

## Sadržaj

<b>Predgovor, Milan Jukić</b> .....	3
-------------------------------------	---

### I. dio

#### **Informiranošću i razvojem kompetencija postajemo sve bolji i kvalitetniji**

<b>1. Snaga i uloga povjerenika radnika zaštite na radu</b> .....	8
<i>Dijana Fazlić</i>	
<b>2. Radni odnosi, pravo na informiranje i konzultacije s poslodavcem</b> .....	21
<i>Dijana Fazlić</i>	
<b>3. Umijećem pregovaranja do kvalitetnog socijalnog dijaloga</b> .....	30
<i>Mirjana Burić Moskaljov</i>	
<b>4. Komunikacijski alati za rješavanje sukoba u dijalogu</b> .....	39
<i>Mirjana Burić Moskaljov</i>	

### II dio

#### **Dijalogom i razmjenom iskustava osnažimo dijalog - Međunarodna konferencija**

<b>1. Socijalni dijalog u Hrvatskoj</b> .....	53
<i>Krešimir Sever</i>	
<b>2. Modeli suradničkog socijalnog dijaloga</b> .....	61
<i>Dragan Bagić</i>	

- 3. The exchange of experiences and positive practices of functioning social dialogue at the international level** .....75  
Brian Scott
- 4. Razumijevanje uloge i odgovornosti sindikata i drugih dionika u unapređenju socijalnog dijaloga**.....81  
*Vitomir Begović*

### III dio

- Model suradničkog socijalnog dijaloga** .....98  
*Mirjana Burić Moskaljov*



## Predgovor

Posebno me veseli što mi je kao Predsjedniku HSP pripala čast da vas svojim predgovorom uvedem u ovu brošuru. Vjerujem da svojim naslovom „Socijalnim dijalogom do suradnje“ zvuči obećavajuće za sve one koji su zainteresirani za socijalni dijalog i suradnju njegovih aktera, a posebno za one koji su članovi sindikata i djeluju u radničkim vijećima ili su povjerenici radnika za zaštitu na radu jer je socijalni dijalog svima njima glavni alat u zaštiti prava radnika i poboljšavanju uvjeta rada. Naslov bi bio obećavajući i u procesu implementacije kada bi točno znali i odgovore na pitanja koja počinju sa riječima: kada, s kim, gdje i kako.

U svom dugogodišnjem radnom i sindikalnom iskustvu često puta sam, kao akter socijalnog dijaloga, bio svjedok kako su sati i sati socijalnog dijaloga na različitim razinama u RH rezultirali vrlo mršavim i polovičnim rješenjima, bez ostvarenja nekih značajnijih rezultata. Bio sam svjedok bezrazložnog prekidanja dijaloga, udaranja u zid, premda su neka (polu)otvorena vrata i neki odškrinuti prozori bili u našoj blizini. Teško sam pronalazio odgovor na pitanje nedostajale li znanja, kompetencija ili volje za sagledavanje i rješavanje nekog problema, posebno kada dijalog nije bio informiranje ili savjetovanje već se radilo o kolektivnom pregovaranju. Međutim, bez obzira na sve probleme i poteškoće na koje u bipartitnom socijalnom dijalogu nailazimo, uz činjenicu da dijalog nema alternativu, neka za početak bude dovoljan razlog prihvatiti ga više kao izazov, a manje kao problem i učiniti sve kako bi mu osigurali kontinuitet.

Ali krenimo redom. Izdavanjem ove brošure završili smo sve aktivnosti i uspješno priveli kraju naš prvi jednogodišnji EU projekt pod nazivom „3R“ u sklopu programa „Jačanje socijalnog dijaloga – faza II“. Nazivom projekta „3R“ na simboličan način željeli smo sublimirati tri važne aktivnosti: jačanje i unapređenje socijalnog dijaloga. To su: upornim **razgovorom** sa svim dionicima socijalnog dijaloga i poticanjem međusobnog **razumijevanja**, tražiti načine za realizaciju planiranih **rezultata**, a onda i za uspješnu suradnju svih aktera socijalnog dijaloga. Sa tim ciljem i zahvaljujući sredstvima Europskog socijalnog fonda, koji nas je u potpunosti financirao, bili smo u prilici na zajedničkim aktivnostima uključiti u projekt više od 150 članova sindikata, predstavnika poslodavca i naših gostiju iz zemlje i inozemstva. Svjesni činjenice da se zbog političkih i ekonomskih okolnosti u našoj zemlji socijalni dijalog neće sam od sebe unaprijediti, došlo je vrijeme da se otvoreno s tim suočimo i prihvatimo dvije neminovne činjenice. Prvu, sindikati moraju najprije „mijenjati sebe“, tako da ulažu u vlastitu edukaciju, bolje koriste vlastite resurse, pogotovo stručne kapacitete i jačaju međusobnu solidarnost koja je do sada bila nedovoljno korištena. Drugu, promjene koje priželjkujemo na strani ostalih aktera socijalnog dijaloga ne dolaze po našim željama, već ih moramo „dovesti u situaciju“ da mijenjaju modele svog djelovanja i svoj odnos prema socijalnom dijalogu. Kako bi napravili prve korake u tom pravcu, tijekom svih projektnih aktivnosti nastojali smo se što bolje međusobno upoznati, educirati, razvijati osobne kompetencije i razmjenjivati različita iskustava pozitivne prakse, podižući ukupan kapacitet našeg sindikata u jačanju i unapređenju socijalnog dijaloga. Međutim, ispunjavanje ovih projektnih ciljeva nije bila jedina korist koju smo polučili projektom. Participirajući i osobno u pojedinim njegovim dijelovima, posebno me je veselila i priuštila mi veliko zadovoljstvo

činjenica da je sa svakom novom aktivnošću projekta, a odradili smo ih šest, rastao entuzijazam i zajednička suradnja svih sudionika kroz koju su se potpuno izgubile granice između predstavnika različitih sindikata. To je još jedna potvrda da kada se okupimo oko zajedničkih ciljeva, znamo i možemo djelovati zajedno, bez obzira na različite prijedloge, ideje, stavove, potrebe i zahtjeve. To je u svakom slučaju dobar način jačanja međusindikalne suradnje i solidarnosti.

Osim toga, posebno sam se osjećao ponosan zbog članova projektnog tima, u sastavu Jadranka Dumbović, Margareta Buban i Nenad Puškar, koji su bez obzira što im je ovo bio prvi EU projekt, pokazali visoku razinu znanja, sposobnosti i zalaganja kako bi uspješno planirali, organizirali i proveli sve projektne aktivnosti. Jednako tako, sve pohvale idu i našim sindikalnim povjerenicima i aktivistima, zaposlenicima i svim članovima HSP koji su u svakom trenutku bili potpora i pomoć u provedbi projekta. Vjerujte mi, u realizaciju ovoga projekta utkani su sati i sati njihovog rada. Tijekom provedbe projektnih aktivnosti još jednom smo iskazali naše sindikalno jedinstvo i potpuno zajedništvo, ali i odlučnost da u borbi za radnička prava nećemo nikada posustati, jer smo svjesni da ona, kao i socijalni dijalog, nema alternativu.

Ali vratimo se brošuri „Socijalnim dijalogom do suradnje“. Brošura je na neki način kruna cijeloga projekta s ciljem da svim sudionicima projekta bude dobar i koristan podsjetnik na sve aktivnosti kroz koje su prošli, a da s druge strane bude dostupna i široj javnosti, posebno članovima različitih sindikata nudeći im korisne informacije, analize, prijedloge, ideje za razmišljanje i suradnički model za unapređenje socijalnog dijaloga u njihovim sredinama. Prateći projekt, brošuru smo podijelili u tri dijela.

U prvom dijelu pod naslovom: „Informiranošću i razvojem kompetencija postajemo sve bolji i kvalitetniji“ nudimo vam članke naših vanjskih suradnica Dijane Fazlić i Mirjane Burić Moskaljov koje su provodile edukaciju i treninge za razvoj osobnih kompetencija. Kroz njihove stručne članke možete se informirati o ulozi i odgovornosti povjerenika zaštite na radu, o radnom pravu, o pravu na informiranje i konzultiranje s poslodavce, o pregovorima i pregovaračkim kompetencijama kao i o ulozi komunikacije u socijalnom dijalogu.

U drugom dijelu brošure pod naslovom: „Dijalogom i razmjenom iskustava osnažimo dijalog“ pripremili smo mali zbornik tekstova sa Međunarodne konferencije koju smo održali u lipnju 2016. godine. Iz dvodnevnog rada i niza zanimljivih izlaganja i diskusija u panelima izdvojili smo izlaganje na temu „Socijalni dijalog u Hrvatskoj“, predsjednika Nezavisnih hrvatskih sindikata gospodina Krešimira Severa, izlaganje Dragana Bagića, docenta na Odsjeku za sociologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, na temu: „Prijedlozi za izradu modela suradničkog socijalnog dijaloga, zatim izlaganje gospodina Briana Scotta, su-predsjedatelja EU odbora za socijalni dijalog u poštanskoj djelatnosti, na temu: „Razmjena iskustva i pozitivne prakse u funkcioniranju socijalnog dijaloga na međunarodnoj razini“ i izlaganje gospodina Vitomira Begovića na temu: „Razumijevanje uloge i odgovornosti sindikata i drugih dionika u unapređenju socijalnog dijaloga“. Nadam se da ćete u ovim stručnim člancima pronaći dovoljno zanimljivih informacija koje s različitih aspekata promišljaju o zahtjevnosti socijalnog dijaloga i poteškoćama s kojima se nosi u praksi, kako bi vam upravo te informacije dale poticaj i olakšale put drugačijeg promišljanja i participiranja u socijalnom dijalogu s ciljem njegovog daljnjeg unapređenja i razvoja na svim razinama.

Treći dio pod naslovom: „Model suradničkog socijalnog dijaloga“ rezervirali smo za prijedloge i aktivnosti koje je poželjno poduzeti za postizanje glavnoga cilja cjelokupnog projekta, kako bi se i po njegovom završetku nastavio kontinuirani rad na jačanju i unapređenju socijalnog dijaloga. Model sam po sebi ne nudi gotova rješenja niti je zadanog karaktera, ali otvara perspektive i mogućnosti za nastavak rada i unapređenje socijalnog dijaloga.

Za kraj ovog predgovora, moram iskreno priznati da smo kroz rad na ovom projektu stekli jedno novo i zanimljivo iskustvo koje nam daje snagu da ustrajemo u jačanju i unapređenju socijalnog dijaloga, a isto tako se nadam da će i vama druženje s ovom brošuricom dati poticaj da nam se na tom putu pridružite.

Milan Jukić  
Predsjednik HSP



## Snaga i uloga povjerenika radnika zaštite na radu

Zaštita na radu sastavni je dio svakog radnog procesa i sadrži skup aktivnosti i mjera kojima se osiguravaju uvjeti rada bez opasnosti za život i zdravlje radnika. Svrha i cilj zaštite na radu ostvaruje se u prvom redu otkrivanjem i otklanjanjem opasnosti, štetnosti i napora, koje u određenim okolnostima mogu izazvati nastanak nezgode na radu koja za posljedicu može imati ozljedu na radu ili profesionalnu bolest.

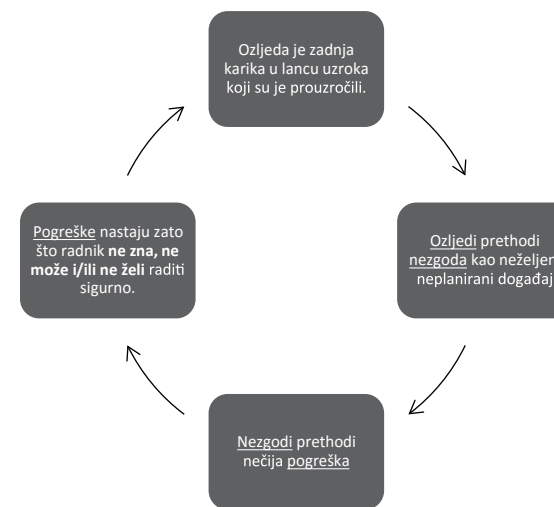
Uvjeti za siguran rad ostvareni su onda kada sredstva rada, čovjek i radna okolina ispunjavaju zahtjeve koji u skladu s pravilima zaštite na radu te oni kao takvi trajno osiguravaju pravilno funkcioniranje procesa rada.

### Ozljede na radu i profesionalne bolesti

Profesionalna bolest može se javiti kao posljedica djelovanja štetnih čimbenika na radnika, bilo nakon kratkotrajnog djelovanja neke štetnosti ili kao posljedica uzastopnog i dugotrajnog djelovanja nefizioloških uvjeta rada, štetnih fizikalnih čimbenika (buka, vibracije i sl.) ili kroz utjecaj nepovoljnih higijenskih uvjeta na radu. Ozljedom na radu smatra se svaka ozljeda radnika izazvana neposrednim i kratkotrajnim mehaničkim, fizikalnim ili kemijskim djelovanjem, te ozljeda uzrokovana naglim promjenama položaja tijela, iznenadnim opterećenjem tijela ili drugim promjenama fiziološkog stanja organizma, ako je takva ozljeda uzročno vezana za obavljanje poslova na kojima radnik radi. Ozljedom na radu smatra se i ozljeda radnika nastala prilikom redovnog puta od stana do mjesta rada ili obrnuto, te na službenom putu.

Aдекватna, pravodobna i učinkovita zaštita na radu utjecati će na smanjenje broja nezgoda na radu, a samim

time i na broj ozljeda na radu i profesionalnih bolesti koje su posljedica nezgoda.



Prema „Heinrich teoriji“ u određenom broju rizičnih ponašanja (npr. 300.000), u 10% dogoditi će se propust (30.000), a od ovog broja 10% će završiti nekim oblikom ozljede (300), a od ovog broja 10% će dobiti ozljede radi kojih će koristiti bolovanje (30), od čega će najmanje jedan radnik imati fatalne posljedice.

Zapitajte se koliko ste propusta i sami uočili u zadnjih par dana u svojoj radnoj okolini a koji bi mogli biti potencijalno opasni i uzrokovati incident ili nesreću na radu.

### Tko provodi Zaštitu na radu

Zaštita na radu uređena je nizom zakona, podzakonskih pravnih akata (pravilnika), drugih propisa i internih akata poslodavca, a može biti i dio kolektivnog ugovora.

Zakon o radu propisuje obaveze poslodavca da osigura radnicima uvjete za siguran rad, poduči ih o opasnostima i mjerama zaštite na radu, te radnicima daje pravo odbijanja rada koji im može ugroziti život ili zdravlje uz punu nadoknadu plaće.

Zakon o zaštiti na radu osnovni je zakonski propis koji definira zaštitu na radu, obaveze i prava poslodavaca, radnika i drugih subjekata kod poslodavca te među radnicima.

### Najbitnije postavke Zakona o zaštiti na radu su:

- zaštita na radu je obveza poslodavca (organizacija, troškovi, nadzor i dr.),
- radnik mora poštivati propise zaštite na radu, ponašati se u skladu s njima, ima pravo zahtijevati da se zaštita osigura, a ako nije osigurana ima pravo odbiti rad,
- za zaštitu je odgovoran poslodavac ili njegov ovlaštenik,
- o zaštiti na radu na stručnom polju brine stručnjak zaštite,
- radnici između sebe biraju predstavnika - povjerenika radnika za zaštitu na radu,
- problematika zaštite kod poslodavca razmatra se u sklopu Odbora za zaštitu na radu.

Cilj je svih ovih propisa osigurati da svaki radnik obavlja poslove i radne zadatke radnog mjesta bez ugrožavanja vlastitog ili tuđeg života i zdravlja. Stoga je Poslodavac odgovoran za organiziranje i provođenje zaštite na radu radnika u svim dijelovima organizacije rada i u svim radnim procesima. Isto tako, Poslodavac je obavezan utvrditi i obavljati poslove zaštite na radu u skladu s procjenom rizika, stanjem zaštite na radu i brojem radnika.

Poslodavac može provođenje zaštite na radu prenijeti, u pisanom obliku, na svojeg ovlaštenika u okviru njegovog djelokruga rada. **Ovlaštenik poslodavca za zaštitu na radu** produžena je ruka poslodavca u provođenju zaštite na radu, a Poslodavac ovlaštenike najčešće bira iz redova voditelja timova, voditelja i rukovoditelja odjela, službi, sektora i sl. dok im ovlaštenja često utvrđuje u opisu poslova radnog mjesta.

Osim odabira ovlaštenika, Poslodavac koji zapošljava više od 50 radnika obavezan je poslove zaštite na radu

ugovorom o radu ugovoriti sa jednim ili više **stručnjaka zaštite na radu**, dok se Zakonom o radu jasno propisuju poslovi zaštite na radu koje poslodavac, njegovi ovlaštenici i stručnjaci na radu moraju obavljati.



Osim poslodavca i radnici mogu sukladno odredbama Zakona o radu, na slobodnim izborima, izabrati kolegu radnika u svojstvu „**Povjerenika radnika za zaštitu na radu**“ koji će zastupati njihove interese na području zaštite na radu i biti njihova produžena ruka u provođenju aktivnosti i mjera zaštite na radu.

Radnici, stručnjaci zaštite na radu, povjerenici radnika za zaštitu na radu i ovlaštenici poslodavca za zaštitu na radu obavezni su surađivati u provođenju zaštite na radu.

Nadzor nad provedbom mjera zaštite na radu i zaštite od požara provodi služba zaštite na radu i vanjska tijela nadzora i to: inspekcija rada, sanitarna inspekcija, protupožarna inspekcija i dr.

### Pravila zaštite na radu

Zaštita na radu kao sustavno organizirano djelovanje sastavni je dio organizacije rada i izvođenja radnog postupka, koje poslodavac ostvaruje primjenom osnovnih, posebnih i priznatih pravila zaštite na radu u skladu s općim načelima prevencije.

- Osnovna pravila zaštite na radu (odnose se na sredstva rada u upotrebi)
  - o imaju prednost u primjeni u odnosu na posebna pravila zaštite na radu
- Posebna pravila zaštite na radu (odnose se na radnike)

- o ako se rizici ne mogu ukloniti ili se mogu samo djelomično ukloniti primjenom osnovnih pravila, dodatno se primjenjuju posebna pravila koja se odnose na radnike, način obavljanja poslova i radne postupke
- Priznata pravila zaštite na radu (pravilnici)
  - o ako nema osnovnih i posebnih

Provedba propisa i propisanih pravila zaštite na radu dužnost je svakog radnika, bez obzira na radno mjesto ili funkciju koju u Društvu obavlja. Svaki je radnik dužan upoznati se sa izvorima opasnosti i mjerama zaštite pri radu na svojem radnom mjestu, a poslodavac je dužan osigurati mu osobna zaštitna sredstva i opremu predviđenu za rad na radnom mjestu.



Zakon o zaštiti na radu i njegovi provedbeni propisi propisuju minimalne zahtjeve zaštite na radu, ali ne utječu na primjenu povoljnije zaštite na radu, ako je ta povoljnija zaštita propisana zakonom, drugim propisom, odnosno kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili ugovorom o radu.

### **Opća načela prevencije Zaštite na radu**

Poslodavac je obavezan provoditi zaštitu na radu na način da izbjegava i procjenjuje rizik i sprječava rizike na njihovom izvoru prilagođavanjem i oblikovanjem mjesta rada radnicima uz izbor radne opreme te izbor načina rada i radnih postupaka koji ublažavaju jednoličan rad, rad s nametnutim ritmom, normirani rad a u cilju smanjenja štetnog učinka na zdravlje radnika. Osim toga poslodavac je obavezan prilagođavati način rada, radne postupke i sredstva rada tehničkom napretku te zamijeniti opasno neopasnim ili manje opasnim. U cilju zaštite života i zdravlja

radnika poslodavac je dužan razvijati sveobuhvatne politike prevencije povezivanjem tehnologije, organizacije rada, uvjeta rada, ljudskih odnosa i utjecaja radnog okoliša te davati prednost skupnim mjerama zaštite pred pojedinačnim uz odgovarajuće osposobljavanje i obavještanje radnika. Troškove provođenja zaštite na radu snosi poslodavac i njezino provođenje ne smije teretiti radnika.

### **Obaveze poslodavca u provođenju Zaštite na radu**

Poslodavac je obavezan organizirati i provoditi zaštitu na radu, vodeći pri tome računa o prevenciji rizika te obavještanju, osposobljavanju, organizaciji i sredstvima. Poslodavac je obavezan provoditi prevenciju u svim radnim postupcima, u organizaciji rada i upravljanju radnim postupcima, pri čemu mora osigurati radnicima najveću moguću razinu zaštite na radu. Pri organiziranju i provođenju zaštite na radu, poslodavac je obavezan uvažavati prirodu obavljanih poslova te prilagoditi zaštitu na radu promjenjivim okolnostima radi poboljšanja stanja. Poslodavac je u organizaciji radnog procesa i povjeravanju poslova radniku obavezan voditi računa o sposobnostima radnika koje mogu utjecati na zaštitu na radu.

U svrhu unapređivanja sigurnosti i zaštite zdravlja radnika poslodavac je obavezan poboljšavati razinu zaštite na radu i usklađivati radne postupke s promjenama i napretkom u području tehnike, zdravstvene zaštite, ergonomije i drugih znanstvenih i stručnih područja, te ih je obavezan organizirati tako da smanji izloženost radnika opasnostima, štetnostima i propisanim naporima propisanim, a osobito izloženost jednoličnom radu, radu s nametnutim ritmom, radu po učinku u određenom vremenu (normirani rad), radi sprječavanja ozljeda na radu, profesionalnih bolesti i bolesti u vezi s radom.

Obaveze poslodavaca u provođenju zaštite na radu su:

- Organiziranje i provedba ZNR a osobito procjena rizika
- Odgovornost za štetu na radu i u vezi s radom
- Osposobljavanje za rad na siguran način
- Obavljanje poslova s posebnim uvjetima rada
- Posebna zaštita posebno osjetljive skupine radnika
- Osiguranje sredstva rada, osobne zaštite opreme i mjesta rada
- Razrada i primjena tehnologije rada i radnih postupaka koji ne ugrožavaju sigurnost i zdravlje radnika
- Ispitivanje radnog okoliša
- Prevencija stresa na radu ili u vezi s radom
- Postavljanje sigurnosnih znakova, uputa i pisanih obavijesti
- Zaštita od požara i eksplozije, neposrednog i značajnog rizika, evakuacijom i spašavanjem
- Pružanje prve pomoći
- Zaštita nepušača, zabrana pijenja alkohola i uzimanja drugih sredstava ovisnosti
- Vođenje i čuvanje evidencija i isprava te davanje podataka i obavijesti
- Provođenje zdravstvene zaštite radnika
- Obaveze prema tijelima nadzora
- Obavješćivanje i savjetovanje

### **Procjena rizika**

Procjena rizika je obveza svakog poslodavca da uzimajući u obzir vrste poslova i njihovu prirodu, procjenjuje rizike za život i zdravlje radnika i osoba na radu, osobito u odnosu na sredstva rada, radni okoliš, tehnologiju, fizikalne štetnosti, kemikalije i biološke agense koji se koriste u radu, uređenje mjesta rada, psihofizičke napore jednoličnog, noćnog ili normiranog rada kao i sve druge rizike koji su prisutni prilikom obavljanja poslova, radi njihovog smanjenja ili mogućeg sprječavanja.

Procjena rizika sastoji se od:

- Prikupljanja podataka na mjestu rada.
- Analize i procjene prikupljenih podataka
- Plana mjera za uklanjanje odnosno smanjivanje opasnosti, štetnosti i napora
- Dokumentiranja procjene rizika

Poslodavac obavezan procjenu rizika izraditi u pisanom ili elektroničkom obliku, a takva procjena mora odgovarati postojećim rizicima na radu i u svezi s radom te biti dostupna radniku na mjestu rada.

Poslodavac je obavezan na temelju procjene rizika primjenjivati pravila, mjere, postupke i aktivnosti za sprječavanje i smanjivanje rizika te osiguravati višu razinu zaštite na radu. Svaki propust učinjen u postupku procjene rizika, tereti poslodavca i on se ne može osloboditi odgovornosti za moguće štetne posljedice. U postupak procjene rizika poslodavac je dužan uključiti i radnike odnosno predstavnike radnika za zaštitu na radu.

Obvezni prilozi uz procjenu rizika su:

- sigurnosni podaci izvora fizikalnih štetnosti, kemikalija, odnosno bioloških agensa koji se koriste
- popis radne opreme koja se koristi pri obavljanju poslova,
- popis osobne zaštitne opreme za poslove kod kojih se mora upotrebljavati,
- popis potrebnih ispitivanja,
- popis poslova s posebnim uvjetima rada



## **Uloga i odgovornost stručnjaka za zaštitu na radu**

Poslovi stručnjaka za zaštitu na radu su:

- 1) stručna pomoć poslodavcu i njegovim ovlaštenicima, radnicima te povjerenicima radnika za ZnR u provedbi i unapređivanju ZnR
- 2) sudjelovanje u izradi poslovne strategije te operativnih planova i programa poslovanja poslodavca, u dijelu u kojem se moraju odnositi na zaštitu na radu, te sudjelovanje u primjeni upravljačkih metoda ili tehnika za provođenje strategije
- 3) sudjelovanje u postupku izrade procjene rizika
- 4) unutarnji nadzor nad primjenom pravila ZnR te poticanje i savjetovanje poslodavca i njegovih ovlaštenika da otklanjaju nedostatke u zaštiti na radu utvrđene unutarnjim nadzorom
- 5) prikupljanje i analiziranje podataka u vezi s nezgodama, ozljedama na radu, profesionalnim bolestima i bolestima u vezi s radom te priprema propisanih prijava ozljeda na radu i profesionalnih bolesti i izrada izvješća za potrebe poslodavca
- 6) suradnja s tijelima nadležnima za poslove inspekcije rada, sa zavodom nadležnim za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, Zavodom za unapređivanje zaštite na radu, ovlaštenima osobama te sa specijalistom medicine rada
- 7) osposobljavanje radnika, poslodavca i ovlaštenika za rad na siguran način
- 8) osposobljavanje povjerenika radnika za zaštitu na radu i pomaganje u njihovom djelovanju
- 9) djelovanje u odboru za zaštitu na radu kod poslodavca
- 10) suradnja s poslodavcem prilikom projektiranja, građenja i rekonstrukcije građevina namijenjenih za rad, nabave radne opreme i ostalih sredstava rada, osobne zaštitne opreme i opasnih kemikalija

- 11) sudjelovanje u primjeni međunarodnih certifikacijskih normi za upravljanje zaštitom na radu, kvalitetom, rizicima, društvenom odgovornošću u poslovanju i sl. kod poslodavca
- 12) ostali poslovi zaštite na radu u skladu s potrebama poslodavca.

## **Uloga i odgovornost Povjerenika radnika za Zaštitu na radu**

Uloga Povjerenika radnika za zaštitu na radu je:

- 1) poticati poslodavca da primjenjuje mjere sigurnosti i zaštite na radu u skladu sa propisima, ali i više od onoga što je propisano
- 2) sudjelovati u izradi planova poslodavca za poboljšavanje uvjeta rada, uvođenje nove tehnologije i novih radnih tvari, te pri tom poticati poslodavca i njegove ovlaštenike na provedbu pravila zaštite na radu.
- 3) poticati radnike na rad na siguran način i pomoći im u provođenju i prihvaćanju mjera sigurnosti i zaštite na radu; obavještavati ih o poduzetim mjerama
- 4) biti primjer ostalim kolegama i osobno poštivati mjere sigurnosti i zaštite na radu (osposobljenost) i prijavljuje nepravilnosti nadležnim ovlaštenim osobama i inspektoru
- 5) tražiti obavijest o svim promjenama koje mogu utjecati na sigurnosti i zdravlje radnika i uvid u dokumentaciju i korištenje dokumentacije u svezi sigurnosti i zdravlja radnika.
- 6) sudjelovati u pravovremenom otkrivanju i otklanjanju opasnosti, štetnosti i napora, koji u određenim okolnostima mogu izazvati ozljedu na radu ili profesionalnu bolest.

Poslodavac je obvezan, unaprijed i pravodobno, savjetovati se s povjerenikom radnika za zaštitu na radu o:

- 1) zapošljavanju stručnjaka zaštite na radu i poslovima

koje će obavljati

- 2) povjeravanju provođenja zaštite na radu ovlaštenoj osobi i poslovima koje će obavljati
- 3) izradi procjene rizika te izmjenama, odnosno dopunama procjene rizika
- 4) izboru radnika za pružanje prve pomoći i radnika za provođenje mjera zaštite od požara, evakuacije i spašavanja
- 5) zaštiti i prevenciji od rizika na radu te sprječavanju i smanjivanju rizika
- 1) Savjetovanje s PRZNR
- 6) sprječavanju nezgoda, ozljeda na radu i profesionalnih bolesti
- 7) promjenama u procesu rada i tehnologiji
- 8) planiranju i provođenju osposobljavanja iz zaštite na radu
- 9) poboljšanju uvjeta rada te planiranju i uvođenju novih tehnologija
- 10) utjecaju radnih uvjeta i radnog okoliša na sigurnost i zdravlje radnika
- 11) izboru sredstava rada i osobne zaštitne opreme
- 12) izloženosti radnika jednoličnom radu, radu s nametnutim ritmom, radu po učinku u određenom vremenu (normirani rad) te ostalim naporima.

### **Obaveze poslodavca u vezi s prevencijom stresa**

Novi zakon po prvi puta uvodi odredbe o mjerama zaštite radnika od psihosocijalnih rizika (stres) i psihofizioloških napora na radu u cilju prevencije i edukacije svih dionika.

Stres na radu su zdravstvene i psihičke promjene koje su posljedica akumulirajućeg utjecaja stresora na radu kroz dulje vrijeme,

**Stres** na radnome mjestu prisutan je kod gotovo svakoga trećeg zaposlenika Europske unije.

a očituju se kao fiziološke, emocionalne i kognitivne reakcije, te kao promjene ponašanja radnika.

Ako postoje naznake stresa na radu ili u vezi s radom, poslodavac je obavezan posebnu pozornost usmjeriti na:

- organizaciju rada i radnih postupaka (radno vrijeme, stupanj samostalnosti, podudarnost između vještine radnika i potreba posla, radno opterećenje i dr.),
- radne uvjete i okolinu (izloženost radnika i poslodavca nasilnom ponašanju, buku, vrućinu, hladnoću, opasne kemikalije i dr.),
- komunikaciju (neizvjesnost o tome što se očekuje od posla, izgledi za očuvanjem posla ili nadolazeće promjene i sl.),
- subjektivne čimbenike (emocionalni i društveni pritisci, osjećaj nemoći, osjećaj da nema dovoljno podrške i sl.).

Poslodavac je obavezan osigurati radniku zdravstvenu zaštitu primjerenu rizicima za sigurnost i zdravlje kojima je izložen na radu, u skladu s posebnim propisima koji uređuju mjere zdravstvene zaštite u vezi s radom. Radi osiguranja zdravstvenog nadzora primjerenog rizicima za sigurnost i zdravlje na radu kojima je izložen radnik, poslodavac je obavezan radniku, jednom u pet godina, na njegov zahtjev osigurati zdravstveni pregled.

### **Što može napraviti PRZNR**

- provjeriti da poslodavac provodi procjenu rizika
- surađivati s poslodavcem kako bi se utvrdili poslovi i dijelovi poslova koji predstavlja posebne rizike
- provjeriti da su svi radnici osposobljeni za rad na siguran način
- dogovoriti s poslodavcem da budete uključeni u uvodnu obuku novih radnika
- provjeriti je li zaštita na radu sastavni dio programa obuke za rad

- provjeriti da li obuka obuhvaća opasnosti posla, mjere opreza, obavezu radnika da surađuje, i sl.
- provjeriti da li su osigurane odgovarajuće mjere nadzora, koje su to mjere i kako se provode
- poticati radnike da se drže sigurnosnih postupaka i pomagati im da ostvare svoja prava iz ZNR
- pitati radnike da li su prošli osposobljavanje za rad, da li su zadovoljni s osposobljavanjem, što ih o zdravlju i sigurnosti na njihovim radnim mjestima najviše brine, što bi se u vezi toga moglo poduzeti
- upoznati radnike tko ime je povjerenik za zaštitu na radu
- poticati radnike da prijavljuju propuste koji mogu dovesti od ozbiljnih incidenata i nesreća (organizirati natjecanje u prijavljivanju propusta)
- aktivno sudjelovati u radu Odbora zaštite na radu
- provjeravati, nadograđivati i razvijati program osposobljavanja za rad na siguran način
- pokazati radnicima „anatomiju tijela” i provesti istraživanje u kojim dijelovima trpe bolove pa na temelju nalaza prijaviti poslodavcu simptome i napraviti program osposobljavanja za smanjenje ovakvih ozljeda i potencijalnih profesionalnih oboljenja
- pokrenuti inicijativu za izradu priručnika kojim će radnike upozoravati na potencijalne rizike i opasnosti sa savjetima za izbjegavanje istih
- inzistirati na kvalitetnim uputama za siguran rad
- tražiti postavljanje znakova sigurnosti
- predlagati kampanje za promociju mjera zaštite na radu na mjestima gdje se okuplja veći broj radnika, za korištenje osobnih zaštitnih sredstava, protiv konzumacije alkohola i sredstava ovisnosti, za promociju zdravlja, za unapređenje sigurnosti i slično.



## Zaključak

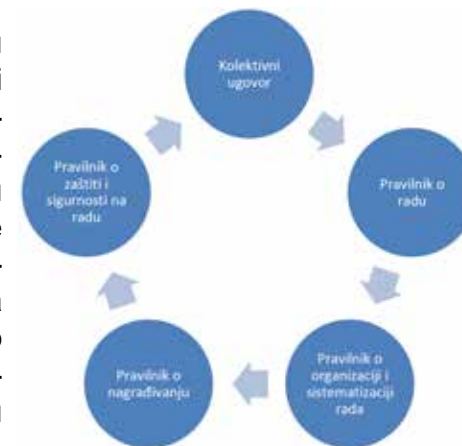
Svaka osoba na radu koja preuzima inicijativu o zdravstvenim i sigurnosnim pitanjima i radi na rješavanju problema može doprinijeti trajnim poboljšanjima u sustavu. Investiranje u prevenciju, umjesto za saniranje šteta koje proizlaze iz ozljeda na radu, profesionalnih bolesti te ostalih oboljenja u vezi s radom temelj je učinkovitog sustava sigurnosti i zaštite zdravlja radnika.

Dijana Fazlić, mag.iur.

## Radni odnosi, pravo na informiranje i konzultacije s poslodavcem

Temeljni radno pravni akti kojima se propisuju / utvrđuju / definiraju gospodarska i socijalna prava te prava, obaveze i interesi radnika su Kolektivni ugovor i Pravilnik o radu.

Pravilnik o radu kao jednostrani pravni akt uređuje plaće, organizaciju rada, postupak i mjere za zaštitu dostojanstva, te mjere zaštite od diskriminacije te druga pitanja važna za radnike, ako ta pitanja nisu uređena KU. O ovom aktu prije donošenja poslodavac se MORA savjetovati s RV, a RV može zatražiti od nadležnog suda da nezakoniti Pravilnik o radu ili neke njegove odredbe oglasi ništetnim. Poslodavac ga može donijeti i bez suglasnosti odnosno odobrenja RV.



Kolektivni ugovor dvostrani je pravni akt, gdje se obje strane MORAJU složiti oko njegovog sadržaja i potpisati ga, te ima jaču pravnu snagu od bilo kojeg drugog radno pravnog akta.

Sukladno ZOR poslodavac, radnik i radničko vijeće te sindikati i udruge poslodavaca, mogu ugovoriti uvjete rada koji su za radnika povoljniji od uvjeta određenih zakonom. Kolektivnim ugovorom mogu se ugovoriti uvjete rada nepovoljniji od uvjeta određenih Zakonom, samo ako je ZOR-om ili posebnim zakonom izričito propisano. Potrebno je uvijek imati na umu da ako je neko pravo iz radnog odnosa različito uređeno nekim od radno pravnih akata za radnika se primjenjuje uvijek najpovoljnije pravo.

Obaveze radnika kao i obaveze poslodavca jasno su utvrđene ZOR-u. Radnik je dužan: rad obaviti osobno, poštivati zakone i interne akte poslodavca, te sudjelovati u odlučivanju o pitanjima u vezi s njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima na način i pod uvjetima propisanim Zakonom (kroz izbor RV i/ili sindikalnog povjerenika).



Poslodavac je s druge strane obavezan: radniku dati posao te mu za obavljeni rad isplatiti plaću, odrediti mjesto i način obavljanja rada, poštujući pritom prava i dostojanstvo radnika, osigurati uvjete za rad na siguran način i na način koji ne ugrožava zdravlje, zaštititi radnika od izravnog ili neizravnog diskriminiranja na području rada i uvjeta rada, uključivo kriterije pri zapošljavanju, napredovanju, profesionalnom usmjeravanju, stručnom osposobljavanju i usavršavanju, prekvalifikaciji, zaštititi dostojanstvo radnika od postupanja nadređenih, osoba s kojima radnih re-

dovito dolazi u doticaju u obavljanju svojih poslova, ako je takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti s ZOR-om i dr. zakonima, na prikladan način učiniti radnicima dostupnim propise o sigurnosti i zaštiti zdravlja na radu, kolektivni ugovor i pravilnik o radu, najmanje 1x godišnje obavijestiti RV o broju i razlozima uzimanja na rad ustupljenih radnika, kao i ustupljene radnike o slobodnim radnim mjestima za koje ispunjavaju uvjete, te radi provođenja obveze savjetovanja kod poslovno uvjetovanog otkazivanja višku radnika, radničkom vijeću u pisanom obliku dostaviti odgovarajuće:

- podatke o razlozima zbog kojih bi mogla prestati potreba za radom radnika, broju ukupno zaposlenih radnika, broju, zvanju i poslovima radnika za čijim bi radom mogla prestati potreba, kriterijima izbora takvih radnika, iznosu i načinu obračuna otpremnina i drugih davanja radnicima te mjerama koje je poduzeo radi zbrinjavanja viška radnika.

Poslodavac je obavezan i voditi evidencije radnika i radnog vremena i obavješćivati RV o pitanjima od posebnog interesa za radnika, te im dostavljati na suodlučivanje i savjetovanje pitanja u skladu s ZOR.

RV obvezno je redovito obavješćivati radnike i sindikat o svome radu te primati njihove poticaje i prijedloge, štiti i promicati interese radnika zaposlenih kod poslodavca, savjetovanjem, suodlučivanjem ili pregovorima s poslodavcem ili od njega opunomoćenom osobom, o pitanjima važnima za položaj radnika, te paziti na poštivanje ZOR, pravilnika o radu, kolektivnih ugovora te drugih propisa. Ako je poslodavac zatražio suglasnost radničkog vijeća ili sindikata za svoju odluku, njihova je dužnost, u roku osam dana od dostave zahtjeva poslodavca, očitovati se o davanju ili uskrati te suglasnosti, a ako to ne učini, smatra se da su suglasni s odlukom poslodavca.

Zanimljivo je da RV ne smije sudjelovati u pripremanju ili ostvarenju štrajka, isključenja s rada ili druge industrijske akcije, niti se smije na bilo koji način miješati u kolektivni radni spor koji može dovesti do takve akcije. Kako osnivanje RV često pokreću i potiču sindikati i u njega se izabiru sindikalni povjerenici često isti moraju razmišljati o ovoj odredbi ali i voditi računa da u svojstvu članova RV moraju zastupati sve radnike kod poslodavca a ne samo članove svog sindikata, jer u svom djelovanju RV ne smije radnika ili određenu skupinu radnika povlašćivati, a niti stavljati u nepovoljniji položaj od drugih radnika.

### **Obaveza obavješćivanja**

Poslodavac je dužan obavijestiti RV o:

- 1) stanju, rezultatima poslovanja te organizaciji rada
- 2) očekivanom razvoju poslovnih aktivnosti i njihovu utjecaju na gospodarski i socijalni položaj radnika
- 3) kretanju i promjenama u plaćama
- 4) opsegu i razlozima uvođenja prekovremenog rada
- 5) broju i vrsti radnika koji su kod njega zaposleni, strukturi zaposlenosti (broj radnika zaposlenih na određeno vrijeme, na izdvojenom mjestu rada, putem agencije za privremeno zapošljavanje, koji su privremeno ustupljeni u s njim povezano društvo, odnosno koji su kod njega privremeno ustupljeni iz s njim povezanog društva i slično) te razvoju i politici zapošljavanja
- 6) broju i vrsti radnika kojima je dao pisanu suglasnost za dopunski rad iz članka 61. stavka 3. i članka 62. stavka 3. Zakona



- 7) zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu i mjerama za poboljšanje uvjeta rada
- 8) rezultatima provedenih inspekcijskih nadzora u području rada i zaštite na radu
- 9) drugim pitanjima osobito važnim za gospodarski i socijalni položaj radnika.

Poslodavac je dužan obavijestiti RV u vrijeme, u sadržaju i na način koji omogućuje članovima radničkog vijeća da izvrše procjenu mogućeg utjecaja te da se pripreme za savjetovanje s poslodavcem.

### **Obaveza savjetovanja**

Prije donošenja odluke važne za položaj radnika, poslodavac se mora savjetovati s radničkim vijećem o namjeravanoj odluci te mora radničkom vijeću dostaviti podatke važne za donošenje odluke i sagledavanje njezina utjecaja na položaj radnika. Česta je zabluda da se poslodavac mora savjetovati sa RV o svakoj svojoj poslovnoj odluci, jer iste imaju utjecaj na položaj radnika. Poslovne odluke sukladno Zakonu o trgovačkim društvima u domeni su upravljanja Društvom i iste donosi isključivo Uprava Društva, pa veći dio odluka ne spada u kategoriju onih odluka koje se trebaju savjetovati sa RV.

Važnim odlukama o kojima se poslodavac mora savjetovati sa RV, smatraju se osobito odluke o:

- 1) donošenju pravilnika o radu
- 2) planu te razvoju i politici zapošljavanja i otkazu
- 3) prijenosu poduzeća, dijela poduzeća, gospodarske djelatnosti ili dijela gospodarske djelatnosti, kao i ugovora o radu radnika na novog poslodavca te o utjecaju takvog prijenosa na radnike koji su prijenosom obuhvaćeni
- 4) mjerama u vezi sa zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu
- 5) uvođenju nove tehnologije te promjena u organizaciji i načinu rada

- 6) planu godišnjih odmora
- 7) rasporedu radnog vremena
- 8) noćnom radu
- 9) naknadama za izume i tehničko unapređenje
- 10) kolektivnom višku radnika iz članka 127. ovoga Zakona te sve druge odluke za koje je ovim Zakonom ili kolektivnim ugovorom propisano sudjelovanje radničkog vijeća u njihovu donošenju.

### **Obaveza suodlučivanja**

Poslodavac može samo uz prethodnu suglasnost radničkog vijeća donijeti odluku o:

- 1) otkazu članu radničkog vijeća
- 2) otkazu kandidatu za člana radničkog vijeća koji nije izabran, u razdoblju od tri mjeseca nakon utvrđenih konačnih rezultata izbora
- 3) otkazu radniku kod kojeg je zbog ozljede na radu ili profesionalne bolesti došlo do smanjenja radne sposobnosti uz preostalu radnu sposobnosti ili do smanjenja radne sposobnosti uz djelomični gubitak radne sposobnosti, odnosno otkazu radniku osobi s invaliditetom
- 4) otkazu radniku starijem od šezdeset godina
- 5) otkazu predstavniku radnika u organu poslodavca
- 6) uvrštavanju osoba kojima je prema Zakonu zabranjeno dati otkaz u kolektivni višak radnika, osim u slučaju kada je poslodavac u skladu s posebnim propisom pokrenuo, odnosno provodi postupak likvidacije
- 7) prikupljanju, obrađivanju, korištenju i dostavljanju trećim osobama podataka o radniku,
- 8) imenovanju osobe koja je ovlaštena nadzirati da li se osobni podaci radnika prikupljaju, obrađuju, koriste i dostavljaju trećim osobama u skladu s odredbama ovoga Zakona.

Poslodavac iznimno može, bez prethodne suglasnosti radničkog vijeća, donijeti odluku iz točaka 1. do 6. ako se

odlukom rješava o pravima radnika koji je ujedno i sindikalni povjerenik koji uživa zaštitu iz članka 188. ZOR-a. Ako se RV u roku od 8 dana ne izjasni o davanju ili uskrati suglasnosti, smatra se da je suglasno s odlukom poslodavca. Ako pak RV uskrati suglasnost, uskrata mora biti pisano obrazložena, a poslodavac može u roku od 15 dana od dana dostave izjave o uskrati suglasnosti tražiti da tu suglasnost nadomjesti arbitražna odluka. Arbitražu provodi arbitar kojeg s liste koju utvrđuje Gospodarsko-socijalno vijeće odaberu strane u sporu sporazumno.

### **Razlika između člana Radničkog vijeća i sindikalnog povjerenika**

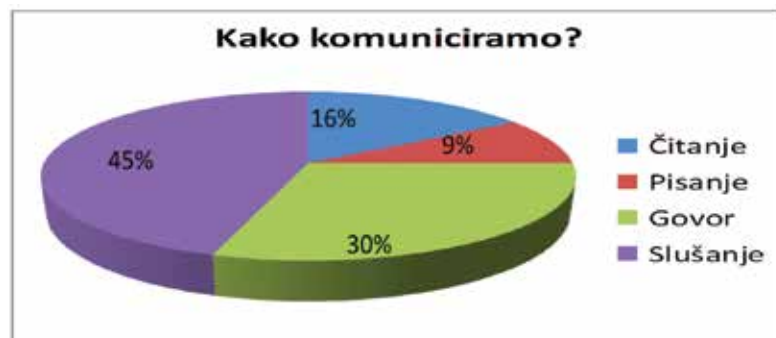
- RV zastupa sve radnike jednog poslodavca, a sindikalni povjerenik svoje članove kod jednog ili više poslodavaca,
- RV ne može pregovarati i sklopiti KU, već to može isključivo sindikat,
- RV nema pravnu osobnost, a sindikat ima,
- RV ne smije pokrenuti i poticati štrajk, već to može isključivo sindikat,
- RV ne može materijalno odgovarati poslodavcu za naknadu štete, dok sindikat može.
- RV je obvezno redovito obavješćivati radnike i sindikat o svome radu te primati njihove poticaje i prijedloge,
- RV mora 2 puta godišnje, u podjednakim vremenskim razmacima, sazvati i održati skupove radnika, vodeći pri tome računa da se odabirom vremena i mjesta održavanja skupa radnika ne šteti poslovanju poslodavca,
- RV u svom djelovanju ne smije radnika ili određenu skupinu radnika povlašćivati, a niti stavljati u nepovoljniji položaj od drugih radnika.



- RV, u svrhu zaštite i promicanja prava i interesa radnika, u punom povjerenju surađuje sa svim sindikatima koji imaju svoje članove zaposlene kod određenoga poslodavca.

### **Komunikacija između socijalnih partnera**

Neka istraživanja pokazuju kako 9% svog budnog vremena komuniciramo pisanjem, 16% čitanjem, 30% govoreći i 45% slušajući. Kakva je komunikacija između socijalnih partnera i odgovara li ovom uzorku?



RV obvezno je redovito obavješćivati radnike i sindikat o svome radu te primati njihove poticaje i prijedloge i to čini putem objava na oglasnim pločama te najmanje dva puta godišnje na skupovima radnika. Najčešći oblik koje RV koristi u komunikaciji sa radnicima su pisani dokumenti.

S druge strane ako pogledamo komunikaciju između RV i sindikata onda možemo primijetiti da su pisanje i govor komunikacijski kanali koji se i u ovoj komunikaciji koriste češće od drugih.

I veliki dio komunikacije između socijalnih partnera, poslodavca i RV i/ili poslodavca i sindikata odvija se kroz komunikaciju pisanjem i čitanjem. Što možemo učiniti kako bi poboljšati komunikaciju?

„Priroda nam je dala jedan jezik i dva uha tako da bi mogli slušati dvostruko više nego pričati – Epictetus, filozof“. Većinu vremena mislimo da slušamo, ali je pitanje koliko toga stvarno čujemo. Aktivnim slušanjem usmjeravamo pažnju na ono što nam sugovornik govori i osjeća te uzvraćamo vlastitim riječima i osjećajima kako bi razumjeli sugovornikovu poruku. Aktivno slušanje uključuje naš istinski interes i brigu za sugovornika, vodi do bolje informiranosti, potiče daljnju komunikaciju i poboljšava odnose. Aktivnim slušanjem izbjegavamo prepreke i nesporazume, poštujemo tuđa mišljenja, stavove i osjećaje kao i integritet osobe koju slušamo. Sve što je potrebno učiniti je: ne prekidajte sugovornika, ne nudite savjete, ne prosuđujte i ne raspravljajte o ispravnosti rečenoga i ne iznosite svoje vlastito mišljenje.

Evo i recepta:

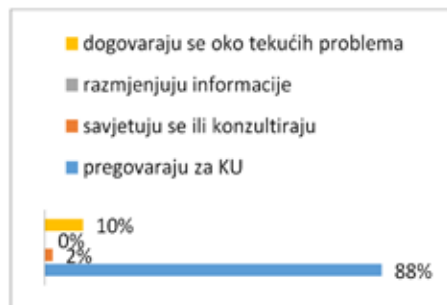
- na početku razgovora odlučite da ćete slušati sugovornika
- tijekom razgovora „pregrizite jezik“ kad osjetite impuls za negativnim komentaram
- govorom tijela jasno pokažite da slušate
- gledajte sugovornika u oči (a ne na sat, mobitel i sl.)
- pustite sugovornika da završi ono što je htio reći bez prekidanja,
- podrazumijevanje = nerazumijevanje stoga razjasnite detalje razgovora
- koristite tišinu...“šutnja je zlato“ jer vam daje vremena da sredite misli, te saberete i stišate svoje emocije.

Dijana Fazlić, mag. iur.

## Umijećem pregovaranja do kvalitetnog socijalnog dijaloga

U socijalnom dijalogu, bez obzira radi li se o bipartitnom ili tripartitnom obliku dijaloga, pregovaranje je najviša razina tog procesa jer u njemu postoji obveza ili pritisak na sudionike dijaloga da dogovore sporazumno i kompromisno rješenje za određeno pitanje. To rješenje, po logici stvari, uključuje i njihov dobrovoljni pristanak da preuzmu brigu i obvezu implementacije dogovorenog rješenja u praksu. Osim pregovaranja, u socijalnom dijalogu je potrebno da se dionici dijaloga međusobno konzultiraju, savjetuju i razmjenjuju informacije. Konzultiranje ili savjetovanje je oblik dijaloga koji je manje zahtjevan. U njemu se očekuje da dionici prezentiraju svoja razmišljanja i stavove oko određenih pitanja ili mogućih rješenja, ali ne postoji obveza međusobnog usuglašavanja. Razmjena informacija podrazumijeva otvorenost komunikacijskih kanala, kako bi informacije bile dostupne svim dionicima, bez ikakve obveze da se među njima uspostavi suglasnost u vezi s nekim pitanjem.

Ali praksa nam često govori nešto drugo. Kao potvrdu toj činjenici može nam poslužiti i istraživanje o „Kvaliteti socijalnog dijaloga u RH“ koje je provedeno u RSRH 2015. godine u sklopu projekta „Razvoj plus“. Na pitanje: „Koju vrstu socijalnog dijaloga dionici najčešće prakticiraju u RH?“ dobiveni su sljedeći odgovori:



Stoga, praksa i istraživanja ukazuju svim dionicima dijaloga na potrebu većeg protoka informacija i češćeg savjetovanja ili konzultiranja kako bi unaprijedili i ojačali međusobni dijalog.

Međutim, kako je pregovaranje, posebno pregovaranje za kolektivne ugovore, najvažniji dio socijalnog dijaloga jer o rezultatima tih pregovora ovise plaće, materijalna prava i uvjeti rada velikog broja zaposlenika vratimo se pregovorima.

### Koje činjenice o pregovorima je važno znati?

1. Pregovaranje se odvija kada dva ili više dionika pokušavaju zajednički postići dogovor o nekom pitanju.
2. Fokus mora biti na cilju koji se želi postići, a ne na poziciji na kojoj se dionici dijaloga nalaze.
3. Važno je razmotriti sa kojim ishodom pregovora bi obje strane u dijalogu mogle biti na dobitku.
4. Zbog kvalitete rezultata pregovora važno je koristiti objektivne kriterije (standarde).
5. Svaki dionik dijaloga je odgovoran prema drugoj strani i mora drugoj strani po završetku pregovora sačuvati obraz.
6. Pregovori postaju uspješni dogovori kada prestane natjecanje u tvrdoglavosti i obje strane počnu tražiti moguća i kreativna rješenja.

U pregovorima nije nužno postići najviše, niti dobiti minimum, već pronaći kreativno rješenje za **optimalni ishod pregovora** kako bi implementacija dogovora protekla u duhu međusobne suradnje.

Biti dobar pregovarač nije lagan niti jednostavan posao. Za pronalaženje kreativnih rješenja za optimalni ishod i postizanje dogovora pregovori počinju daleko prije sjedanja za pregovarački stol. Svi pregovarači se načelno slažu oko činjenice da dobra i kvalitetna priprema je presudna za uspjeh i ishod pregovaračkog procesa, čak i u situacijama kada se pregovara tvrdo ili pozicijski.



## Što je važno pripremiti prije pregovora?

### Prije pregovora je važno:

- definirati svoje ciljeve
- pretpostaviti ciljeve druge strane
- prikupiti sve relevantne informacije
- sagledati veliku sliku pregovaračkog ozračja
- prepoznati područja mogućih sporazuma
- ispitati alternative
- pripremiti ustupke: kupi – prodaj
- izabrati pregovaračku strategiju (cilj koji se želi postići)
- izabrati pregovaračke tehnike (način kojim se dolazi do postizanja cilja)
- pripremiti ugovor za zatvaranje pregovora
- osigurati prihvaćanje
- pripremiti sebe ili svoj tim

U toj pripremi nemojte preskakati ni jedan od navedenih elemenata, već ih obogatite dodatnim informacijama i pitanjima kako bi stvorili veliku sliku cjelokupnog pregovaračkog procesa. Polazeći od konkretnih, provjerenih činjenica pokušajte sagledati pregovaračko ozračje iz svoje pozicije, iz pozicije druge strane i iz pozicije ukupnog društveno političkog ozračja u kojemu će se pregovori odvijati. Slikovito rečeno, u jednom trenutku skinite svoje cipele i obucite cipele druge strane s kojom ćete pregovarati. Važno je da iz jedne i druge perspektive dobijete odgovore na pitanja tko u vašem odnosu ima kakvu moć/poziciju, tko kontrolira resurse i kakva je povijest vaših dosadašnjih međusobnih odnosa. Ove činjenice će bitno utjecati na tijek i ishod pregovora jer one određuju pregovaračku snagu. Pri tome nemojte zaboraviti pročešljati i svoju povijest kako vam se tijekom pregovora ne bi dogodilo da iskrсне neko škakljivo pitanje o vama na koje ne-

mate spreman odgovor. Također predvidite, što će druga strana napraviti/zahtijevati na temelju svoje moći/pozicije i objektivno procijenite koje će biti posljedice za vas i za drugu stranu ako dogovor ne bude postignut.

I to nije sve, što se tiče priprema. Mnogi iskusni pregovarači tvrde da je priprema veći i važniji dio pregovaračkog posla. Čeka vas dilema oko odluke tko će u pregovorima sa svojom ponudom izići prvi ili drugi i tako sebi osigurati bolju pregovaračku poziciju. Ne postoji univerzalno pravilo, ali je korisno razmotriti nekoliko činjenica. Za pozicijski jače/moćnije pregovarače svejedno je jesu li prvi ili drugi. Dobro je biti prvi kada poznajete situaciju i očekivanja druge strane jer to skraćuje vrijeme pregovora, a kada vam je to nepoznato bolje je biti malo oprezan i pustiti drugu stranu da prva otkrije svoju ponudu. Ako ste u pregovorima ovisna strana i hrabro krenete prvi za to vam je potrebna i korisna blef ponuda s kojom možete poljuljati drugu stranu i tako ostvariti malu pregovaračku prednost. Osim ove dileme prije početka pregovora potrebno je razmisliti i pripremiti ustupke s kojima ćete tijekom pregovora trgovati. Najkvalitetniji ustupci su oni koji za vas imaju malu cijenu, a za drugu stranu imaju veliku vrijednost. Kao primjer, navest ću vam „socijalni mir“ koji u pregovorima sindikat – poslodavac, može biti dobar ustupak. Za sindikat cijena tog ustupka je nula, a za poslodavca u određenoj situaciji može imati veliku vrijednost. Kod trgovanja ustupcima tijekom pregovora dobro je znati da se ustupci ne daju na samom početku pregovora. Oni slijede u središnjem dijelu pregovora i nudite se kao načelna mogućnost, hipotetski (ako, kada razmislimo, možda ...). Prvi ustupak je mali, manji je od ukupne rezerve i za svaki ustupak traži se nešto jer se ustupci nikada ne nude u nizu. Kako bi postigli planirani cilj dobro razmislite:

## Koje vam pregovaračke taktike stoje na raspolaganju?



Kao primjer, ako koristite taktiku „paljba iz svih oružja“ odmah započnete pregovore s velikim zahtjevima oko rješavanja najvećeg problema. Prednost ove taktike je u činjenici da rješavanje najvećeg problema na samom početku pregovora štedi vrijeme i pokazuje vašu snagu i samopouzdanje, ali podjednako ovom taktikom možete isprovocirati svoga sugovornika, pa će pregovori zapeti već na prvoj točki i lako može doći do prekida pregovora. Stoga, u izboru taktika budite oprezni, dobro procijenite i budite dovoljno fleksibilni da tijekom samih pregovora mijenjate taktike jer se one koriste za traženje optimalnih rješenja, a ne za međusobno natjecanje u „magarečoj“ tvrdoglavosti.



Na početku pregovora možete koristiti:

- **blef-ponudu (APP)** – ekstremno visoki zahtjev za slabo pripremljene pregovarače
- **oštru ponudu** - za rušenje očekivanja kod druge strane
- **tek-tako ponudu** – za provjeru pregovaračkih pozicija druge strane
- **konstruktivnu ponudu** – realni prijedlozi i zahtjevi za poznatu situaciju i pregovarače

Kada se pregovara za Kolektivni ugovor svaki zahtjev u ponudi, bilo od strane sindikata ili poslodavca, mora

biti iskazan u financijskom obliku kao glavnom kriteriju za pronalaženje rješenja i donošenje odluka. Pri tome vodite računa: zahtjevi sindikata i njihova strategija uglavnom nose socijalni karakter, dok zahtjevi poslodavca i njihova strategija uglavnom nose financijski karakter.

Međutim, bez obzira na ove suprotnosti budite uporni, izdržite pritiske, mijenjajte ponude, mijenjajte taktike, nudite ustupke, neutralizirajte prigovore jer pregovori su težak, naporan i odgovoran posao. Pregovori su pozornica na kojoj pokazujete sve svoje pregovaračke kompetencije. Aktivno slušajte, postavljajte pitanja, koristite umijeće verbalne i neverbalne komunikacije, umijeće prezentiranja, sposobnost rješavanja konfliktnih situacija i nemojte lako odustajati. Neka vas tijekom cijelih pregovora vodi samo jedno ključno pitanje: „Što je potrebno učiniti u ovome trenutku za daljnju uspješnost pregovora?“. Bit pregovora, kao jednog od oblika socijalnog dijaloga, je da traje jer dijalog nema alternative i to je jedini način da socijalni partneri dođu do dogovora i pronađu optimalne ishode za postojeću situaciju.

U neutralizaciji prigovora neka vam pomogne neka od sljedećih taktika:

Što?	Kako?
• prihvatanje, pa usmjeravanje i korekcija	„To je u redu, a istovremeno je važno pogledati ...“
• prihvatanje i promjena teme	„Slažem se, govorili smo da je važno ...“
• da, ali	„Naravno da je tako, ali morate se složiti da ...“
• uvjetna suglasnost	„Složio bih se s vama kada biste vi ...“
• navođenje dobrih referenci	„Imamo pozitivan primjer iz kojega se vidi ...“
• čvrsto suprotstavljanje	„Zbog „toga i toga“ daljnji razgovor o toj temi je neprihvatljiv.“
• pokazivanje zanimanja za situaciju	„Potpuno razumijem da nam okolnosti ne idu u prilog.“
• ponavljanje važnih informacija	„U prošlom mjesecu ste se uvjerili da ...“
• usmjeravanje kratkim pitanjima	„Jesmo li ispunili ...“
• prihvatanje dobrih prijedloga	„U potpunosti se slažem i prihvaćam vaš prijedlog.“

Kada pregovarate budite spremni na krizne situacije i PAT - pozicije koje su sastavni dio pregovora, odnosno socijalnog dijaloga. Točka na kojoj se mogu sastati dijametralno suprotni stavovi pregovarača na početku pregovora nije u fokusu ni jedne pregovaračke strane i ponekad se čini nedostižnom. Upravo zbog traženja te zajedničke točke pregovori su teški i često puta iz interesnog prelaze u pozicijsko pregovaranje. Međutim, odgovornost za prevladavanje takvih situacija leži na oba dionika socijalnog dijaloga. Uspjeh pregovora je zajednički, ali i neuspjeh pregovora je također zajednički bez obzira tko je u dijalogu na temelju moći/pozicije jača strana. Zbog toga za prevladavanje krizne situacije napravite kraći odmor ili privremeni prekid pregovora kako bi se smirile strasti i preispitala situacija. Možete koristiti i neke druge načine: postavite niz pitanja kojima ćete vratiti pregovaračku atmosferu, privremeno pomaknite razgovor sa sporne teme na neku drugu temu koja je manje sporna, zamijenite pojedine članove tima koji su u konfliktu sa drugom stranom, ušutkajte „zločeste dečke“, ako ste ih koristili tijekom pregovora, otvoreno priznajte u kojoj situaciji se trenutačno pregovori nalaze i dajte prijedlog za nastavak razgovora ili ponudu za završetak pregovora.

#### Vrste ponuda koje se najčešće koriste za završetak pregovora:

- **pola-pola:** temelji se na obostranom osjećaju pravde (zajednička točka je točno na pola puta)
- **dva rješenja:** temelji se na mogućnosti izbora (A ili B rješenje)
- **„give-get“:** temelji se na reciprocitetu davanja -uzimanja (odustajemo od A zahtjeva, a za to vi prihvaćate naš B zahtjev)
- **anticipacija sporazuma:** temelji se na stavu – dogovor je postignut, a o detaljima ćemo kasnije (sporazum će u budućnosti pratiti novi sporazumi, pravilnici, odluke itd.)

- **općeprihvaćena praksa:** temelji se na stavu da svi tako rade
- **salamina:** temelji se na uzimanju malo po malo
- **hipotetski pristup:** temelji se na hipotetičkom dogovoru (slažemo se da se ne slažemo, ali smo spremni nastaviti dijalog)

Nakon što se predloži neka od navedenih ponuda nastupa faza zatvaranja pregovora. Tu fazu možete prepoznati po činjenici pozitivnog pregovaračkog ozračja u kojoj pregovarači pokazuju signale o „unutarnjoj spremnosti“. To znači da su svi prijedlozi dovoljno obrazloženi i protumačeni, svi argumenti potrošeni, osjeća se kreativna zasićenost jer nema novih prijedloga i čar nadmetanja i pregovaračke utakmice je nekako potrošen.

I kada pomislite da je stiskom ruke i prihvaćanjem jedne vrste ponude pregovarački proces gotov, vjerujte mi nije vrijeme za slavlje i uživanje u pregovaračkoj pobjedi. Pred vama je još puno posla i velika odgovornost. Ne postupajte kao da je dogovoreno ono što vama odgovara. Dobro provjerite narav i značenje dogovorenih poruka jer praksa pokazuje da dvosmislena obećanja ne dovode do kvalitetne i učinkovite primjene dogovorenog sporazuma.



Kako svaki socijalni dijalog mora završiti pisanim sporazumom ne prihvaćajte olako usmena obećanja. Dugogodišnja praksa nam pokazuje da se mnogi dionici socijalnog dijaloga ne pridržavaju dogovorenih i potpisanih sporazuma pa je teško vjerovati kako će usmena obećanja dovesti do kvalitetnijeg načina rješavanja nekog problema. Stoga, važno je obostrano potpisati sporazum u kojem ste prethodno provjerili da prilikom njegovog pisanja nije došlo do zloupotrebe od strane „pisca“ sporazuma. Sve formu-

lacije koje su općenite ili uvjetne u dijelu teksta sporazuma ili u cjelini mogu u praksi predstavljati nepremostive poteškoće jer i njihova primjena može biti općenita ili uvjetna. Zbog takvih općenitih formulacija praksa pokazuje da najviše posla imaju razne komisije za tumačenje sporazuma, a bome i sudovi. Osim navedenog, važno je u sporazumu navesti i jamstvo za njegovu provedbu.

## Zaključak

Pregovaranje je u svakom slučaju najviša, najteža i najodgovornija razina socijalnog dijaloga. Nije to samo odmjeravanje znanja, sposobnosti, vještina, moć i pozicije socijalnih partnera, odnosno njihovih pregovaračkih kompetencija. To je i ogromna odgovornost pred svima onima na koje će se zaključci takvih sporazuma, koji su rezultat socijalnog dijaloga, primjenjivati.

Iako je cijeli pregovarački proces od pripreme, pregovaranja, postizanja sporazuma i implementacije sporazuma u praksi izuzetno zahtjevan, ako ga vodite kvalitetno u okrilju opće a ne pojedinačne koristi, vjerujte mi, svaki uloženi trud je hvale vrijedan.

**Pregovarali kao solo pregovarač ili kao pregovarački tim neka vas vodi etika, pravednost i odgovornost.**

Mirjana Burić Moskaljov  
prof. sociologije

## Komunikacijski alati za rješavanje sukoba u dijalogu

U svakom razgovoru, a posebno u socijalnom dijalogu u kojem dionici često iznose dijametralno suprotni stavovi, potrebe i zahtjeve, uvijek postoji potencijalna prijetnja da se sugovornici mogu naći u PAT-poziciji ili potaknuti neku konfliktnu situaciju. U takvim situacijama pravilnim korištenjem komunikacijskih tehnika i alata ne postoji garancija za prevladavanje sukoba, ali postoji visoka razina vjerojatnosti da će se sugovornici međusobno bolje razumjeti i više uvažavati što je osnovni preduvjet za nastavak dijaloga. Doprinos tom razumijevanju podjednako leži u umijeću verbalnog i neverbalnog komuniciranja. Premda svoje stavove, potrebe i zahtjeve iznosimo kroz verbalni izričaj, neverbalni izričaj ili govor tijela će onome što izgovaramo dati svoju vjerodostojnost i izgraditi međusobno povjerenje. Zbog te činjenice, umijeće dobrog komuniciranja podjednako uključuje i verbalni i neverbalni dio i njegovim kontinuiranim razvijanjem i usavršavanjem dobivamo dobitnu kombinaciju za poticanje i jačanje socijalnog dijaloga.

Kako komunikacijski alati za rješavanje sukoba u dijalogu imaju važnu ulogu u pregovaračkim situacijama tako se i jedna od pregovaračkih tehnika direktno odnosi na umijeće neverbalnog komuniciranja tijekom pregovora.

Šutnja i govor tijela
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možete koristiti šutnju, ton, izbjegavanje pogleda, osmijeh ili svoju osobnost kao dobre saveznike u vođenju razgovora</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravilnim korištenjem možete kupovati vrijeme i izbjegavati konflikte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepravilnim korištenjem možete razotkriti svoje namjere, snagu i nedostatke</li> </ul>

Zbog što učinkovitijeg korištenja ove tehnike važno je obratiti pozornost na:

### Položaj tijela



Najpoželjniji i najučinkovitiji položaj tijela je suradnički koji uključuje otvoreni centar za komunikaciju (ošit) i položaj tijela prema naprijed. Ovakvim položajem svojim sugovornicima šaljete poruku da ste otvoreni za komunikaciju i uključeni u odnos ili u temu razgovora, te sugovornika doživljava kao ravnopravnog partnera u dijalogu.



Iako položaj dominacije u kojem je komunikacijski centar (ošit) otvoren, ali je tijelo nagnuto prema natrag može iritirati sugovornike nemojte zanemariti činjenicu kako se ovim položajem tijela iskazuje osobna moć, snaga i statusna pozicija, odnosno položaj u društvu. Iako se na neki način podcjenjuje sugovornik u ovom položaju leži ogromna energija i upornost. Stoga, slobodno se koristite ovim položajem kada u dijalogu očekujete tvrde ili pozicijske pregovore.



Položaj bojažljivosti u kojem je komunikacijski centar (ošit) zatvoren, a tijelo povučeno prema natrag je veoma riskantan pregovarački položaj jer može rezultirati sugovornikovim napadom ili omalovažavanjem. Neverbalno pokazivanje bojažljivosti, odnosno niske razine samopoštovanja može se koristiti samo kada u pregovaračkom dijalogu koristite taktiku koja ima za cilj povlačenje ili skrivanje osobnih emocija.



Položaj agresivnosti u kojem je komunikacijski centar (ošit) zatvoren, a tijelo nagnuto prema naprijed je glavni signal za opasnost. Budite sigurni da u podlozi leži nezadovoljstvo, bijes, ljutnja, a možda i neki psihički poremećaj. Agresivni položaj šalje kombiniranu poruku osobne obrane, traženja krivca i napada. S obzirom da ignorira sugovornika može se koristiti samo kada se u pregovaračkom dijalogu odlučite za taktiku „napad iz svih oružja”.

## Rukovanje

Rukovanje kao kulturološki čin pozdravljanja ima važnu ulogu u socijalnom dijalogu jer je to rijetka prilika u kojoj možemo dotaknuti drugu osobu na pristojan i društveno prihvatljiv način kroz koji se dopunjava slika „prvog dojma“ o drugoj osobi. Procjena načina na koji se rukujemo određuje se kroz četiri elementa. To su: jačina stiska, brzina trešnje, broj njihaja gore- dolje i vrijeme trajanja rukovanja. Primjeren način rukovanja uključuje srednju jačinu stiska, umjerenu brzinu trešnje, 3-5 njihaja gore – dolje i nekoliko sekundi trajanja rukovanja uz obavezno uspostavljenje očnog kontakta. Kako kroz te elemente šaljemo dvije važne poruke: jednu koja govori o nama i o našem karakteru, a drugu koja govori o našem odnosu prema osobi s kojom se rukujemo. Primjerenim rukovanjem ostat ćemo u domeni pozdravljanja i rukovanjem nećemo otkrivati informacije koje na početku razgovora mogu stvoriti nepovoljnu sliku o nama ili o našem odnosu prema sugovorniku. Stoga, veoma je važno osvijestiti svoj način rukovanja, korigirati neke detalje ako je to potrebno i što češće u socijalnim kontaktima koristiti primjeren način rukovanja.



Glavni cilj rukovanja prilikom socijalnog kontakta je pozdravljanje i ništa više i ništa manje od toga. Stoga je važno rukovanjem na druge osobe ostaviti pristojan i ugodan dojam. Vodite računa o jačini stiska. Izrazito jak stisak drobi kosti i nanosi fizičku bol drugoj osobi, dok mlaki, labavi stisak ili rukovanje vrhovima prstiju uvijek izaziva nelagodu. Isto tako vodite računa o položaju dlana, broju njihaja i dužini trajanja rukovanja. Idealno je ako rukovanje niste uvrstili među svoje navike, već

svjesno pristupate tome činu i pridajete mu važnost. Tada možete svoje rukovanje prilagoditi osobi s kojom se rukujete, odnosno dopustiti joj da upravlja rukovanjem. Drugoj osobi će u tom trenutku biti ugodno, a vi ionako svjesno znate što radite. Osim samog čina rukovanja i prostorna dimenzija ima svoju ulogu. Na primjer, ona je specifična za pregovaračke situacije kada pregovarač ili pregovarački tim dolazi u prostor jedne pregovaračke strane. Ako ih domaćin ili domaćini dočekaju sjedeći za stolom i pozdrave ustajanjem i rukovanjem preko stola budite sigurni da slijede teški i naporni pregovori. Barijerom stola jasno šalju poruku odnosa i obilježavanja svoje statusne pozicije. Tijekom pregovora ćete se uvjeriti kako su tvrdi u obrani svojih stavova i pregovaračkih uvjeta. Uglavnom ucjenjuju, pregovaraju pozicijski i teško sklapaju win-win sporazume.

## Facijalna ekspresija

Od svih elemenata neverbalnog komuniciranja facijalna ekspresija dominira svim socijalnim kontaktima i bitno utječe na vrstu i sadržaj socijalnog dijaloga. Ako činjenicu da na licu imamo 43 facijalna mišića povežemo sa njihovim upravljanjem sa svim dijelovima lica od čela do brade, uključujući oči, nos i usta onda dobivamo rezultat prema kojemu svatko od nas može pokazati oko sedam tisuća različitih izričaja. Svjesno upravljati takvim potencijalom je vrlo teško, pa je u načelu lice ogledalo emocija i unutarnjeg stanja svake osobe. Šest primarnih emocionalnih stanja: sreću, tugu, strah, ljutnju, iznenađenje i gađenje prema istraživanjima točno prepoznaje više od 80% ispitanika. U socijalnom dijalogu, a posebno za pregovaračkim stolom to može biti koristan saveznik, ali i veliki neprijatelj.



Saveznik u svim situacijama kada možete kontrolirati facijalnu izražajnost i svojim sugovornicima ne otkrivati kako emocionalno reagirate na određene prijedloge i zahtjeve s kojima se ne slažete i ne želite ih prihvatiti. U takvim situacijama i osmijeh vam je moćan saveznik. Sjetite se mudre izreke koja kaže: „Osmijeh ne košta ništa, a djeluje čudesno. Obogaćuje onoga kome je namijenjen, a ne osiromašuje onoga tko ga poklanja.“

Neprijatelj, ako niste u mogućnosti kontrolirati svoju facijalnu ekspresiju posebno tijekom pregovora. Ne zbog činjenice da se tijekom pregovora mora glumiti i skrivati svoje emocije, već zbog činjenice da nekontroliranom facijalnom ekspresijom možete prije vremena otkriti svoje namjere, otvoreno pokazati kako reagirate na određene prijedloge i informacije, smanjiti vrijednost svojih pregovaračkih ustupaka, potaknuti konfliktne situacije i na taj način umanjiti snagu svoje pregovaračke pozicije. Stoga, važno je tijekom pregovora dobro kontrolirati facijalnu ekspresiju i isključivo je primjeriti samom sadržaju pregovora jer u pregovorima nije nužno postići najviše, niti dobiti minimum, već pronaći kreativno rješenje za optimalni ishod pregovora kako bi implementacija dogovora protekla u duhu međusobne suradnje.

### Očni kontakt, pogled i geste

Na isti način kao što položaj tijela, rukovanje i facijalna ekspresija jako utječu na kvalitetu socijalnog dijaloga tako utječe i očni kontakt, pogled i geste. Očni kontakt i pogled su važni jer su oni naša osobna iskaznica. To su

najmoćnije i najslabije komunikacijske karike. Naime, oči su „ogledalo duše“ i njihovim pomicanjem ne samo što otkrivamo svoj dominantni komunikacijski kanal, već otkrivamo i način na koji mislimo. Dobrim komunikatorima kroz te dvije informacije osiguravamo razumljivost dijaloga. Osim toga, naše zjenice rade neovisno o svjesnoj kontroli. Svojim sužavanjem i širenjem, a mogu se povećati i četiri puta, izražavamo emocionalne promjene, stavove ili svoja raspoloženja, dok pogled isto kao i rukovanje koristimo kao znak pozdravljanja, uspostavljanja kontakta ili kao poticajni signal da između dvoje ljudi može započeti proces komuniciranja. Načelno se smatra da se dužinom pogleda u socijalnom dijalogu šalju poruke zainteresiranosti za temu razgovora, ali isto tako morate prihvatiti činjenicu da se dužinom pogleda mogu poslati poruke iznenađenja, zgražanja, kritike, prijekora ili procjenjivanja. Neiscrpane mogućnosti koje nam pruža upotreba očnog kontakta i pogleda u svakom socijalnom dijalogu je potrebno koristiti na pozitivan način kako bi ostali naši najmoćniji saveznici u nastojanju poticanja i održavanja dijaloga.



Geste također podredite učinkovitosti dijaloga. Kako bi u tome uspjeli vodite računa o dvije bitne činjenice. Prvo, što se neki dio našega tijela nalazi dalje od mozga to nad njim imamo manju kontrolu, pa tako najmanju kontrolu imamo nad svojim nogama i stopalima. Drugo, osnovna funkcija gesta nije u preuzimanju komunikacije. One su tu da naš verbalni izričaj nadopune, podupru, vizualiziraju, osnaže dojam i osiguraju upečatljivost. Stoga, obratite pozornost kakve se poruke šalju pojedinim gestama i koristite ih na funkcionalan način.

Omiljena i najčešće korištena gesta u socijalnom dijalogu je otvoreni dlan jer nosi atribut komunikacijske otvorenosti, iskrenosti i povjerenja. Zbog toga se svi dionici dijaloga maksimalno trude otvorenim dlanovima slati pozitivne poruke prema svojim sugovornicima, a u pravilu ga maksimalno koriste i svi govornici, posebno političari jer su uvjereni kako tim pokretom osiguravaju sebi veću razinu vjerodostojnosti. Zatvoreni dlan stisnut u šaku uvijek je bio simbol moći, bijesa, dominacije, odlučnosti, naredbe ili snage jer podsjeća na malj kojim se lako može udariti sugovornika. To je gesta karakteristična za autoritarne osobe. Posebno postaje opasana i iritantna ako se iz zatvorene šake pojavi ispruženi i upereni kažiprst. On naređuje, proziva i okrivljuje. Mahati ispruženim kažiprstom u ritmu riječi koje se izgovaraju ili ga uperiti u sugovornika je jasna poruka nadređenosti, otvorene prijetnje ili naredbe i uvijek će kod slušatelja potaknuti negativne emocije. Posebno će utjecati na osjećaj straha, nesigurnosti i opasnosti. To je vrlo otvorena neverbalna prijetnja. Međutim, u komunikacijskom odnosu manje koristimo poruke poslone otvorenim ili zatvorenim dlanom, a više koristimo poruke poslone otvorenim dlanom kojega okrećemo prema gore ili prema dolje. Dlanovi okrenuti prema gore u načelu, ako je gesta prirodna i nije svjesno glumljena, šalju poruku otvorenosti, iskrenosti i dobronamjernosti. Takav pokret ne ugrožava nikoga, on je poziv na suradnju i poruka ide na tragu kako je osoba iskreno i otvoreno spremna na izgradnju međusobno kvalitetnog i ravnopravnog odnosa. Okretanjem dlana prema dolje poruka se bitno mijenja jer se sužava i dozira područje iskrenosti. Ovu gestu koriste ljudi koji imaju potrebu za dominacijom, žele pokazati svoj viši nadređeni status, čuvaju neku tajnu i na suradnju gledaju kao na stratešku igru moći ili svjesno manipuliraju informacijama. Osim okretanja dlanova u različitim pravci-

ma poruke ćemo poslati i spajanjem ruku na različite načine, dodirivanjem pojedinih dijelova lica, kose ili vrata, a odnosit će se na laganje, procjenjivanje, razmišljanje, odobravanje, odbijanje ...

Što god od navedenih gesta koristite nemojte zaboraviti staru grčku mudrost kako u svemu treba imati mjeru i najveće je postignuće mudrosti pronaći „zlatnu sredinu“. Neka vam upravo ta mudrost postane moto za korištenje svih elemenata neverbalnog komuniciranja tijekom socijalnog dijaloga.

### **Socijalni dijalog kroz verbalnu komunikaciju**

U socijalnom dijalogu kada iskazujemo svoja mišljenja, iznosim prijedloge, branimo svoje stavove ili postavljamo zahtjeve ne možemo unaprijed očekivati dijalog s istomišljenicima. Veća je vjerojatnost da ćemo dijalog voditi sa neistomišljenicima i tako izazvati raspravu. A u raspravama se lako izgraditi ozračje u kojem tinjaju sukobi različitog intenziteta koji će najvjerojatnije ovisiti o osobnim interesima svakog sugovornika ili o poslovnoj poziciji na kojoj se sugovornik nalazi. Zbog toga, na intenzitet sukoba često može utjecati i činjenica tko govori, a ne što osoba govori. Međutim, ako se isključivo fokusirano na sukobe i suprotstavljena mišljenja teško ćemo voditi socijalne dijaloge s pozitivnim i kompromisnim ishodima. Posebne poteškoće u dijalogu možemo očekivati kada se vode pregovori za kolektivni ugovor zato što zahtjevi sindikata i njihova strategija uglavnom nose socijalni karakter, dok zahtjevi poslodavca i njihova strategija uglavnom nose financijski karakter. Međutim, u verbalnoj komunikaciji važno je imati fokus na zajedničkom interesu sugovornika i na činjenici da dijalog nema alternativu, a umijeće neutraliziranja prigovora sigurno može pridonijeti smanjivanju sukoba i nastavku dijaloga.



U neutralizaciji prigovora neka vam pomogne neka od sljedećih taktika:

Što?	Kako?
• prihvaćanje, pa usmjeravanje i korekcija	„To je u redu, a istovremeno je važno pogledati ...“
• prihvaćanje i promjena teme	„Slažem se, govorili smo da je važno ...“
• da, ali	„Naravno da je tako, ali morate se složiti da ...“
• uvjetna suglasnost	„Složio bih se s vama kada biste vi ...“
• navođenje dobrih referenci	„Imamo pozitivan primjer iz kojega se vidi ...“
• čvrsto suprotstavljanje	„Zbog „toga i toga“ daljnji razgovor o toj temi je neprihvatljiv.“
• pokazivanje zanimanja za situaciju	„Potpuno razumijem da nam okolnosti ne idu u prilog.“
• ponavljanje važnih informacija	„U prošlom mjesecu ste se uvjerali da ...“
• usmjeravanje kratkim pitanjima	„Jesmo li ispunili ...“
• prihvaćanje dobrih prijedloga	„U potpunosti se slažem i prihvaćam vaš prijedlog.“

Zajednička karakteristika svih taktika neutralizacije prigovora leži u strategiji da na samom početku suprotstavljanja iskažete slaganje. To nije pristajanje na prijedlog, već je potvrda da ste sugovornika čuli i razumjeli, a zatim slijedi iznošenje osobnih ideja ili prijedloga. Početno slaganje se ne iskazuje jedino prilikom korištenja taktike „čvrstog suprotstavljanja“. Umjesto slaganja morate istaknuti razloge za čvrsto suprotstavljanje.

### Moć pitanja i njihova uloga u socijalnom dijalogu

Moć pitanja ne leži u obliku, vrsti, konstrukciji niti u načinu na koji ispitujemo jedni druge. Njihova moć leži u činjenici da svako pitanje izaziva reakciju upitane osobe bez obzira je li reakcija verbalnog ili neverbalnog izričaja. Naime, izjavnom rečenicom možete, ali i ne morate izazvati reakciju sugovornika, dok će na svako pitanje stići odgovor ili reakcija. Zbog toga, pitanja u svakom socijalnom dijalogu, a posebno u pregovorima imaju značajnu

i nezaobilaznu ulogu. Kada govorimo o pitanjima dobro je imati na umu da postoje dvije skupine pitanja i obje skupine imaju podjednaku važnost tijekom socijalnog dijaloga. Jednu skupinu čine pitanja na koja mi odgovaramo svojim sugovornicima, dok drugu skupinu čine pitanja kojima mi ispitujemo svoje sugovornike. Stoga je dobro napraviti pripremu za obje skupine pitanja prilikom pripremanja za socijalni dijalog, odnosno za različite pregovaračke situacije.

Vama upućena pitanja mogu se odnositi na:

- **digresiju** – pitanja koja nisu vezana za temu pregovora (na njih se odgovara direktno, kratko i bez dvojbe)
- **netočnost** – pitanja vezana uz neke neistine ili provokacije (na njih se odgovara direktno, kratko i ne dozvoljava se ulazak u dokazivanje)
- **tajnost podataka** – pitanja o strogo povjerljivim podacima (ne odgovarate da niste slobodni dati informacije, već objašnjavate razloge povjerljivosti. Pripišite ih organizaciji, sindikatu, zakonitosti, privatnosti, konkurenciji...)
- **nepoznate informacije** – pitanja na koja ne znate odgovor (otvoreno priznajte neznanje jer je to normalno i nemojte se upuštati u izmišljane informacije ili podataka)
- **hipotetska predviđanja** – pitanja kojima se traži predviđanje budućnosti (nemojte davati lažna obećanja, hipotetsko pitanje treba dobiti hipotetski odgovor)
- **krivnju** – pitanja vezana uz opravdanu krivnju ili odgovornost (nemojte priznavati krivnju ako nije osobna, neutralizirajte ih na način „da, ali ...“)

Pitanja uz pomoć kojih možete prikupljati informacije i voditi dijalog dijelimo na:

- **obavještavajuća pitanja** – njih koristimo za davanje

ili primanje informacija, a mogu biti direktna ili posredna

- **usmjerena pitanja** – njih koristimo za vođenje razgovora i za fokusiranje pregovora prema cilju
- **pitanja koja ispunjavaju tišinu** – njih koristimo za ublažavanje ili prevladavanje nelagode koja nastane kada pregovarači duže vrijeme šute
- **pitanja s kojima rješavamo nesporazume** – njih koristimo za prevladavanje kriznih situacija i PAT- pozicija tijekom pregovora
- **umirujuća pitanja** – njih koristimo za skretanje pozornosti kada je potrebno prevladati uznemirenost nekih pregovarača

Pri tome vodite računa da će se svaki sugovornik bolje osjećati i lakše odgovarati na pitanja ako se sjetite načela „duplog škljocanja“. Zamislite mentalnu mapu svake osobe kao radnu površinu svog kompjutera. Koliko se na njoj nalazi mapa i koliko je informacija unutar njih pohranjeno? Gotovo na isti način su pohranjene informacije u našem mozgu. Kada čujemo pitanje treba nam dosta vremena da pronađemo u kojoj mapi smo u mozgu pohranili informaciju koja nam treba. „Duplo škljocanje“ je način kojim za brže i kvalitetnije dobivanje informacije postavljamo dva pitanja. Prvim zatvorenim pitanjem otvaramo mapu iz koje želimo informaciju, a zatim drugim pitanjem tražimo informaciju koja nam je potrebna.

## Lobiranje

Lobiranje je način, odnosno metoda kojom se zastupaju i promoviraju interesi neke organizacije ili institucije. Iako se ova metoda definira na različite načine njen krajnji cilj je uvijek isti. Utjecati na sve one koji odlučuju kako bi shvatili važnost nekog problema i njegove posljedice. Zbog utjecaja na one koji odlučuju, a prvenstveno

se koriste privatne veze i poznanstva, lobiranje se često percipira kao neki oblik korupcije. Toj percepciji pridonosi i nedorečena pravna regulativa. Međutim, lobiranje je danas važan činilac efikasnog funkcioniranja cjelokupnog društveno političkog sistema jedne demokratske države jer je to jedini način na koji onima koji donese odluke i široj javnosti možete analizom, argumentima i činjenicama ukazati na problem koji postoji u nekom segmentu društva.

Načelno gledajući sindikati u RH malo koriste metodu lobiranja, pa šira javnost često nije upoznata sa problemima koje oni pokušavaju riješiti kroz bipartitni socijalni dijalog s poslodavcem. Posljedica takvog stanja je izostanak podrške od strane drugih organizacija, institucija i šire javnosti prilikom organiziranja industrijskih akcija.



Kod lobiranja su važne dvije činjenice. Prva, kod koga lobiramo i druga, kako lobiramo. Za rješavanje prve činjenice potrebna je kvalitetna strategija, dok je za rješavanje druge činjenice potrebno umijeće utjecajnog komuniciranja. Strategija se gradi na pitanjima: Koji akteri u društvenoj sredini su relevantni, imaju utjecaj, na njih se također odnosi ili imaju koristi od rješavanja određenog problema? Je li problem od zajedničkog interesa šire javnosti?

Utjecajna komunikacija je umijeće uvjeravanja koje se zasniva na visokoj razini razvijenosti verbalne i neverbalne komunikacije s ciljem jasnoće, argumentiranosti i vjerodostojnosti.

## Zaključak

Za uspješan i kvalitetan socijalni dijalog umijeće komuniciranja je nezaobilazni alat. Kad god pomislite kako ste dobar komunikator sjetite se činjenice da možete napraviti i korak dalje.

Mirjana Burić Moskaljov  
prof. sociologije

## „Socijalni dijalog u Hrvatskoj“



O socijalnom dijalogu u Hrvatskoj nije moguće govoriti bez barem malo prisjećanja na razdoblje do 1990. godine. To je bilo vrijeme jedne partije i jednoga sindikata, barem nakon Drugog svjetskog rata. Do toga rata i u Hrvatskoj je djelovalo i više stranaka i više sindikata. Pa iako je nakon

toga rata u tadašnjoj Hrvatskoj, kao dijelu Jugoslavije, djelovalo više granskih sindikata, ipak su svi imali isti nazivnik i istog mentora, Savez komunista. Teoretičari toga doba, na čelu sa Kardeljom razvili su tijekom godina sustav „radničkog samoupravljanja“ kao najviši stupanj radničkog suodlučivanja i upravljanja poduzećima. Sindikati razvijene zapadne demokracije nerijetko su širom otvorenih očiju gledali taj sustav smatrajući ga skupa sa radničkim savjetima doista najvišom razinom radničkog suodlučivanja u upravljanju poduzećima. No, tako je to izgledalo izvana. Iznutra, odluke su se donosile na partijskim tijelima, a onda su se provlačile kroz razna tijela i organe koji su im davali i formalni legalitet.

Nakon osamostaljenja Hrvatske i demokratizacije zemlje došlo je do bujanja broja političkih stranaka, ali i sindikata. Iz jedne su krajnosti sindikalnog organiziranja radnici dosegнули drugu, više stotina sindikata koji djeluju najprije kroz tri, pa četiri, pet, a u jednom razdoblju čak i šest sindikalnih središnjica. Danas u Hrvatskoj djeluje 311 sindikata registriranih u MRMS-u, 313 sindikata registriranih u uredima državne uprave u županiji, odnosno Gradu Zagrebu, 22 sindikata više razine registriranih u

MRMS-u (od kojih je 5 nacionalnih sindikalnih središnjica, a četiri od njih su reprezentativne) te tri sindikata više razine registrirana u uredima državne uprave u županiji, odnosno Gradu Zagrebu. Sindikalna gustoća, nakon što su gotovo svi radnici do 1990. godine automatizmom, pri zapošljavanju postajali članovi sindikata, danas, pri potpunom dragovoljnosti učlanjivanja (i nerijetko, uz strah od učlanjivanja u privatnom sektoru, posebice kod malih i srednjih poduzetnika i radnika na određeno vrijeme) iznosi malo manje od 30%. Tom malom postotku svakako doprinosi i činjenica da se sva prava koja sindikati kroz kolektivne ugovore za svoje članove automatski prenose i na nečlanove sindikata. Sindikalna gustoća je važna jer veće brojke članova sindikatima daju i veći legitimitet, jačaju njihove sposobnosti za razne oblike industrijskih akcija, posebice štrajkova i prosvjeda, daju im veću financijsku moć, što je važno i za jačanje „stručne podloge“ kroz angažiranje raznih profila stručnjaka, provođenje raznih istraživanja, plaćanje i provođenje raznih oblika edukacije za članove i vodstva te pripreme i provođenje ranije spomenutih industrijskih akcija. Široki javni sektor (državna i javne službe i državna i javna poduzeća) imaju sindikalnu gustoću negdje oko 60%, a privatni sektor tek negdje oko 15%. Gustoća sindikalnog organiziranja u Hrvatskoj negdje je na razini gustoće u EU.

Kad je riječ o suvremenom socijalnom dijalogu u Republici Hrvatskoj, treba napomenuti kako se on razvijao usporedno sa razvojem same nove hrvatske države. Uz formiranje i organiziranje novih sindikata, sindikati i njihova vodstva intenzivno su učili od svojih sindikalnih kolega iz zemalja razvijene zapadne demokracije, a nerijetko i metodom vlastite kože. Uz rat koji je razarao Hrvatsku, još 1991. godine usporedno su tekle pripreme i započeli su pregovori za dva nacionalna kolektivna ugovora, jedan

za privatni sektor, a drugi za javni. Hrvatskom sindikatu pošte zanimljiviji je ovaj drugi. Bio je to Kolektivni ugovor za državne i javne službe i državna i javna poduzeća. Na jednoj su strani bili pregovarači u ime Vlade RH, a na drugoj sindikalni pregovarački odbor kojeg su činili pregovarači izabrani između predstavnika 87 sindikata državnih i javnih službi i državnih i javnih poduzeća, a koji su za tu svrhu formirali svojevrsnu Koordinaciju sindikata. Imao sam čast tada obnašati odgovornu dužnost i obvezu koordinatora tih sindikata i pregovaračkoga odbora te, naposljetku, biti u ime sindikalne strane i potpisnik tog kolektivnog ugovora (potpisanog 09. listopada 1992. godine). Među tih 87 sindikata svoje je predstavnik imao i prednik HSP-a iz kojeg su kasnije nastala 3 sindikata koji djeluju i danas, RSRH, HST i HSP. U tom su kolektivnom ugovoru ugovorena mnoga prava i načela koja su i danas temelji mnogih prava i načela u važećim kolektivnim ugovorima. Treba napomenuti da su se i organiziranje sindikata i kolektivni pregovori u to vrijeme odvijali u nepovoljnim uvjetima, ne samo zbog rata, teške gospodarske situacije te pretvorbe i privatizacije, nego i zbog dijela tadašnjih političkih elita koje su sindikate smatrale ostacima komunizma, a kolektivno ih je pregovaranje previše podsjećalo na kolektivizam koji je vladao do 1990. godine i bivšu Jugoslaviju.

No, napredovalo se. Počelo se kolektivno pregovarati i na razinama tvrtki, grana, djelatnosti. Nizali su se uspješni kolektivni pregovori i ugovori, osnovana je i Hrvatska udruga poslodavaca (HUP). Stvorili su se preduvjeti za donošenje hrvatskoga Zakona o radu koji treba zamijeniti zastarjeli Zakon o radnim odnosima. Intenzivno su 1995. godine predstavnici nacionalnih sindikalnih središnjica, poslodavaca i vlasti te stručnjaci radnoga prava pregovarali i dogovarali sadržaj zakona

o radu. Bilo je tu i puno oprečnih stavova no, na kraju je postignut kompromis, Zakon o radu izglasan je u Hrvatskom saboru i stupio je na snagu 1996. godine. Od tada do danas izmijenjen je nekoliko puta, što zbog fleksibilizacije sustava rada, što zbog usklađivanja sa europskom pravnom stečevinom. Najgore promjene po radnike doživio je za vrijeme vlada kojima je stožerna stranka bila SDP, 2003. godine i 2013. i 2014. godine.

Godine 2010. više od 700 000 pravovaljanih potpisa prikupili su sindikati za organiziranje referenduma građana protiv najava izmjena dva članka ZOR-a. Referendum nikad nije organiziran jer je Ustavni sud RH procijenio da za njim nema potrebe jer je tadašnja vlada sporne izmjene ZOR-a povukla iz procedure.

Kako je ovo sažetak izlaganja, nema mjesta za navođenje puno zanimljivih detalja i datuma iz tog minulog vremena. No, svakako treba spomenuti da je 21. siječnja 1994. godine osnovano Gospodarsko-socijalno vijeće. U jednom su razdoblju zapravo bila dva, jedno za privatni, a drugo za javni sektor. Ali, uvidjela se sva ispraznost takvog dvojnog modela pa se vratilo jednom GSV-u. U spomen na taj dan Hrvatski je sabor na prijedlog GSV-a na sjednici održanoj 12. listopada 2007. godine proglasio 21. siječnja „Danom socijalnog partnerstva“. Uz nepobitnu uzlaznu razvojnu liniju socijalnog dijaloga u zemlji, ne može se preskočiti i mnoge padove, sučeljavanja, prosvjede i štrajkove na svim razinama, sudske procese vezane uz nepoštivanje radničkih prava iz kolektivnih ugovora i ZOR-a ili Zakona o zaštiti na radu, otkazivanje kolektivnih ugovora mimo uglavljenih rokova i procedura...

Ipak, sama institucionalizacija socijalnog dijaloga išla je uzlaznom linijom sve do vlade SDP-a i njegovih

koalicijskih partnera od 2012.- 2015. godine. Svakako treba spomenuti vladu SDP-a i partnera iz 2000. godine (vlada Ivica Račana), kad su socijalni partneri Poslovníkom o radu Hrvatskoga sabora dobili pravo da njihovi predstavnici, kao vanjski članovi sudjeluju u radu niza saborskih odbora, a kada i njihovi predstavnici, aktivno, kao članovi, sudjeluju u radu upravnih vijeća HZMO-a, HZZO-a i HZZ-a. U mandatu te vlade osnovan je i Ured za socijalno partnerstvo Vlade RH, na čije čelo dolazi (i ostaje sve do gašenja ureda) tadašnji glavni tajnik SSSH-a.

To je vrijeme u kojem se počinje razvijati, a nastavlja se za vrijeme vlada Ive Sanadera i Jadranke Kosor, model komunikacije i sastanaka sa predsjednicima vlada i resornim ministrima uz posredovanje Ureda za socijalno partnerstvo i sindikalnih središnjica. A onda se 2012. godine, s vladom SDP-a, kojoj je na čelu bio Zoran Milanović, naglo sve urušava. Vlada odlučuje ugasiti Ured za socijalno partnerstvo i utopiti ga u obliku Samostalne službe u Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, socijalni partneri prijedloge zakona i propisa „love“ kroz medije i putem mrežnih stranica vlade i Sabora, marginalizira se GSV. U tom je vremenu Hrvatski sabor donosio na prijedlog vlade i zakone o uskrati kojima je van snage stavljan dio odredbi iz važećih kolektivnih ugovora državne i javnih službi. To je vrijeme kad se zbog smanjenja indeksa zakonske zaštite radnika, koji prati Svjetska banka, na prijedlog Vlade RH, išlo na izmjene i fleksibilizaciju Zakona o radu. Izgleda da ta bliskost sa financijskim središtima svjetske moći hrvatskim socijaldemokratskim vladama nije strana. Kao što je to učinila vlada 2003. godine izmijenivši i fleksibilizirajući ZOR pod snažim utjecajem pa čak i ugovorima sa Svjetskom bankom i MMF-om, to je činila i vlada 2013. i 2014. godine, kada je uz savjete istih

institucija slušala i savjete Američke gospodarske komore.

Usporedno sa državnom i javnim službama ta je vlada kroz svoje uprave i nadzorne odbore učinila snažan pritisak na umanjene radničkih materijalnih prava u kolektivnim ugovorima državnih i javnih poduzeća. Kako se bližilo vrijeme izbora, tako se u nekim dijelovima stanje socijalnog dijaloga s tom vladom malo poboljšavalo no, nepobitna je činjenica da se predsjednik te vlade samo jednom u mandatu sastao sa predsjednicima sindikalnih središnjica i jednom, nakratko, došao na početak sjednice GSV-a. Odvijanje dijaloga je prebacio na ministra rada i mirovinskog sustava koji je bio i jedina konstanta među ministrima – predstavnicima vladine strane GSV-a. A bilo je i ministara koji se nisu „ukazali“ ni na jednoj GSV-ovoj sjednici. Socijalni su partneri zaobilazeni i pri pripremama europskih semestara, odnosno nacionalnih programa reformi. Dolazak nove vlasti bio je obećavajući. Predsjednik vlade, Tihomir Orešković, već se 14 dana nakon imenovanja vlade sastao s predsjednicima sindikalnih središnjica, a došao je i na početak prve sjednice GSV-a u novom sastavu. Davana su obećanja o opredijeljenosti za socijalni dijalog i njegovo daljnje jačanje i institucionaliziranje. Ali, i ta je vlada, uz zabavljenost samom sobom, pokazala pravo lice kad je, mimo preporuke i odluke Ustavnoga suda, uputila u Hrvatski sabor svoju verziju Zakona o uskrati. Na povike sindikalne strane Zakon je zaustavljen negdje u „limbu“ saborske procedure. Komunikacija i kontakti s ministrima, bez obzira na obećanja i uz časne iznimke, i dalje su loši i manjkavi. Njihov je odaziv na sjednice GSV-a jednako manjkav. Kad je riječ o europskom semestru i nacionalnom programu reformi tu je nova vlada napravila iskorak i u radne sastanke uključila predstavnike poslodavaca i sindikata, ali njihove prijedloge, posebice sindikalne, nije uvažila.

Uz sve, obvezala se Europskoj komisiji da će skratiti prijelazna razdoblja za izjednačavanje godina starosti žena i muškaraca na 65 godina starosti za punu starosnu mirovinu (što je ranije u Zakonu promijenjeno za vrijeme mandata vlade Jadranke Kosor) i povećanje godina starosti na 67 godina za punu starosnu mirovinu (što je ranije u Zakonu promijenjeno za vrijeme mandata vlade Zorana Milanovića) te postrožiti penalizaciju za prijevremeni odlazak u mirovinu. Uz to, najavila je povećanje participacije za usluge u zdravstvu i poskupljenje police dopunskog zdravstvenog osiguranja, a sve uz snažno protivljenje sindikalne strane.

Tako je, uz obećavajući početak nova vlada pokazala određeni kontinuitet u izbjegavanju i marginaliziranju socijalnog dijaloga. Način na koji javno pere svoje prljavo rublje te kako je sa popisa strateški važne nacionalne imovine telefonskoj sjednici skinula neka vrijedna državna javna poduzeća i time ih pripremila za moguću prodaju, upućuje da se ni od ove vlade ne može očekivati neki napredak u socijalnom dijalogu. U prilog toj tvrdnji ide i činjenica o promašenom dijalogu sa sindikatima državne i javnih službi, vezanom uz poštivanje sporazuma potpisanog sa jednom od ranijih vlada, a vezano uz plaće zaposlenih.

Socijalni dijalog jedna je od temeljnih stečevina na kojima počiva Europska unija. Pa iako je i sama tijekom krize pogazila mnoga načela na kojima počiva pa i socijalni dijalog, ipak se Europska unija njemu snažno vraća. I predsjednik Europske komisije, J. C. Juncker, pozvao je na novi početak za snažan socijalni dijalog unutar EU i država članica.

S obzirom na razinu koju je Hrvatska bila dosegla željeli smo vjerovati da ćemo tu razinu tijekom narednih godina samo unaprjeđivati, a ne da ćemo morati kretati gotovo iz početka.

Krešimir Sever,  
predsjednik Nezavisni hrvatskih sindikata



## MODELI SURADNIČKOG SOCIJALNOG DIJALOGA<sup>1</sup>

dr.sc. Dragan Bagić, docent  
Odsjek za sociologiju, Filozofski  
fakultet u Zagrebu

### Sažetak

U poglavlju se analiziraju karakteristike različitih idealnotipskih modela industrijskih odnosa i socijalnog dijaloga te se uspoređuju četiri modela: anglosaksonski, korporativistički, mediteranski te tranzicijski. Autor pokazuje kako se navedena četiri modela razlikuju s obzirom na uspješnost, odnosno doprinos socijalnog dijaloga rješavanju najvažnijih ekonomskih i društvenih problema, ali i s obzirom na karakter suradnje, odnosno prisutnost sukoba. Korporativistički model karakterizira visoka razina suradnje ali i visoka razina uspješnosti. Mediteranski model je dijametralno suprotan, jer ga karakterizira visoka razina sukoba koji nisu produktivni za rješavanje problema, nego često doprinose nastanku novih problema. Anglosaksonski model karakterizira niska razina intenziteta sukoba koji su u pravilu produktivni. U tranzicijskom modelu imamo nisku razinu sukoba ali oni nisu produktivni, odnosno socijalni dijalog nema niti pozitivan niti negativan doprinos rješavanju problema. U Hrvatskoj postoje mješovita iskustva. No, svi sudionici su suglasni kako socijalni dijalog u Hrvatskoj nije suradnički te u pravilu niti ne doprinos rješavanju najvažnijih problema, makar postoje izuzetci. Da bi se ostvarilo unapređenje, potrebne su promjene na sve tri strane: sindikalnoj, poslodavačkoj i strani političkih elita.

<sup>1</sup> Povodom okruglog stola pod nazivom „Prijedlozi za izradu modela suradničkog socijalnog dijaloga“ koji je održan 14. lipnja 2016. godine u okviru međunarodna konferencija: „Socijalnim dijalogom do suradnje“.

### *Modeli industrijskih odnosa u Europi*

Iako se u to često zdravorazumski misli, karakteristike socijalnog dijaloga nisu slučajna posljedica karakteristika pojedinaca koji u ime određenih organizacija (sindikata, udruga poslodavaca, vlasti) sudjeluje u tom procesu u određenom trenutku. Karakteristike socijalnog dijaloga, kako su pokazala brojna istraživanja, u značajnoj mjeri ovise o puno strukturnih čimbenika koji se mijenjaju relativno sporo, iako nisu posve nepromjenjivi. Ti strukturni čimbenici su primjerice struktura gospodarstva na određenom području u smislu dominantnih djelatnosti te vrste i veličine poslodavaca. Nadalje, u te strukturne čimbenike svakako spada struktura političkih institucija i raspodjela društvene moći, kao i vrste političkih sukoba koje dominiraju. Važna je i povijest, odnosno prethodna iskustva i prijašnji odnosi, koji u značajnoj mjeri utječu na buduće odnose. Posve je razumljivo da na karakter socijalnog dijaloga u nekoj državi utječu i karakteristike sudionika tog procesa, a prije svega sindikalne i poslodavačke strane u smislu razine organiziranosti, razine fragmentiranosti, internih odnosa itd. O tim strukturnim čimbenicima ovisi u kojoj mjeri će socijalnih dijalog biti prožet sukobima a u kojoj mjeri će se odvijati u suradničkom ambijentu te tako doprinosti kompromisnom rješavanju najvažnijih društvenih problema.

Na temelju razlike u ulozi države u oblikovanju industrijskih odnosa, centraliziranosti kolektivnog pregovaranja, ulozi kolektivnog pregovaranja, ciljeva koje si sindikati postavljaju, načina organizacije sindikata i drugih čimbenika možemo prepoznati **četiri modela industrijskih odnosa** u europskim državama. **To su: anglosaksonski volontaristički, korporativistički, konfliktni mediteranski te tranzicijski model.**

**Anglosaksonski model**, u kojeg se mogu svrstati industrijski odnosi u Velikoj Britaniji, SAD-u, Novom Zelandu i Australiji, obilježava relativno niska razina formalno-pravne regulacije industrijskih odnosa i zaštite prava radnika. To je posljedica liberalne tradicije ekonomske i socijalne politike zemalja koje spadaju u ovu skupinu. Takav makroekonomski i politički okvir prisilio je radnike na oslanjanje na svoje „industrijske mišiće“ kojima moraju prisiliti poslodavca na pregovore o radnim uvjetima i materijalnim pravima. Stoga se kolektivno pregovaranje u ovom modelu odvija gotovo isključivo na razini pojedinog poduzeća, odnosno grupe povezanih poduzeća. To za posljedicu ima relativno nisku stopu pokrivenosti radnika kolektivnim ugovorima. Shodno tim obilježjima, štrajkovi imaju isključivo interesni karakter te se uglavnom odvijaju lokalizirano, kod jednog poslodavca ili skupine poslodavaca na nekom području. Orijentacija na pojedina poduzeća ili djelatnosti na nekom manjem teritorijalnom prostoru doveli su i do fragmentiranosti sindikalnog pokreta (veliki broj nezavisnih manjih sindikata koji su uglavnom organizirani na razini jednog poduzeća ili jedne djelatnosti na razini jedne regije). Sindikati uglavnom imaju „poslovnu“ orijentaciju, što znači da im je jedini cilj ostvarivanje neposrednih materijalnih koristi za svoje članove, a ne borba za transformaciju društva. Nacionalne sindikalne središnjice uglavnom su labavog karaktera te imaju lobističku ulogu prema zakonodavnoj i izvršnoj vlasti. Iako su u nekim od zemalja koje spadaju u ovu skupinu sindikati imali značajnu ulogu na političkoj sceni, kao britanski u osnivanju Laburističke stranke, političko partnerstvo (bliska suradnja s nekom političkom strankom) i ostvarivanje prava putem zakona i državnih mjera nisu učestala pojava. Političkim partnerstvom sindikati nastoje ostvariti dva cilja, s jedne strane osigurati minimum pravne zaštite za svoj rad (što je u određenim



periodima bilo ugroženo, npr. za vrijeme vlade Margaret Thatcher), a s druge strane pojačati institute socijalne države radi unapređenja ukupnih životnih uvjeta radnika. Radni uvjeti, dakle one prilike koje se odnose na materijalna prava i odnose na radnom mjestu, tradicionalno ostaju autonomna briga sindikata u koju se država previše ne miješa zakonskim i drugim intervencijama. Primjerice, čak niti poštivanje kolektivnih ugovora u nekim državama iz ove skupine nije čvrsto pravno zaštićeno, što znači da se sindikati pritiskom na poslodavca moraju izboriti za poštivanje kolektivnih ugovora. S obzirom na nedostatak pravne zaštite djelovanja sindikata te pravne i sudske zaštite kolektivnog pregovaranja, ovaj sustav se često naziva volontarističkim jer se odnosi između sindikata i poslodavaca temelje na dobroj volji partnera, odnosno odnosima snaga među njima.

Anglosaksonskom modelu industrijskih odnosa najčešće se suprotstavlja korporativistički model, koji je karakterističan za zemlje Srednje i Sjeverne Europe (Njemačka, Austrija, Švedska, Norveška, Danska, Finska itd.). **Korporativistički model** obilježava partnerski odnos između sindikata, poslodavaca i države. Sindikati i poslodavci na nacionalnoj razini, bilo zajednički za sve grane (skandinavski podtip) ili posebno za svaku granu (germanski podtip), redovito pregovaraju o svim važnim pitanjima te sklapaju kratkoročne i dugoročne kompromise. Zbog toga je vrlo visoka razina pokrivenosti kolektivnim ugovorima. U pregovorima se koordiniraju uvjeti među različitim granama djelatnosti, a u skandinavskom podtipu postoji i izražena solidarnost između uspješnijih i manje uspješnih grana. To osigurava socijalni mir poduzetnicima i visoki angažman radnika na ostvarivanju što veće produktivnosti. Za uzvrat, radnici redovito „ubiru“ dio koristi od porasta produktivnosti i gospodarskog rasta,

zbog čega u pravilu stalno rastu prihodi i životni standard (osim u fazama povremenih gospodarskih kriza). U sklapanju tih kompromisa uloga države nije jednaka u svim zemljama, ali je bitno obilježje ovog modela to da sindikati i poslodavci imaju značajan utjecaj na karakter makroekonomske i socijalne politike, o kojoj se vodi usklađivanje između sve tri strane. Posljedično, formalno-pravna razina zaštite prava radnika relativno je visoka, kao i regulacija sustava industrijskih odnosa. S obzirom da se većina procesa u industrijskim odnosima odvija na nacionalnoj razini (bilo po granama, bilo centralizirano za sve djelatnosti), sindikalni pokret je relativno centraliziran i nije fragmentiran. Obično djeluje jedna glavna sindikalna središnjica koja okuplja isključivo granske sindikate te eventualno još jedna ili dvije manje koje okupljaju „bijeke ovratnike“ (službenici, profesionalci i stručnjaci) i/ili javne i državne službenike. U pojedinim djelatnostima dominiraju veliki granski sindikati koji obično nemaju konkurencije. Pod utjecajem financijske krize, zbog smanjivanja broja članova, dolazi čak do stvaranja mega-sindikata koji okupljaju zaposlene u nekoliko djelatnosti. Sindikati su orijentirani na društvenu integraciju, odnosno prema sklapanju dugoročnih kompromisa i usklađivanju (suprotstavljenih) interesa s poslodavcima. Sindikati imaju vrlo labave veze s političkim strankama te ne koriste štrajkove i prosvjede za (stranačke) političkih ciljeva. Štrajkovi su relativno rijetki te su izravno vezani uz cikluse kolektivnog pregovaranja.

Kao što je navedeno, unutar ovog modela se mogu prepoznati dva podtipa, koje neki autori čak razdvajaju u posve odvojene modele. Jedna podtip je skandinavski korporativizam, a drugi germansko socijalno-partnerstvo. Glavna razlika između ova dva podtipa jest u tome što u skandinavskom korporativizmu sindikati imaju jači i izravan

utjecaj na karakter i smjer vladinih socijalnih i ekonomskih politika te što se kolektivno pregovaranje prije svega odvija na nacionalnoj razini. Osim toga, broj članova sindikata je u ovom podtipu značajno veći, najprije zbog toga što sindikati imaju određenu ulogu u isplaćivanju određenih socijalnih prava, kao što je recimo naknada za nezaposlenost. U germanskom pod tipu sindikati nemaju ulogu u isplati naknade za nezaposlene pa će i sindikalna gustoća (udio članova sindikata u ukupnom broju zaposlenih) biti znatno manja nego u skandinavskom podtipu. Također, u ovom podtipu sindikati i poslodavci imaju nešto manji izravni utjecaj na vladine socijalne i ekonomske politike, mada postoji sustav konzultacija s njima. Također, iako vrlo prošireno, kolektivno pregovaranje u ovom podtipu je nešto više decentralizirano te se odvija na razini pojedine djelatnosti i pojedine regije (recimo u Njemačkoj).

Za razliku od korporativističkog modela, obilježje **mediteranskog modela** (države Južne Europe, kao što su Grčka, Italija, Francuska i Španjolska) jest upravo visoka razina politiziranosti djelovanja sindikata. Unutar ovog modela sindikati nastaju prema linijama dubokih ideoloških podjela, što znači da u pravilu djeluju barem tri ideološki suprotstavljene središnjice – komunističke, socijaldemokratske i demokršćanske. To dovodi do velike konkurencije među sindikatima, što znatno smanjuje mogućnost uspostave i održavanja socijalnog mira, a time i sklapanja dalekosežnijih i dubljih sporazuma i kompromisa s poslodavcima ili državom. Sklapanju kompromisa s poslodavcima nije doprinosila niti značajna uloga komunističkih sindikata sve do početka 90-ih godina. No, niti slom komunizma nije utjecao na nestanak političkih podjela među sindikatima. Dominacija političkih ideologija u djelovanju sindikata te njihovih međusobnih sukoba čine sindikalne pokrete konfliktima. Ujedno, političke podjele

rezultirale su i vrlo bliskim vezama između stranaka i sindikata, pa i korištenje industrijskih akcija u političke svrhe. Zbog toga su štrajkovi učestali, dugi i burni, kao i javni prosvjedi. Politički motivirani štrajkovi česta su pojava, a u pojedinim su razdobljima čak češći od interesnih. Odnosi između sindikata i poslodavaca ne mogu se smatrati partnerskima, mada postoje izuzetci i određena dinamika odnosa. Jedan od uzroka ideološkog i političkog radikalizma sindikata jest autoritaran i isključiv upravljački stil poduzetničkih elita. Kolektivno se pregovaranje razvija uz snažne poticaje države, koja nastoji smanjiti konflikte između radnika i poslodavaca te ih institucionalizirati dijelom i kroz kolektivno pregovaranje. Pregovori se odvijaju na svim razinama i formalno većina zaposlenih jest zaštićena kolektivnim sporazumima, no ti sporazumi su siromašni sadržajem jer nisu izraz spontanog odnosa sindikata i poslodavaca, nego rezultat napora države. Budući da poslodavci i sindikati teško postižu sporazume o važnim pitanjima, država ima ključnu ulogu u reguliranju radnih odnosa i prava, zbog čega je formalna razina prava visoka. No, nisu rijetke pojave kršenja zakona i formalnih prava radnika. Konfliktni karakter mediteranskog modela industrijskih odnosa ima svoju dinamiku pa se u određenim fazama uočavaju približavanja korporativističkom modelu.

**Tranzicijski model** industrijskih odnosa razvija se zadnji, tijekom posljednjih gotovo trideset godina, u bivšim socijalističkim zemljama Istočne Europe. S obzirom da se radi o modelu koji je nastao u društvima koja su prolazila i prolaze kroz duboke promjene, može se osporavati stavljanje ovog modela u istu razinu s prethodna tri. Može se tvrditi kako tranzicijski model nije dugoročno održiv već da se radi samo o jednoj fazi u razvoju industrijskih odnosa u tim zemljama. Čak i da se radi o modelu koji se znatno razlikuje od prethodna tri, postoji mogućnost da će

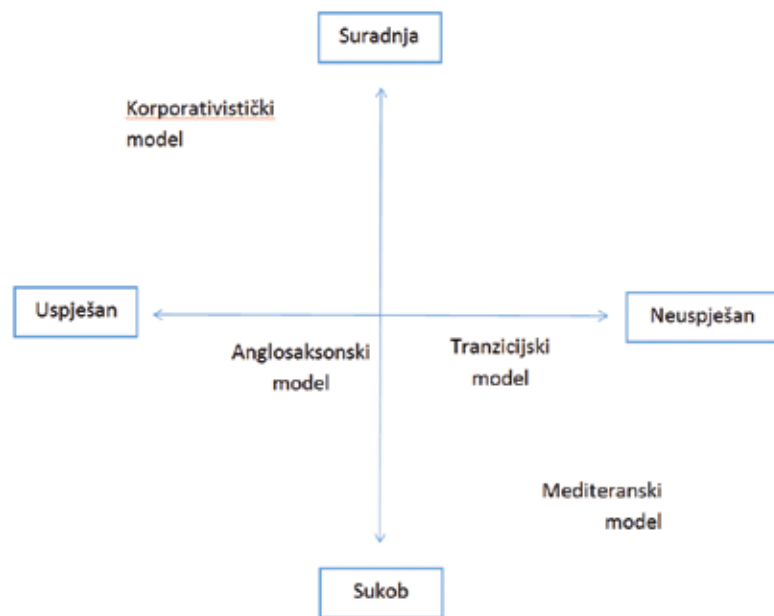
on mijenjati svoja bitna obilježja tijekom narednih godina. Glavno obilježje ovog modela jest dominantna uloga države kako u industrijskim odnosima, tako i u drugim društvenim sferama. Tranzicijski proces na određeni način ponovno koncentrira moć u rukama države, barem privremeno. To ima posljedice i na industrijske odnose. Tome dodatno doprinosi neučinkovitost i razjedinjenost sindikata i poslodavaca. Sindikalni pokreti su izrazito fragmentirani, u početku prema ideološkim podjelama (antikomunisti protiv reformiranih sindikata), a kasnije prema interesnim kriterijima ili pukoj borbi za uske interese samoodržanja. Jednako tako, barem u počecima, poslodavci su razjedinjeni zbog velike heterogenosti prema različitim kriterijima. Stoga država ima dominantnu ulogu u oblikovanju radnog zakonodavstva, industrijskih odnosa i općenito makroekonomske i socijalne politike. Nove elite vrlo često, uz sufliranje MMF-a, reforme vode u izrazito liberalnom smjeru, što u određenim slučajevima podržavaju i sindikati (Solidarnost u Poljskoj). Sindikati zbog razjedinjenosti i gubitka članstva nemoćno promatraju samovolju političke elite i novih poduzetničkih elita. Drugi važan čimbenik, koji utječe na karakter industrijskih odnosa, ekonomske su posljedice tranzicije, koje se očituju u naglom padu životnog standarda na početku te gubitka velikog broja radnih mjesta, prije svega u industriji. Promjena strukture gospodarstva (sve veća dominacija uslužnih djelatnosti) ima negativne posljedice na sindikalnu gustoću i općenito snagu sindikata. Na snagu sindikata negativno utječe i loš ugled sindikata kao posljedica njihove uloge u socijalizmu. To sve ima za posljedicu neuspjeh sindikata u ostvarivanju značajnih dobitaka za članstvo i radnike te im se većina aktivnosti svodi na očajničku obranu minimuma (primjerice očuvanje radnih mjesta s niskim plaćama).

### *Odnos uspješnosti i suradnje*

Navedeni modeli socijalnog dijaloga nisu jednaki niti s obzirom na razinu spremnosti svih strana na suradnju i kompromis, a niti s obzirom na uspješnost. Uspješnost socijalnog dijaloga može se mjeriti time u kojoj mjeri je to središnji instrument za rješavanje ključnih društvenih i gospodarskih problema u nekoj zemlji. Kao što se iz gornjeg opisa modela može vidjeti, socijalnih dijalog može biti upravo središnji instrument za rješavanje svih ključnih društvenih i ekonomskih problema ali može biti i „proizvođač“ novih društvenih, ekonomskih i političkih problema. Podrobnija analiza ukazuje na čvrstu vezu između uspješnosti i razine suradnje. U pravilu su uspješniji oni modeli u kojima je spremnost i sposobnost aktera na suradnju, a što znači prije svega kompromis, veća.

Temeljem ova dvije dimenzije, stupnja uspješnosti/neuspješnosti te suradnje/sukoba, četiri idealnotipska modela industrijskih odnosa možemo smjestiti u koordinatni sustav (slika 1). Tako se u gornjem lijevom kvadrantu, gdje se sreću uspješnost i suradnja nalazi samo jedan model – korporativistički. U donjem lijevom, gdje se sreću sukobi i uspješnost srećemo također jedan model - anglosaksonski. Međutim, on je nešto manje uspješan od korporativističkog u rješavanju ključnih ekonomskih i društvenih sukoba, a tamo gdje ima određenog uspjeha tome prethode sukobi većeg ili manjeg intenziteta. Zamjetno je kako je desni gornji kvadrant, u kojem se sreće neuspjeh i suradnja, prazan. U donjem desnom kvadrantu se nalaze dva modela – tranzicijski i mediteranski. Mediteranski je obilježen većim i dubljim sukobima a ti sukobi umjesto da daju doprinos rješavanju problema, oni često proizvode nove političke, pa onda

ekonomske i društvene probleme. Dakle, ne samo da ne doprinosi rješavanju problema nego često dovodi do zaoštavanja postojećih problema ili čak stvaranja posve novih. U tranzicijskom modelu razina sukoba je niska, zbog slabosti sindikalnog pokreta, ali izostaje i suradnja, tako da taj model nije produktivan za rješavanje problema, ali u pravilu nije niti „odgovoran“ za nastanak novih problema.



Slika 1 – Odnos uspješnosti i suradnje

### Obilježja socijalnog dijaloga u Hrvatskoj

Socijalni dijalog u Hrvatskoj nije moguće posve jednoznačno ocijeniti niti uspješnim niti neuspješnim, s obzirom na njegovu heterogenost na različitim razinama. Kada je u pitanju tripartitni socijalni dijalog na nacionalnoj

razini, možemo ga ocijeniti relativno neuspješnim. Naime, usprkos visokoj razini kontinuiteta djelovanja Gospodarsko-socijalnog vijeća, kao nacionalnog tripartitnog tijela, taj formu nije uspio postići rješenja za niti jedan od većih gospodarskih ili socijalnih problema kroz dijalog i kompromis. Ipak, valja reći da je tripartitni socijalni dijalog u Hrvatskoj znatno uspješniji u pogledu informiranja i samog odražavanja dijaloga u odnosu na većinu tranzicijskih država, odnosno novih članova Europske unije. Međutim, nastojanja koja nisu sporna u pravilu ne dovode do pronalaska kompromisa oko spornih pitanja.

Kada je u pitanju bipartitni socijalni dijalog, koji se u Hrvatskoj odvija na razini kompanija, postoje bitno različite prakse i rezultati u različitim poduzećima. Načelno se može reći da je bipartitni socijalni dijalog nešto manje uspješan u javnim poduzećima nego u privatnim. Iako u većini javnih poduzeća postoje potpisani kolektivni ugovori, socijalnim dijalogom se samo iznimno uspijeva postići dogovor oko spornih ili problematičnih pitanja, kao što su recimo restrukturiranja javnih trgovačkih društava. S druge strane, u privatnom sektoru bipartitni socijalni dijalog je manje razvijen te postoji uglavnom u velikim poduzećima i to uglavnom u onima koja su privatizirana, gdje su se uspjeli zadržati sindikati koji su postojali tijekom socijalističke ere. U privatnom sektoru u pravilu bipartitni dijalog solidno funkcionira ukoliko se radi o poduzeću koje relativno uspješno posluje. Na početku ekonomske krize bilo je niz uspješnih primjera suradnje sindikata i poslodavaca radi prilagodbe troškova poslovanja i radnih uvjeta kriznom okruženju. To su bili primjeri uspješnog i suradničkog socijalnog dijaloga.

## Zaključci <sup>2</sup>

Opće je polazište da socijalni dijalog u Hrvatskoj još uvijek nije niti suradnički niti daje dovoljno doprinosa rješavanju ključnih ekonomskih, društvenih i političkih problema. On sam po sebi nije izvod ekonomskih i društvenih problema, ali u pravilu se kroz taj mehanizam ne uspijevaju riješiti ključni problemi. No, sudionici se slažu kako postoje i pozitivni primjeri u kojima je socijalni dijalog doista doveo do rješavanja nekih ključnih pitanja. Nažalost, takvi primjeri su izuzetak a ne standard, a osim toga nisu niti dovoljno prepoznati u široj pa i stručnoj javnosti. Pozitivni primjeri uspješnog socijalnog dijaloga uglavnom se događaju unutar pojedinih poduzeća, pod posebnim okolnostima.

Glavni razlozi zbog kojih socijalni dijalog u Hrvatskoj ne ostvaruje značajnije rezultate krije se u obilježjima svih sudionika, od sindikata, preko poslodavaca do političkih aktera. Iako je većina sudionika panela predstavljala sindikalnu stranu, sudionici su suglasni kako i na sindikalnoj strani postoji značajan prostor za napredak. Prije svega, dio sindikata djeluje kao da su „sami sebi svrha“, u takvim sindikatima postoji izražen sindikalni elitizam koji se očituje „odvojenošću“ vodstva sindikata od članstva, odnosno stvarnih interesa radnika koje bi taj sindikat trebao zastupati. U tom smislu sudionici panela smatraju kako sindikati najprije moraju „mijenjati sebe“, i to na način da ulažu u vlastitu edukaciju, da bolje koriste vlastite resurse, pogotovo stručne kapacitete, te jačanju međusobne solidarnosti, kako bi bolje iskoristili snagu

<sup>2</sup> Na temelju rasprave na okruglog stola u kojem su kao panelisti sudjelovali Mirjana Burić Moskaljov, prof. soc., Vesna Mamić, Zamjenica predsjednika HST-a; Gordana Jagar, Predsjednica-Sindikata Porezne uprave Hrvatske; Darko Maras, Predsjednik-Nezavisni sindikat "Socijalna pravda" i Zoran Maršić, Predsjednik-Sindikata željezničara Hrvatske. Okrugli stol je moderirao autor ovog poglavlja.

koju imaju a koja se nedovoljno koristi. Sindikati moraju prihvatiti činjenicu da promjene na strani ostalih aktera neće doći same od sebe nego ih je potrebno „dovesti u situaciju“ da moraju promijeniti modele svog djelovanja te svoj odnos prema socijalnom dijalogu.

Kada su u pitanju poslodavci, jedna od ključnih prepreka razvoju socijalnog dijaloga jesu menadžerske vještine poslodavaca, odnosno menadžera. To se posebno ističe kod menadžmenta u velikim javnim poduzećima. Naime, u tim poduzećima menadžeri se imenuju po „političkim kriterijima“ te često nemaju dovoljno menadžerskog znanje i iskustva. Osim toga, njihovi stvarni mandati traju prekratko (mijenjaju se zajedno s političkim ciklusima), tako da ne stignu steći potrebna znanja i kompetencije, pa i razumjeti ulogu i potencijale socijalnog dijaloga. „Kratkotrajnost obzora“ u upravljanju javnim poduzećima je posebno značajan problem jer se ne uspijevaju definirati i provoditi dugoročne strategije i projekti. Dobar dio menadžera i poslodavaca ima neutemeljen strah od sindikata i sindikalno organiziranih članova. Često percipiraju da su „nerealni u svojim zahtjevima“, zbog čega imaju apriori negativan odnos prema socijalnom dijalogu. Sindikati bi mogli uložiti više napora u dokazivanje suprotnog, kako je moguće postaviti realne, održive i provedive zahtjeve te u to uvjeriti i same članove.

Politički akteri koji su uključeni u socijalni dijalog se također često mijenjaju, a novi koji dolaze u pravilu nemaju dovoljno znanja i razumijevanja socijalnog dijaloga, zbog čega doba dio mandata „uče u hod“, te pri tome neutemeljeno inzistiraju na nekim politikama i mjerama, od čega kasnije moraju odustati. Postoji potreba za svojevrsnom širokom edukacijom političkih elita o

socijalnom dijalogu, njegovim značenjima i potencijalima, kako bi se u budućnosti „kultura socijalnog dijaloga“ proširila među onima koji će zauzimati odgovorne političke pozicije relevantne za razvoj socijalnog dijaloga.

Socijalni dijalog u Hrvatskoj ima potencijala za unapređenje uspješnosti s obzirom da nije obilježen dubokim, dugotrajnim i radikalnim sukobima. Svi akteri su barem načelno zainteresirani za unapređenje socijalnog dijaloga, što je dobro polazište za promjene. Međutim, svaki od aktera najprije mora početi raditi na promjenama na svojoj strani, prije nego postavi zahtjeve drugima.



Brian Scott, Unite CMA Officer,  
Unite UK - Moderator

**“The exchange of experiences and positive practices of functioning social dialogue at the international level”**

This panel consisted of –

Mrs. Marija Hanzevacki (Croatia) - General Secretary of the trade union confederations (NHS)

Mrs. Jasna Pipunic (Croatia) - President of the Trade Union of Oil Industry

Mr. Antonios Klironomakis (Greece) – Panhellenic Federation of Postal Associations

Mrs. Wieslawa Mazarska (Poland) – SL NSZZ Solidarnosc

Mrs. Violeta Arganda (Spain) – CCOO Servicios a la ciudadanía postal

The panel provided a clear and extensive set of experiences of the positive contribution that Social Dialogue can make in the workplace but recognized the concerns that workers have with the process. Of particular concern was the situation where employers did not wish to engage or preferred to circumvent or bypass the process. There was also the difficulty in getting positive dialogue because of the possible unrepresentativeness of trade unions.

However, it was recognised that the postal sector was a positive example whereby employers and trade unions welcomed the opportunities that arose and whilst there will inevitably be conflict of interest or priority with

collaboration and cooperation the process can be used by both sides of the industry.

The panel provided some real examples of positive debate under Social Dialogue and the conference was provided with examples of projects that had been delivered jointly between employers and trade unions looking at new skills and new jobs with the focus on development for a changing sector. The objective of the work was to ensure that companies had the right skills level available to them and that workers were provided with the necessary skills and knowledge to be transferable in the workplace. The work was also looking at the transferability of skills and the certification of those skills to ensure mobility for workers in a period of change in the postal sector.

More specifically the panel provided live examples from both Spain and Poland whereby Social Dialogue had provided the opportunity to discuss Health and Safety, Training, the impact of pension changes and social action on medical needs in Spain. The Polish experience had been one of managing to avoid collective labour dismissals and through positive dialogue had made changes which secured the situation. This was promoted through the approach of the Social Dialogue Council which had been established following an act in July 2015 promoting Social Dialogue at the "Voivodship" level.

The Social Dialogue Council had the brief to -

- **hold dialogue** in order to ensure social and economic development conditions and to enhance the competitiveness of the Polish economy as well as social cohesion.
- work for the enforcement of the rule of **social participation and solidarity** with regard to employment relations.

- work for the improvement of the quality of formulating and implementing socio-economic policies and strategies and for the creation of social consensus with regard to these issues by holding transparent, substantive and regular dialogue **between the employees and employers' organizations and the government party**.
- **support social dialogue at all levels** of territorial self-government entities.

This was acknowledged as being consistent with the objectives of all social dialogue and welcomed by all.

The panel was also able to hear at first hand and learn from the difficult experiences of Greece over the last few years and how throughout the difficulties they had and are experiencing that social dialogue was not always used to deal with the challenges that were being faced but could and perhaps should have been a vehicle for positive dialogue.

## Summary

In summary the panel was strongly of the opinion that there is an ongoing need for Social Dialogue but that it needed to be clear in its purpose and for the right reasons. There was some concerns that there is not a stronger requirements for employers and trade unions to participate. It was considered that the support and positive action in enabling social dialogue must come from the EU Commission and that any attempts to undermine it should be resisted.

Brian Scott

Brian Scott, Unite CMA službenik, Unite UK – moderator

### **“Razmjena iskustava i pozitivne prakse funkcioniranja socijalnog dijaloga na međunarodnoj razini”**

U panelu su sudjelovali:

- gđa. Marija Hanževački (Hrvatska) - Glavna tajnica NHS-a
- gđa. Jasna Pipunić (Hrvatska) - Predsjednica sindikata naftnog gospodarstva
- g. Antonios Klironomakis (Grčka) - Panhelenska Federacija poštanskih sindikata
- gđa. Wieslawa Mazarska (Poljska) - SL NSZZ Solidarność
- gđa. Violeta Arganda (Španjolska) - CCOO poštanski sektor

Panel je dao jasnu i opsežnu skupinu iskustava pozitivnog doprinosa koji socijalni dijalog može učiniti na radnom mjestu, ali je prepoznao i zabrinutost koju radnici imaju u vezi s tim procesom. Posebno je zabrinjavajuća situacija u kojoj se poslodavci ne žele baviti procesom ili ga žele izbjeći. Također, postoji poteškoća u ostvarenju pozitivnog socijalnog dijaloga zbog nemogućnosti određivanja reprezentativnih sindikata.

Međutim, poznato je da je poštanski sektor na razini EU pozitivan primjer u kojem poslodavci i sindikati koriste mogućnosti koje se pojavljuju te da, ako i postoji sukob interesa ili prioriteta, procesom suradnje (socijalnim dijalogom), koristi mogu imati obje strane.

Panel je dao neke stvarne primjere pozitivne prakse u socijalnom dijalogu, te je Konferencija dala neke primjere projekata koji su doneseni zajedničkom suradnjom poslodavaca i sindikata u potrazi za novim vještinama i novim radnim mjestima s naglaskom na

razvoj i promjene u sektoru. Cilj tog zajedničkog rada je bio osigurati da tvrtke na raspolaganju imaju pravu razinu vještina te da radnici dobiju potrebne vještine i znanja koje će biti upotrebljive na radnom mjestu. Također se ciljalo na to da vještine budu prenosive te da usvajanje tih vještina osigura mobilnost radnika u periodu promjena u poštanskom sektoru.

Točnije, panel nam je dao žive primjere iz Španjolske i Poljske gdje je socijalni dijalog dao priliku za raspravu o zdravlju i sigurnosti, treningu, utjecaju promjena u mirovinskom sustavu te o društvenim akcijama za zdravstvene potrebe u Španjolskoj. Poljsko iskustvo je imalo za cilj izbjegavanje kolektivnog otkazivanja ugovora o radu te su kroz pozitivan socijalni dijalog napravljene promjene koje su omogućile ostvarenje zacrtanog cilja. Sve je postignuto radom Vijeća za socijalni dijalog koje je osnovano u srpnju 2015., promovirajući socijalni dijalog na regionalnoj razini.

Najkraće rečeno, Vijeće za socijalni dijalog je vodilo brigu o:

- Održavanju dijaloga kako bi se osigurali društveni i gospodarski uvjeti za razvoj i kako bi se poboljšala konkurentnost poljskog gospodarstva, kao i socijalne kohezija.
- radu na omogućavanju društvenog sudjelovanja i solidarnosti, uzimajući u obzir radne odnose.
- radu na poboljšanju kvalitete oblikovanja i provedbe socio-ekonomske politike i strategije te za stvaranje društvenog konsenzusa u vezi s tim pitanjima, vodeći transparentan, nezavisan i pravedan dijalog između radnika, udruga poslodavaca i Vlade.
- podršci socijalnom dijalogu na svim razinama teritorijalne samouprave.



Sve navedeno je prihvaćeno od strane svih sudionika dijaloga jer se potvrdilo kao dosljedno i usklađeno sa svim ciljevima socijalnog dijaloga.

Na panelu smo imali priliku čuti i učiti iz prve ruke o teškim iskustvima Grčke tijekom posljednjih nekoliko godina. Kroz kakve su poteškoće prolazili u vezi sa socijalnim dijalogom, kako se često nisu znali nositi s izazovima s kojima su bili suočeni, ali se pozitivni dijalog svakako mogao i trebao koristiti kao sredstvo koje bi dovelo do boljeg razvoja situacije.

Zaključno, kroz panel smo se snažno složili da postoji stalna potreba za socijalnim dijalogom, ali da je potrebno da on bude jasan u svojoj namjeri i s pravim ciljem. Izražena je doza zabrinutosti zbog izostanka jače želje poslodavaca i sindikata da sudjeluju u istom. Smatra se da podrška i pozitivno djelovanje u omogućavanju socijalnog dijaloga moraju doći od Europske Komisije te da se treba oduprijeti svakom pokušaju potkopavanja dijaloga.

Brian Scott



## Razumijevanje uloge i odgovornosti sindikata i drugih dionika u unapređenju socijalnog dijaloga

mr.sig. Vitomir Begović

### Sažetak

Industrijska demokracija, socijalni dijalog i partnerstvo su procesi izgradnje demokratskog društva koji otvaraju širok prostor za suradan odnos na mjestu rada, te izgradnju nacionalnog konsenzusa o gospodarsko-socijalnom razvoju. Institucionalna suradnja predstavnika Vlade, poslodavaca i sindikata podrazumijeva priznanje legitimnosti različitih uloga, interesa i vrijednosti, uz istodobno uviđanje nužnosti postizanja dogovora. Stoga su postojanje dijaloga i poteškoće njegova funkcioniranja čvrsto vezani, jer dogovor počiva na svijesti da početnu poziciju treba redefinirati te da se zauzvrat bez davanja ništa ne može dugoročno dobiti. Nema nikakve dvojbe da je za uspješno prevladavanje gospodarske krize i provedbu reformi te razvoj socijalno-tržišnog gospodarstva od ključne važnosti postojanje mehanizama i instituta koji će omogućiti postizanje suglasja relevantnih čimbenika. Kad je Republika Hrvatska u pitanju može se konstatirati da je u proteklom razdoblju uspostavljen kvalitetan hrvatski institucionalni model socijalnog dijaloga od radnog mjesta do nacionalne razine, koji je dovoljno širok za kreativnost i praktičnu potvrdu nezamjenjive uloge Vlade i socijalnih partnera na usklađivanju svih ključnih gospodarsko-socijalnih tema. Prirodno je da različiti akteri na socijalnoj sce-

ni imaju različite interese, ali društvenog napretka nema bez priznavanja tih različitosti, i bez priznavanja nužnosti zajedničkog rada na izgradnji društva po mjeri svakog člana zajednice. Radnička vijeća su osnovni oblik za razvoj industrijske demokracije, jer zastupaju sve zaposlene, i zato je značajno omogućiti da radnici biraju svoje predstavnike u ta tijela, koja imaju obvezu surađivati s drugim radničkim predstavnicima, i s poslodavcima, na osnovu ovlasti koja proizlaze iz odredbi Zakona o radu, i posebnih sporazuma koja Vijeća mogu sklapati s poslodavcima. Upravo iz tog razloga, a u svjetlu globalne gospodarske i socijalne krize krajnji je trenutak za punu primjenu institucionalnog okvira te postizanje nacionalnog socijalnog konsenzusa u Republici Hrvatskoj, kojim će se utvrditi temeljne reforme, način i rokovi njihove provedbe, kao i precizno mjerljivi učinci.

***Ključne riječi: socijalni dijalog, socijalno partnerstvo, industrijska demokracija, Vlada, poslodavci, sindikati***

### ***Europski razvoj socijalnog dijaloga***

Ideja socijalnog partnerstva dobila je svoj prepoznatljiv institucionalni profil potkraj 19.stoljeća, kada je u Njemačkoj provedbom zakonskih reformi definirano osiguranje radnika od pojedinih rizika, kao što su starost, bolest, nesreća na radu.

U Njemačkoj te drugim europskim zemljama uspostavljeni su i mehanizmi industrijske demokracije te radničke participacije, čime je otvoren prostor dijaloga i suradnje između radničkih i poslodavačkih organizacija i predstavnika radnika.

Socijalno partnerstvo povijesno je najjasnije vezano za razvoj socijalno-tržišnog gospodarstva i

načela supsidijarnosti. Takvo razumijevanje socijalnog partnerstva ugrađeno je i u temelje Europske unije. Na europskoj razini socijalni dijalog je integralni dio pravne stečevine Europske unije temeljem članaka 138. i 139. Ugovora o osnivanju Europske zajednice.

Prema definiciji Međunarodne organizacije rada, socijalni dijalog uključuje sve oblike pregovora, konzultiranja ili razmjene informacija između predstavnika Vlade, poslodavaca i radnika, o temama od zajedničkog interesa u svezi s gospodarskom i socijalnom politikom.

Jacques Delors, predsjednik Europske komisije, 1985. godine definirao je ulogu socijalnih partnera na europskoj razini, a koja je prepoznata i uspješno ojačana Maastrichtim i Amsterdamskim sporazumom. Europski socijalni dijalog brzo se razvijao i od tada zauzima mjesto kao važan instrument u poticanju zapošljavanja, socijalne zaštite i kohezije.

Socijalni dijalog predstavlja temelj europskog gospodarsko-socijalnog modela budući da Europska unija eksplicitno povezuje razvoj kvalitetnog socijalnog dijaloga sa svojom pravnom stečevinom, a socijalni partneri dobivaju širok prostor za sudjelovanje u konzultacijskom procesu, pa se može zaključiti da socijalni i civilni dijalog postaju dobri temelji vladavine u Europskoj uniji.

U okviru EU partneri nisu demokratski ukras, već ravnopravni sudionici. Osnovna načela procesa suradnje su: participacija, otvorenost, odgovornost i učinkovitost. Minimalni standard konzultacijskog procesa podrazumijeva jasan sadržaj, dostupnost materijala, jasan vremenski okvir, uključivanje svih strana te objava povratnih informacija i rezultata konzultacija.

### ***Ciljevi i važnost socijalnog dijaloga i partnerstva***

Glavni cilj socijalnog dijaloga je promoviranje izgradnje konsenzusa i demokratskog uključivanja glavnih dionika, u svrhu rješavanja važnih gospodarskih i socijalnih pitanja, dobrog upravljanja, jačanja socijalnog mira i stabilnosti te postizanja gospodarskog napretka.

Socijalno partnerstvo može najučinkovitije doprinijeti socijalnoj ravnoteži društvenih interesa, minimalnoj društvenoj polarizaciji, ukidanju većih interesnih suprotnosti i poželjnom konsenzusu kao bitnim pretpostavkama ostvarivanja jasnih ciljeva i općeg napretka.

Učinkovit socijalni dijalog ovisi: o poštivanju temeljnih prava na slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja; o snažnim, neovisnim udrugama radnika i poslodavaca koje posjeduju tehničke mogućnosti i znanja potrebna za sudjelovanje u socijalnom dijalogu; o političkoj volji i predanosti svih relevantnih čimbenika da se uključe u socijalni dijalog te o odgovarajućim institucionalnim potporama.

Socijalno partnerstvo postoji u uvjetima sporazumijevanja i uvažavanja; u procesu u kojem se osobe bezrezervno podržavaju; gdje članovi dijele zajedničku viziju koju žele ostvariti; gdje su svi akteri uključeni u proces; gdje kritika znači snažnu posvećenost svih članova postizanju partnerstva; gdje članove povezuje komplementarnost kompetencija; gdje članovi osjećaju da su njihovi doprinosi važni za postizanje ciljeva; gdje članovi posjeduju fleksibilnost i otvorenost kad se pojave problemi te su voljni investirati vrijeme i napor u proces izgradnje partnerstva i konsenzusa.

Zato je osobito važno da socijalni dijalog, partnerstvo i industrijska demokracija budu dio cjelovite društvene strategije razvoja naše zemlje.

### ***Uspostava socijalnog dijaloga i partnerstva u Hrvatskoj***

Zakon o radu (NN broj 93/14.) pružio je pravnu osnovu i otvorio mogućnost za osnivanje Gospodarsko-socijalnog vijeća, kao tijela čija se djelatnost temelji na ideji trostrane suradnje Vlade, udruga poslodavaca i sindikata na rješavanju gospodarskih i socijalnih pitanja i problema, vođenju usklađene gospodarske i socijalne politike, poticanju sklapanja i primjene kolektivnih ugovora te njihovog usklađivanja s mjerama gospodarske, socijalne i razvojne politike, kao i promicanju mirnog rješavanja radnih sporova.

Polazeći od europskih načela ali i potrebe suradnje u Republici Hrvatskoj, Vlada, poslodavci i sindikati postigli su dogovor o institucionalnom socijalnom dijalogu te je 21. siječnja 1994. godine stupio na snagu Sporazum o osnivanju, nadležnosti i djelovanju Gospodarsko-socijalnog vijeća pa se navedeni datum može s opravdanjem smatrati začetkom tripartitnog socijalnog dijaloga u samostalnoj Republici Hrvatskoj. Slijedom toga, Hrvatski je sabor taj dan 2007.g. proglasio i Danom socijalnog partnerstva u Republici Hrvatskoj.

Ključne pretpostavke za učinkovit rad Gospodarsko-socijalnog vijeća su: jasno opredjeljenje za suradnju reprezentativnih udruga sindikata, poslodavaca i Vlade; administrativni i stručni kapaciteti svake strane u dijalogu; zajednički utvrđeni ciljevi; dogovoren sadržaj i način rada; racionalan način izjašnjavanja, odnosno usklađivanja

stajališta s ciljem postizanja što šireg konsenzusa.

Pored nacionalnog Gospodarsko-socijalnog vijeća kao središnjeg subjekta tripartizma i usklađivanja gospodarsko-socijalnih interesa, kasnijim sporazumima Vlade i socijalnih partnera, te predstavnika regionalne samouprave, a posebno u razdoblju od 2001.g., kada je uspostavljen rad Ureda za socijalno partnerstvo u RH, međusobna suradnja je proširena i na mnoga druga tijela od interesa za radnike i poslodavce od županijske do nacionalne razine.

Nadalje, odredbama Zakona o radu i Zakona o zaštiti na radu (Narodne novine broj 71/14,118/14 i 154/14.) uspostavljeni su odgovarajući temelji za suradnju socijalnih partnera na razini trgovačkih društava i ustanova kroz djelovanje sindikalnih povjerenika, radničkih vijeća, povjerenika radnika za zaštitu na radu i predstavnika radnika u Nadzornim odborima i Upravnim vijećima.

Analizirajući uvjete za socijalni dijalog može se zaključiti da je uspostavljen cjeloviti institucionalni okvir vrlo dobar i da omogućava širok prostor za konzultacije o svim ključnim gospodarsko-socijalnim pitanjima.

Uspoređujući institucionalni okvir za socijalni dijalog i industrijsku demokraciju u Hrvatskoj s drugim zemljama možemo zaključiti da je temeljem uvida u praksu zemalja s dugotrajnom tradicijom, a uvažavaju naše specifičnosti i ideje, uspostavljen hrvatski model, koji se posljednjih godina koristi kao pozitivno iskustvo i u mnogim drugim zemljama.

Međutim, ono što je važno ostvariti u predstojećem razdoblju je, da Vlada Republike Hrvatske, poslodavci i

sindikati svojim djelovanjem i suradnjom potvrde da su u punoj mjeri opredijeljeni, ne samo za socijalni dijalog, već njegovu najvišu razinu; socijalno partnerstvo, polazeći od prava i obveza da u gospodarskim, socijalnim i društvenim reformama, kao i u razmatranju svih drugih bitnih pitanja od interesa za radnike i poslodavce, zajednički sudjeluju kroz institucionalne i druge oblike tripartitnog i bipartitnog dijaloga.

Danas smo suočeni u Hrvatskoj s problemima u odvijanju socijalnog dijaloga koji se manifestiraju kroz: nerazumijevanje uloge pojedinih subjekata u tripartitnom dijalogu, nedostatno razvijenom bipartitnom dijalogu, odnosno izostanku sektorskog dijaloga, oskudnoj sposobnosti pojedinih partnera za kvalitetan i sadržajan dijalog, nedovoljno razvijenim kolektivnim pregovaranjem, izostankom izbora radničkih vijeća te time nedovoljno korištenom radničkom participacijom, vođenjem dijaloga putem medija umjesto institucionalnih tijela, itd.

Neprijeporno je da socijalni dijalog i partnerstvo predstavljaju najučinkovitiji način pronalaženja zajedničkih rješenja i oblikovanja prijedloga mjera kojima se otvara perspektiva razvoja, zapošljavanja, socijalne sigurnosti te promovira socijalna uključenost, socijalna pravda i solidarnost, zaštita zdravlja i zaštita na radu, pa je neizbježno potrebno odgovorno i strpljivo otklanjati prepreke na tom putu.

***Radničko vijeće, sindikat, radnički predstavnici i poslodavac - zajedno do cilja***

U osiguranju temeljnih interesa radnika značajno mjesto zauzima pravo suodlučivanja. Prava i obveze u nadležnosti radničkih vijeća, povjerenika radnika za

zaštitu na radu i predstavnika radnika u organu poslodavca ukazuju na njihov značaj ne samo u zastupanju i zaštiti prava zaposlenih, nego i u oblikovanju industrijskih odnosa kod poslodavca. Potreba prilagođavanja zahtjevima tržišta dovodi do stalnih promjena, koje u značajnoj mjeri ne samo da određuju položaj zaposlenih, nego i radničke predstavnike dovode u poziciju aktivnog subjekta i odgovornog socijalnog partnera upućenog na konstruktivnu suradnju s poslodavcem, a neovisno o različitim interesima, razvidno je da je njihov opći interes zajednički.

Bitno je razlikovati ulogu i zadaće Radničkog vijeća i sindikata, ali i uvidjeti njihovu interakciju i prostor za zajedničku suradnju, a time i sinergiju rezultata. Neprijeporno je da sudjelovanje radnika u odlučivanju putem svojih izabраниh predstavnika, donosi određene prednosti i koristi, za sindikate i sve radnike, kao što su: mogućnost utjecaja na kvalitativno i kvantitativno ostvarivanje određenih prava, mogućnost utjecaja na pravodobno i učinkovito ostvarivanje prava, mogućnost izražavanja volje i interesa radnika, mogućnost oblikovanja demokratskog stava većine, iskazivanje odgovornosti za budućnost, zadovoljavanje principa zaštite interesa radnika i principa širenja demokracije te dvostruka mogućnost zaštite interesa radnika.

Nadalje, između radničkog vijeća, sindikata i poslodavca postoji međuovisnost interesa kroz proces obaveščivanja, savjetovanja i suodlučivanja. Ključne pretpostavke za ostvarivanju zajedničkih interesa i mogućih pozitivnih učinaka su: poštovanje, razumijevanje, povjerenje, sudjelovanje i odgovornost. Ukoliko ostvarimo navedene pretpostavke dolazimo do željenih pozitivnih učinaka kao što su: motiviranost, dobri međuljudski

odnosi, uvjeti rada, zdravlje, zaposlenje, produktivnost, konkurentnost, kvalitetan i održiv kolektivni ugovor temeljem kojeg se poštuju prava i obveze radnika, te poslovni rezultat u kojem se iskazuje dobit, a radna sredina u konačnici potvrđuje svoju društvenu odgovornost.

Postavlja se pitanje, da li Radničko vijeće, sindikati, povjerenici radnika za zaštitu na radu i predstavnik radnika u organu poslodavca, mogu zajedno doprinosti kvalitetnom suodlučivanju? Naravno, odgovor je pozitivan, ali pod uvjetom da je prisutna zdrava konkurencija, korisna nadopuna sindikalnom predstavljanju, da se na primjeren način izražavaju i ostvaruju prava i interesi svih radnika te da je prisutna kvalitetna međusobna komunikacija i suradnja koja dovodi do poboljšanja učinkovitosti u postizanju zajedničkih ciljeva.

Sudjelovanje radnika u poslovnom odlučivanju nema alternative. Zato je potrebno omogućiti, podržavati i razvijati sudjelovanje radnika u odlučivanju putem njihovih izabраниh predstavnika s ciljem sadržajne suradnje s poslodavcem, osnaživanja svih radnika u ostvarivanju njihovih prava i interesa te međusobnog razumijevanja. Socijalni dijalog, partnerstvo i radničko sudjelovanje u poslovnom odlučivanju nužno je pretpostaviti socijalnom konfliktu.

### ***Uloga Gospodarsko-socijalnog vijeća i razvoj mikro i sektorskog dijaloga***

Nacionalno Gospodarsko-socijalno vijeće u daljnjem radu u potpunosti se treba afirmirati kao središnji subjekt tripartizma i usklađivanja gospodarsko-socijalnih interesa. Upravo zbog toga sadržaj rada GSV-a potrebno je usmjeriti na uža, ključna, interesna i strateška pitanja a polazište treba biti nacionalni tripartitni sporazum.

Kroz zajedničke stručne radne skupine moguće je pripremati i usuglašavati pojedine prijedloge zakona i drugih propisa.

Temelji za takav učinkovit način rada postavljeni su u okviru programa rada i procedura Gospodarsko-socijalnog vijeća a postoje i pozitivna praktična iskustva .

Korisno bi bilo razmotriti osnivanje Foruma za socijalni dijalog, u čiji bi se rad uključile reprezentativne granske udruge sindikata i poslodavaca, predstavnici lokalnih GSV-a, kao i određene značajne udruge civilnog društva. Putem Foruma razmatrale bi se strateške teme ( reformske) od najšireg interesa za društvo, a time bi se učinila i poveznica suradnje s predstavnicima civilnog društva.

Istovremeno, izuzetno je važno težište socijalnog dijaloga prenijeti na razinu udruga sindikata i udruga poslodavaca jačajući kolektivno pregovaranje, kao i dijalog, partnerstvo i suodlučivanje na razini trgovačkih društava i ustanova, a sukladno ovlastima partnera, koje proizlaze iz odredbi Zakona o radu, Zakona o zaštiti na radu i samih kolektivnih ugovora.

Pored tripartitnog ,od osobite je važnosti razvoj institucionalnog sektorskog socijalnog dijaloga s ciljem utvrđivanja i provedbe mjera na prevladavanju krize, podrške strukturnim promjenama u gospodarstvu kroz uvođenje novih tehnologija i povećanje konkurentnosti, razvoj kolektivnog pregovaranja i suodlučivanja, implementaciju programa cjeloživotnog učenja ,unapređivanja zaštite zdravlja i zaštite na radu itd.

Osim već uspostavljenog uspješnog modela mirnog rješavanja kolektivnih radnih sporova, potrebno je i

dalje provoditi pripremljeni model sporazumnog rješavanja individualnih radnih sporova, a što bi svakako bio i veliki doprinos daljnjoj provedbi reforme pravosuđa, rasterećenju hrvatskih sudova, značajnim materijalnim uštedama te bržem ostvarivanju prava radnika i poslodavaca.

Suradnjom u okviru Gospodarsko-socijalnog vijeća, socijalnim dijalogom na mikro i sektorskoj razini, uz više strpljenja i truda, moguće je uspostaviti poželjan model društvene ravnoteže, na putu ka društvu niskog stupnja socijalnog konflikta, visoke razine socijalnog mira i socijalne pravičnosti, stvarajući na takav način i temelje za daljnju razvojnu gospodarsko-socijalnu politiku.

### ***Daljnji razvoj industrijske demokracije, socijalnog dijaloga i partnerstva***

Budući razvoj Hrvatske ovisi o društvenom suglasju oko glavnih strateških gospodarsko-socijalnih i opće društvenih ciljeva, stoga nacionalnu energiju treba usmjeriti na jačanje zajedništva i društva povjerenja.

Socijalno partnerstvo može najučinkovitije doprinijeti socijalnoj ravnoteži društvenih interesa, minimalnoj društvenoj polarizaciji, eliminiranju većih interesnih suprotnosti i poželjnom konsenzusu, kao bitnim pretpostavkama ostvarivanja gospodarsko-socijalnih ciljeva, a time i općeg napretka.

U sadašnjim složenim okolnostima industrijska demokracija, socijalni dijalog i socijalno partnerstvo imaju ključni značaj, i zbog toga taj model odnosa konstruktivne suradnje u hrvatskom društvu postaje jednom od središnjih točaka razvoja naše države.

Pozitivni aspekti za razvoj socijalnog dijaloga i postizanje konsenzusa u Hrvatskoj su:

- osjetljivost društva i zainteresiranost za rješavanje gospodarsko-socijalnih pitanja;
- postojanje institucija socijalnog dijaloga i predstavljanja tripartitnih i bipartitnih interesa na nacionalnoj, regionalnoj i mikrorazini;
- postojanje svih uvjeta za razvoj industrijske demokracije;
- zainteresiranost i očekivanja javnosti od ključnih aktera da putem socijalnog dijaloga i razumijevanje postižu socijalni konsenzus.

Dugotrajno iskustvo i tradicija socijalnog partnerstva u pojedinim europskim zemljama te postignuti rezultati, primjer su da se do napretka ne dolazi niti lako, niti brzo, ali da bolji put ka postizanju kohezije u društvu razvijeni zapad ne poznaje. Želja svih partnera za suradnjom ukorijenjena je u uvjerenju, da se gospodarsko-socijalni ciljevi mogu bolje i brže postići zajednički, nego putem konfrontacija i konflikata, odnosno u interesnoj se politici u prvi plan stavlja ono što je zajedničko ispred onoga što je zasebno.

Težnje k socijalnom konsenzusu, izraz su potrebe osiguranja stabilnosti i kohezije, kao preduvjeta povećanja konkurentnosti, odnosno pomirenja gospodarske efikasnosti, ali i radničke sigurnosti.

Temelj uspjeha kvalitetan je odnos poslodavaca, sindikata i vladinih službi, koji se trebaju okupiti, dogovoriti i izgraditi viziju budućeg razvoja.

U razdoblju u kojem su neizbježne brojne reforme,

promjene ,odricanja , te pogled u budućnost, Vlada i socijalni partneri trebali bi uskladiti zajedničke ekonomske i društvene ciljeve te strategiju, prioritete i dinamiku zajedničkog provođenja istih. Odgovornost za provedbu reformi potrebno je podijeliti, ali uz uvjet odgovarajućeg sudjelovanja između svih relevantnih čimbenika. To je jedini model dugoročne uspješnosti u prevladavanju krize, postizanju gospodarskog rasta, povećanja zaposlenosti, usklađivanju politike plaća, porezne politike, socijalne politike te povećanju životnog standarda svih građana.

Nužno je uspostaviti povjerenje između Vlade RH, poslodavaca i sindikata te istinske partnerske odnose u kojima će prevladavati zajednički ispred pojedinačnih, uskih interesa, otklanjajući pokušaje bježanja od stvarnosti, a razumijevajući potrebu ustupaka i postizanja kompromisa.

Pouke treba izvući iz 2001.g. i razdoblja sklapanja nacionalnog tripartitnog sporazuma „Partnerstvo za razvoj“ čija se dobra i razumna programska osnova na žalost nije održala, iako su postavljeni ciljevi i reforme tražile aktivno sudjelovanje i doprinos svih aktera.

Usprkos određenih problema, kako objektivnih tako i subjektivnih, u odnosima Vlade i socijalnih partnera, u različitim razdobljima , može se zaključiti da je ipak učinjen značajan napredak u stvaranju svih ključnih pretpostavki za uspješno vođenje socijalnog dijaloga, ali i njegovu nužnu nadogradnju putem razvoja socijalnog partnerstva, za što je preduvjet spremnost na preuzimanje prava, ali i obveza i odgovornosti, kao i svijest, da se zajedničkim radom i suradnjom može ostvariti zajednički napredak u interesu budućnosti ove zemlje i svih njenih građana.

Budući da, su u Republici Hrvatskoj uspostavljeni kvalitetni institucionalni i drugi preduvjeti za razvoj bipartitnih i tripartitnih odnosa, u narednom razdoblju potrebno je uložiti napore sva tri socijalna partnera, radi praktične primjene navedenih mogućnosti, kako bi se pospješio proces dijaloga i partnerstva, a s ciljem postizanja učinkovitijih rezultata.

Dakle, pored unapređenja socijalnog dijaloga potrebno je uspostaviti i razvijati partnerstvo na određenim projektima i reformskim zadacima, a da bi to bilo moguće potreban je odgovarajući nacionalni sporazum. Nužno je povećati spremnost na odricanja i mobilizaciju, unaprijediti metode djelovanja, postići zajedničko razumijevanje zatečene stvarnosti, razviti alternativne scenarije (ono što bi moglo biti), zajedničku viziju (ono što bi se moglo ostvariti) te zajednički djelovati na ostvarivanju utvrđene vizije.

Da bi se navedeno postiglo prevažno je da partneri u dijalogu budu jednakopravni, da se uvažavaju, da se ne smatraju neprijateljima, moraju vjerovati u zajedničke ciljeve, oslanjati se jedni na druge, te prihvaćati suradnju i kompromise.

Nema sumnje da bez socijalnog partnerstva nema napretka u društvenom i gospodarskom razvoju, nema stabilnih društvenih odnosa kao preduvjeta gospodarskog oporavka, rasta i razvoja, a sve to su izazovi za dokazivanje zrelosti svakog partnera, za preuzimanje ne samo prava, već i obveza i odgovornosti.

## **Zaključno**

Za Republiku Hrvatsku je od osobitog značaja razvoj i unapređenje industrijske demokracije, socijalnog dijaloga, i istinskog socijalnog partnerstva kako bi zajedničkim naporima svih relevantnih čimbenika hrvatskog društva uspješno prevladali krizu i pronašli siguran put opravka i razvoja.

Razvoja industrijskih odnosa nema bez poštivanja principa moralnosti, etičnosti i društvene odgovornosti, bez prihvaćanja realnosti tj. međuovisnosti interesa, a time i zajedničke odgovornosti.

Zato je od presudne važnosti uspostava kulture dijaloga, međusobno poštovanje, razni oblici neformalnih konzultacija, suradan pristup u rješavanju sporova i konflikata, vođenje dijaloga u okviru institucionalnih tijela, te zajednički nastupi u javnosti s jasnim usuglašenim porukama.

Nužno je potrebno organizirati programe edukacija u širem području industrijskih odnosa, zajedničke radionice uz sudjelovanje predstavnika Vlade, sindikata i poslodavaca, te drugih radničkih predstavnika, što bi doprinijelo jačanju administrativnih i stručnih kapaciteta svih ključnih dionika.

Industrijska demokracija kao most između političke i ekonomske demokracije zaslužuje veću pozornost Vlade, poslodavaca i sindikata, ali i medija i šire javnosti, s ciljem afirmacije pozitivnih primjera, kao i poticanja i usmjerenja njenog daljnjeg razvoja.



Profesionalizam svih aktera uključenih u socijalni dijalog i rad pojedinih institucionalnih tijela, njihova posvećenost tom zadatku, ali i osobna uvjerenja u korisnost misije koja im je povjerena, te kvalitetna logistička potpora daljnjem razvoju socijalnog partnerstva u zemlji, uz najširu potporu javnosti od izuzetne su važnosti za konačan uspjeh.

Očekivani i željeni rezultati na prevladavanju teškoća, te postizanju gospodarskog i socijalnog napretka ne mogu doći stihijski, bez napora, dok se istovremeno socijalni mir ne može nametnuti, ali se sve zajedno može ostvariti strpljivim i odgovornim dijalogom.

Socijalnim partnerstvom moguće je pokrenuti cijelu naciju usmjeravajući Hrvatsku ka političkoj, gospodarskoj i socijalnoj stabilnosti, a time i razvoju, kao i izvjesnoj perspektivi za sve njene radnike, poslodavce i građane. Za takav uspjeh potreban je društveni konsenzus, opredjeljenje i poseban napor svakog dionika socijalnog dijaloga.



## Literatura

1. Begović, Vitomir Revija za socijalnu politiku Pravnog fakulteta – Studijskog centra za socijalni rad u Zagrebu i Ministarstva rada i socijalne skrbi, 10, 2003.,2, str.135-262
2. Zakon o radu (Narodne novine 93/14.)
3. Zakon o zaštiti na radu (Narodne novine 71/14,118/14 i 151/14.)

## Model suradničkog socijalnog dijaloga

Na temelju rasprava koje su se odvijale na Međunarodnoj konferenciji kroz različite panele možemo slobodno zaključiti kako bi suradnički model u tripartitnom i bipartitnom socijalnom dijalogu mogao dati pozitivan doprinos u rješavanju niza društvenih, političkih i ekonomskih problema u našem društvu. Međutim, njegova implementacija u heterogenoj praksi socijalnog dijaloga u RH zahtjeva spremnost svih socijalnih partnera na promjene. Za uspješno uvođenje i upravljanje promjenama važno je početi od nekih osnovnih paradigmi.

Kako bi ih osvijestili bilo bi poželjno da socijalni partneri odgovore sebi iskreno na sljedeća pitanja:

- Jesu li spremni uvoditi promjene?
- Ako nisu, kojim činjenicama argumentiraju i brane postojeće stanje?
- Imaju li socijalni partneri stručna znanja i kompetencije za uvođenje promjena?
- Kako promjene mogu utjecati na rješavanje njihovih problema?
- Kako posljedice sukoba socijalnih partnera utječu na daljnju suradnju i izgradnju povjerenja?

Odgovori na ova pitanja mogli bi postati poticaj za unapređenje i pomicanje sa sadašnjih pozicija, ali je teško vjerovati kako će se problemi u socijalnom dijalogu početi rješavati „sami od sebe“. Kako se ne može očekivati i zahtijevati promjena kod drugih socijalnih partnera jer mi-jenjati možete samo sebe, pred sindikatima stoji važan zadatak – započeti s promjenama u svojim sredinama. Sindikati koji su svjesni da u tranzicijskom modelu postoji niska razina sukoba ali oni nisu produktivni, odnosno socijalni dijalog ne doprinosi rješavanju problema trebaju uvodi-

ti promjene koje će kao krajnji cilj imati implementaciju suradničkog modela socijalnog dijaloga. U tom kontekstu dobro se prisjetiti zaključaka poznatog sindikaliste Boba

Ramsey-a koji je tvrdio sljedeće:

- bez članstva koje će podržati zahtjeve sindikata, sindikatima neće pomoći ni najbolje zakonodavstvo
- zato članove sindikata, a ne samo povjerenike sindikati morate stalno informirati jer potporu možete dobiti samo od dobro obaviještenih ljudi
- od poslodavca ćete dobiti onoliko koliko u procesu ostvarivanja vaših zahtjeva sudjeluje članstvo jer samo pritiskom dobro informiranog članstva iz sindikalne baze možete nešto pokrenuti i postići

*Koji vam koraci i mogućnosti stoje na raspolaganju?*

Prije nego postavite zahtjeve drugima okrenite se sebi i napravite kvalitetu analizu svoje strukture i učinaka svoga djelovanja. Kroz tu analizu dobit ćete i prve smjernice za aktivnosti koje su potrebne kako bi postali konstruktivan i snažan dionik socijalnog dijaloga.

Što je važno napraviti:

- preispitati svoju misiju, viziju i strategiju djelovanja
- za promjene koje želite uvesti pripremiti i usvojiti sindikalne pravne akte
- utvrditi točan broj svojih članova i istražiti njihova znanja i kompetencije
- napraviti strategiju i plan aktivnosti za povećanje broja članova
- izgraditi kanale jasnog, potpunog i pravovremenog informiranja članstva
- procijeniti potencijale za provedbu industrijskih akcija
- napraviti plan i kontinuirano educirati članstvo s fokusom na razvoj i unapređenje osobnih kompetencija

- detaljno proučiti primjere pozitivne prakse u okruženju kako bi ih koristili u izradi sindikalnih strategija
- osigurati medijsku potporu u praćenju socijalnog dijaloga
- kontinuirano jačajte međusobnu i međusindikalnu solidarnost

SWOT strategijska matrica za uvođenje promjena:

Unutarnji čimbenici	Unutarnje snage ((S)	Unutarnje slabosti (W)
<b>Vanjski čimbenici</b>	ljudski potencijal, organizacija sustava, financije, materijalni potencijal, marketing, istraživanja	ljudski potencijal, organizacija sustava, financije, materijalni potencijal, marketing, istraživanja
<b>Vanjske prilike (O)</b>	<b>SO strategija: maksimaks</b>	<b>WO strategija: minimaks</b>
sadašnji i budući financijski uvjeti, političke i društvene promjene, model suradničkog socijalnog dijaloga	potencijalno najuspješnija strategija, upotrijebiti svoje snage kako bi se iskoristile prilike	razvojna strategija, prevladati svoje slabosti kako bi se iskoristile prilike
<b>Vanjske prijetnje (T)</b>	<b>ST strategija: maksimini</b>	<b>WT strategija: minimini</b>
ekonomska kriza, smanjenje tržišta, sindikalna konkurencija, nedostatak vlastitih resursa	strategija gašenja požara, upotreba snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili ih se izbjegavalo	strategija restrukturiranja u pravcu smanjivanja djelovanja, zatvaranja ili osnivanja novih sindikata

Premda u RH postoji već sada suglasje između socijalnih partnera oko niza pitanja to su još uvijek pitanja koja dovode do pronalaska kompromisnih rješenja oko spornih pitanja koja su uglavnom vezana za pronalazak ravnoteže između interesa profita i interesa prava radnika i uvjeta rada. Za rješavanje upravo tih spornih pitanja model suradničkog socijalnog dijaloga čini se kao najbolji put za uspješnu suradnju sindikata i poslodavaca radi prilagodbe troškova poslovanja i uvjeta rada u današnjem još uvijek kriznom okruženju. Kako dosadašnji tranzicijski model socijalnog dijaloga nije dao dovoljno doprinosa rješavanju ključnih društvenih, ekonomskih i političkih problema vrijeme je da ga mijenjamo i tražimo novi model koji bi ponudio odgovore na postojeće probleme. Iako obrise i

primjere tog novog suradničkog modela možemo već pronaći u pojedinim primjerima pozitivne prakse kod nas, problem leži u činjenici da taj suradnički model socijalni dijalog u našem okruženju nije standard već iznimka koja je nedovoljno iskorištena i nedovoljno prepoznata u široj javnosti. Stoga, uložimo maksimalne napore da model suradničkog socijalnog dijaloga postane pravilo, a ne iznimka i nadamo se da će vam edukacija, ideje, prijedlozi i različita pitanja koja smo potaknuli kroz projekt „3R“ za jačanje i unapređenje socijalnog dijaloga pomoći na putu implementacije.

Mirjana Burić Moskaljov  
prof. sociologije

**HRVATSKI SINDIKAT POŠTE**

Radićeva 12, 10 000 Zagreb

Tel: + 385 1 4686 092

Fax: + 385 1 4921 555

[h.s.p@zg.t-com.hr](mailto:h.s.p@zg.t-com.hr)

[www.sindikats-hsp.hr](http://www.sindikats-hsp.hr)

UGOVORNO TIJELO:

**MINISTARSTVO RADA I MIROVINSKOGA SUSTAVA**

Ulica garda Vukovara 78, 10 000 Zagreb

**HRVATSKI ZAVOD ZA ZAPOSŁJAVANJE**

Ured za financiranje i ugovaranje projekata Europske unije

Petračićeva 4

Tel: + 385 1 5393 220

Fax: + 385 5393 200

[www.hzz.hr/dfc](http://www.hzz.hr/dfc)

**NAKLADNIK: HRVATSKI SINDIKAT POŠTE**

**AUTORI:** predsjednik Hrvatskog sindikata pošte Milan Jukić, mag. iur. Dijana Fazlić, prof. soc. Mirjana Burić Moskaljov, predsjednik Nezavisnih hrvatskih sindikata Krešimir Sever, dr.sc. Dragan Bagić, Unite CMA Officer Brian Scott, mr. sig. Vitomir Begović

**UREDNIK:** dipl. novinar Martina Cikojević

**OBLIKOVANJE:** dpi grafika – digitalna tiskara

**TISAK:** dpi grafika – digitalna tiskara

Tiskano u srpnju 2016.

*Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost  
Hrvatskog sindikata pošte*