad**, u znak sjećanja na događaje i krvave proteste u Čikagu 1886. godine.

Tek nakon I svjetskog rata ispunjen je zahtjev osmočasovnog radnog Vremena!



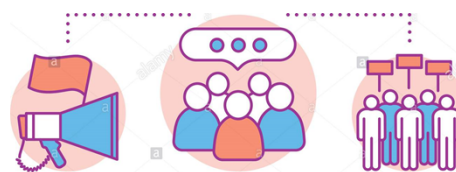
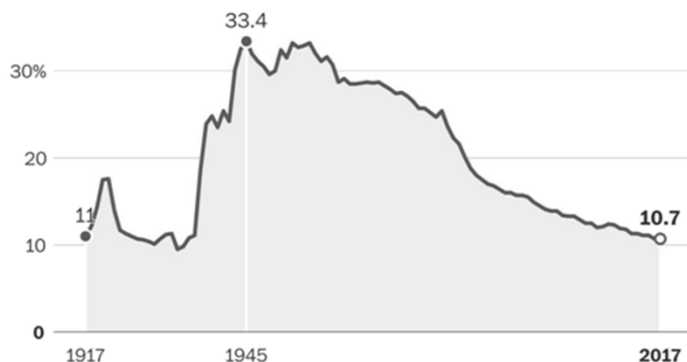


Razvoj sindikata u kapitalističkim zemljama ...

- U periodu nakon I svjetskog rata sindikalni pokret postaje šire prihvaćen, kako od strane radnika, tako i od strane vladajuće klase u mnogim kapitalističkim zemljama.
- Za kapitaliste je prihvatanje sindikata predstavljalo kompromis, koji su načinili u cilju sprečavanja budućih pobuna i revolucionarnih aktivnosti radničke klase.
- U narednim dekadama, kejnzijska ekonomija postaje dominantni model ekonomske politike u svim razvijenim zemljama. Između ostalog, to je podrazumijevalo integraciju sindikata u institucionalne okvire.



Razvoj sindikata u kapitalističkim zemljama ...



Procentualni prikaz članstva zaposlenih u sindikalnim organizacijama u Sjedinjenim Američkim Državama u proteklih 100 godina



Razvoj sindikata u socijalističkim zemljama ...

- U socijalističkim zemljama već u prvim dekadama XX vijeka sindikatima je dodijeljena uloga partijske marionete.
- Osnovni cilj sindikata bio je indoktrinacija i mobilisanje članova komunističke partije iz redova radničke klase.
- U većini socijalističkih zemalja sindikati su imali samo prividnu moć, dok su u stvarnosti bili potpuno marginalizovani i bez istinske autonomije.
- U Jugoslaviji je većina zaposlenih bila formalno učlanjena u sindikat, mađa se zaposleni nisu identifikovali sa sindikatom. U periodu tranzicije dolazi do drastičnog pada članstva.



Uticaj sindikata ...

MAKROEKONOMSKE, STRUKTURNE PROMJENE

- Svjetske krize i recesije
- Tranzicija planskih privreda
- Rast zaposlenosti u djelatnostima koje ne predstavljaju tradicionalna sindikalna uporišta (na primjer djelatnosti u kojima dominira visokoobrazovana radna snaga)
- Sve manja politička naklonjenost sindikatima

AKTIVNOSTI ORGANIZACIJA, ODNOSNO POSLODAVACA

- Izmještanje visokosindikalizovanih dijelova organizacije
- Supstitucija rada kapitalom
- Supstitucija sindikata kroz filozofiju i praksu menadžmenta ljudskih resursa
- Isticanje zajedničkih ciljeva organizacije i zaposlenih

TRENDVI U POSLOVANJU I RADU

- Globalizacija
- Veća konkurencija
- Trend rasta plata
- Rast udjela poslova znanja, odnosno pad udjela manuelnih poslova
- Povećanje fleksibilnih oblika rada
- Rast samozapošljavanja i atipičnog platformskog rada

MENADŽERSKE PRAKSE

- Sve veća participacija zaposlenih u odlučivanju
- Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, naročito u segmentu nagrađivanja i razvoja zaposlenih
- Poboljšanje modela komunikacije između menadžmenta i zaposlenih

VRIJEDNOSTI I STAVOVI POJEDINACA

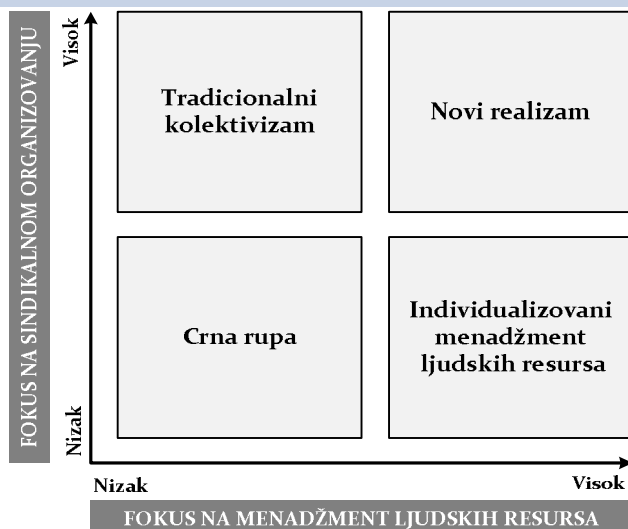
- Individualistički stav prema poslu
- Manja zainteresovanost nadolazećih generacija radne snage za sigurnost zaposlenja
- Manja zainteresovanost mladih ljudi za sindikalne vrijednosti

SINDIKALNA PRAKSA

- Nedovoljna aktivnost sindikata
- Jednaka prava svih zaposlenih u pogledu odredbi kolektivnog ugovora, bez obzira na članstvo u sindikatu
- Nedovoljna ponuda usluga koje sindikati nude svojim članovima, u odnosu na ponudu savremenih organizacija koje se realizuju kroz aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa
- Birokratizacija sindikata



Politika radnih odnosa ...



Strategije organizacije u odnosu na sindikat ...

- **Strategija prihvatanja sindikata** podrazumijeva da menadžment organizacije prihvata sindikat kao legitimnog i ravnopravnog predstavnika zaposlenih, a kolektivno pregovaranje vidi kao normalan način uređivanja međusobnih odnosa.
- **Strategija izbjegavanja sindikata** podrazumijeva da menadžment nastoji da spriječi sindikalno organizovanje zaposlenih. U implementaciji strategije izbjegavanja sindikata moguća su dva pristupa:
 1. supstitucija sindikata i
 2. slabljenje sindikata.





Kolektivno pregovaranje



Strategije organizacije u odnosu na sindikat ...

- **Kolektivno pregovaranje** je organizovani proces pregovora između sindikata i menadžmenta organizacije.
- **Kolektivni ugovor** je pisani sporazum između sindikata i poslodavca, kojim se normiraju uslovi rada i regulišu neka druga pitanja iz radnih odnosa.

Cilj kolektivnog pregovaranja je postizanje kvalitetnog dogovora, odnosno zaključivanje kolektivnog ugovora uz racionalan utrošak vremena, energije i sredstava.





Predmet pregovaranja ...

- **Obavezne teme** kolektivnog pregovaranja odnose se na (1) plate i druga materijalna prava zaposlenih, (2) radno vrijeme i (3) uslove rada.
- **Dobrovoljne teme** obuhvataju manje značajna pitanja iz radnog odnosa, na primjer postavljanje predstavnika sindikata u upravljačka tijela u organizaciji.
- **Nezakonite teme** uključuju bilo koje pregovaračko pitanje, koje podrazumijeva da jedna od strana u kolektivnom pregovaranju preduzme određene nezakonite mjere i radnje.



Pristupi pregovaranju ...

DISTRUBUTIVNO PREGOVARANJE

Manjak povjerenja između partnera, cilj je da se oslabi druga strana.



Karakteristike: podsticanje konkurencije, agresivnost i napadački pristup u pregovorima.

Pridaje se važnost pregovaračkoj poziciji, a interesi druge strane se zanemaruju.

Zastoji u pregovorima se rješavaju na osnovu moći.

Jedna ili obje strane teže da zadovolje samo sopstvene interese.

INTEGRATIVNO PREGOVARANJE



Potpuno povjerenje, cilj je jačanje međusobnih odnosa.

Karakteristike: saradnja, prilagođavanje, fleksibilnost, traženje kompromisa i konsenzusa.

Pridaje se važnost obostranim interesima, bez obzira na pregovaračke pozicije.

Zastoji u pregovorima se rješavaju dogovorno.

Pregovarači teže rješenju koje je zadovoljavajuće za obje strane.



Ishodi i načela pregovaranja ...

Iako postoje dva osnovna pristupa pregovaranju, mogu se uočiti četiri različita ishoda kolektivnog pregovaranja. To su:

- Dobitak - dobitak
- Gubitak - gubitak
- Djelimično pobjeda - djelimično gubitak
- Pobjeda - gubitak

Na ishod kolektivnog pregovaranja utiču i načela kojima se pregovarači vode prilikom pregovaranja. Dva su osnovna načela pregovaranja. To su:

- Načelo dati-dobiti
- Načelo dobiti-dati



Taktike pregovaranja ...

taktika niske ponude

Karakterizira ju to što strana koja ju primjenjuje daje najnižu racionalnu ponudu kako bi suprotnu stranu potaknula da smanji svoj zahtjev.

taktika ekstremnih zahtjeva

Suprotna je taktici niske ponude jer se iznose vrlo visoki zahtjevi kako bi suprotna strana smanjila svoju ponudu.

taktika neprestanih zahtjeva

Pregovarač stalno iznosi nove zahtjeve, što ima psihološki učinak na suprotnu stranu jer ona nastoji što prije sklopiti sporazum kako joj ne bi bili postavljeni novi zahtjevi.

taktika dijeljenja razlike

Konačni ishod pregovora jest sredina između konačnih ponuda suprotstavljenih strana.





Taktike pregovaranja ...

taktika iskorištavanja rokova	Vrlo se često primjenjuje a sastoji se u tome da odugovlačimo s pregovorima ako znamo da je suprotna strana u vremenskoj stisci, ne bismo li je primorali da prihvati nešto što ne bi prihvatila da nije pod pritiskom rokova. Naime, zbog približavanja rokova povećava se stres i potiče davanje ustupaka. Taktici iskorištavanja rokova slične su i taktika ignoriranja rokova i taktika odgađanja.
taktika ignoriranja rokova	Karakterizira ju to što se pregovarač pravi da mu vrijeme i rokovi uopće nisu važni.
taktika odgađanja	Pregovori se odugovlače.
taktika simulacije povlačenja	Karakterizira ju to što jedna strana u pregovorima simulira povlačenje iz pregovora kako bi postigla željeno.
taktika upućivanja ultimatumu, tj. taktika uzmi ili ostavi	Izravnija verzija taktike simulacije povlačenja u kojoj pregovarač suprotnoj strani otvoreno daje do znanja da mora napraviti ustupke ili od pregovora ne će biti ništa.



Taktike pregovaranja ...

taktika prijetnje	Ekstremna verzija taktike upućivanja ultimatumu.
taktika uzimanja malo-pomalo	Sastoji se u tome da pregovarač svoje zahtjeve podijeli na manje dijelove te ih realizira jednoga po jednoga.
taktika upornosti	Slična taktici uzimanja malo-pomalo. Karakteristična za pregovarače koji uporno inzistiraju na svojim zahtjevima, odugovlače u pregovorima te svoje ciljeve ostvaruju malo-pomalo, dugotrajnim pregovorima.
taktika tvrdoglavosti	Sastoji se u tome da se odugovlači s davanjem bilo kakvih ustupaka te se često kombinira s taktikom upornosti.





Taktike pregovaranja ...

taktika standardne prakse

Zasniva se na insistiranju da je nešto standardna praksa, tj. standardna procedura ili pravilo pregovaranja u nekoj djelatnosti. Pri tome standardne prakse mogu biti tržišne vrijednosti, presedani, znanstvene procjene, profesionalni standardi, djelotvornost, troškovi, odluka suda, moralni standardi, pravila jednakosti, tradicija ili reciproitet.⁹⁶

taktika pozivanja na prehodna iskustva

Slična je taktici standardne prakse utoliko što se pregovarač poziva na svoja prehodna iskustva i praksu pregovaranja te tvrdi da prema istim pravilima treba postupiti i u aktualnim pregovorima.

taktika ograničenog autoriteta

Temelji se na tome da pregovarač koji ju primjenjuje tvrdi da ima ograničen autoritet, tj. „vezane ruke“, dakle da mora dobiti dopuštenje od svojih nadređenih da promijeni ili prihvati ponudu suprotne strane, kako bi na taj način izbjegao davanje ustupaka u pregovorima. Upravo se zbog te taktike kaže da je najgora moguća osoba za pregovore na razini grada gradonačelnik, na razini županije župan, a na državnoj razini predsjednik, odnosno premijer, jer koliko god bili izvršni, strpljivi ili stručni, imaju previše autoriteta.⁹⁷



Taktike pregovaranja ...

taktika poštenog dogovora

Zasigurno je objektivna taktika koja se sastoji u tome da suprotstavljene strane zajednički definiraju objektivno pošten sporazum, a zatim dijele uloge u njemu.

taktika slučajnog događaja

Temelji se na bacanju novčića ili na nekom drugom slučajnom događaju. Iako je objektivna jer daje jednake mogućnosti objema stranama, ne smatra se pravednom.

taktika pretvaranja

Pregovarač ostavlja dojam da želi nešto, a zapravo želi nešto sasvim drugo. Vrlo je često primjenjuju zaposlenici koji žele povećanje plaće, a govore da žele unaprjeđenje, jer na taj način, znajući da nema položaja za napredovanje, prisile svoje nadređene da im povećaju plaće.





Taktike pregovaranja ...

taktika dobar – loš

Jedan pregovarač je vrlo tvrd i ne odstupa od zadanih ciljeva, a drugi je prijateljski raspoložen pregovarač s kojim je lako komunicirati. Taktika se sastoji u tome da tvrdi pregovarač pod nekim lažnim izgovorom izade iz prostorije za pregovore, a meki pregovarač iskoristava situaciju i nagovara suprotnu stranu da prihvati umjerenu ponudu koja se s obzirom na ponudu tvrdog pregovarača čini prihvatljivom, a koja, naravno, vrijedi dok se tvrdi pregovarač ne vrati u prostoriju za pregovore. Pregovarači koji pregovaraju u timovima često primjenjuju ovu taktiku.



Faze u procesu pregovaranja ...

Proces kolektivnog pregovaranja se može podijeliti u tri faze:

- Priprema i planiranje pregovora;
- Vođenje pregovora;
- Analiza pregovora.





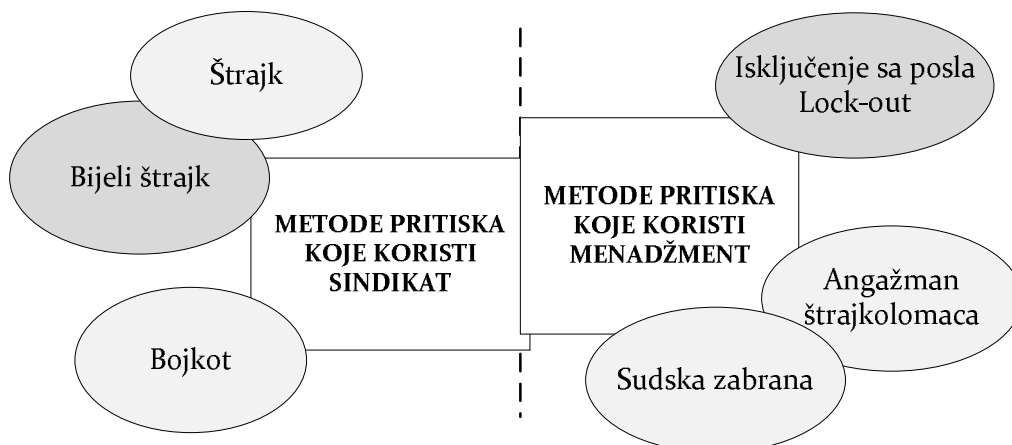
Prekid pregovora i mirne alternative za prevazilaženje sukoba ...

Postoji nekoliko mirnih rješenja za prevazilaženje sukoba.

- **Posredovanje ili medijacija** je najmanje formalan način pronalaženja mirnog rješenja spora, koji podrazumijeva angažman treće osobe. Od medijatora se ne očekuje da pronade rješenje spora.
- **Mirenje** podrazumijeva uključivanje treće osobe koja ispituje problem, sagledava argumente obje strane, utvrđuje činjenice i na osnovu njih predlaže razumno rješenje spora, koje nije obavezujuće.
- **Arbitraža** je najformalniji vid uključivanja treće osobe u proces pronalaženja mirnog rješenja spora. U ovom slučaju posrednik se naziva arbitar i njegov je zadatak da donese konačno rješenje spora. Arbitraža je najčešće obavezujuća,



Prekid pregovora i metode pritiska ...





Pravni okvir radnih odnosa ...

Zakonska regulativa iz oblasti rada i radnih odnosa u Republici Srpskoj obuhvata zakone kojim se uređuju oblast rada i sindikalnog organizovanja, štrajkovi, vođenje evidencije u oblasti rada, radno vrijeme, državni praznici i slično.

Za uređivanje oblasti rada, prava, obaveza i odgovornosti po osnovu rada najznačajniji zakonski akt je **Zakon o radu**.



Pravni okvir radnih odnosa ...

Zakonom o radu uređuju se različite oblasti rada i radnih odnosa:

- Osnovna prava
- Obaveze i odgovornosti zaposlenih
- Zasnivanje radnog odnosa
- Radno vrijeme
- Odmori i odsustva
- Zaštita zaposlenih
- Zarada i druga primanja zaposlenih
- Prestanak radnog odnosa
- Ostvarivanje i zaštita prava zaposlenih
- Oblast privremenih i povremenih poslova
- Samozapošljavanje
- Oblast kolektivnog pregovaranja





Pravni okvir radnih odnosa ...

Prava, obaveze i odgovornosti po osnovu rada mogu se utvrđivati i podzakonskim aktima, kao što su:

- Pravilnik o radu
- Kolektivni ugovor (Opšti akti)
- Ugovor o radu

Pri tome se opštim aktima zaposlenom ne mogu dati manja, ali mogu veća prava u odnosu na ona predviđena Zakonom o radu.



Pravni okvir radnih odnosa ...

Radni odnos se zasniva potpisivanjem ugovora o radu.

Ugovor o radu se zaključuje između poslodavca, s jedne strane, i zaposlenog, s druge strane.

Radni odnos mogu zasnovati radno sposobni građani stariji od 15 godina.

Za lica mlađa od 18 a starija od 15 godina za zasnivanje radnog odnosa neophodna je pismena saglasnost roditelja, odnosno zakonskog zastupnika.





Za one koji žele da saznaju više:

Stefan Zagelmeyer

**The Employer's Perspective on Collective
Bargaining Centralization: An Analytical
Framework**

Link:

https://www.researchgate.net/publication/247522325_The_Employer's_Perspective_on_Collective_Bargaining_Centralization_An_Analytical_Framework

