

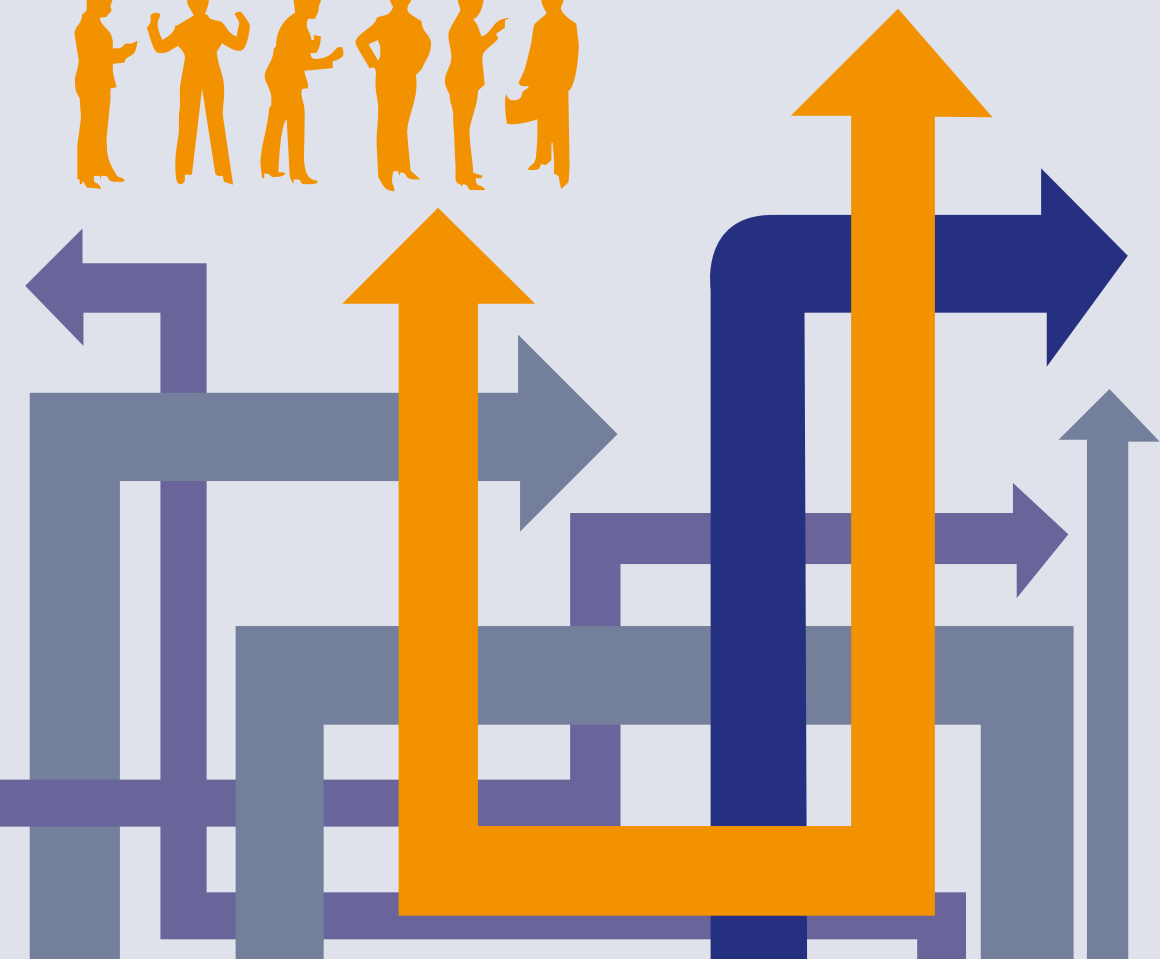


International  
Labour  
Office  
Geneva

# Promovisanje konstruktivnih pristupa radnim odnosima u javnom sektoru



## PRIMJERI IZ KOLEKTIVNIH UGOVORA





# Promovisanje konstruktivnih pristupa radnim odnosima u javnom sektoru:

---

## PRIMJERI IZ KOLEKTIVNIH UGOVORA

Prilog uz Priručnik  
o kolektivnom pregovaranju i rješavanju sporova  
u državnoj upravi

Copyright © International Labour Organization 2017

First published 2017

Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization, on condition that the source is indicated. For rights of reproduction or translation, application should be made to ILO Publications (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). The International Labour Office welcomes such applications.

Libraries, institutions and other users registered with reproduction rights organizations may make copies in accordance with the licences issued to them for this purpose. Visit [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) to find the reproduction rights organization in your country.

---

Promovisanje konstruktivnih pristupa radnim odnosima u javnom sektoru: Primjeri iz kolektivnih ugovora, - Geneva: ILO, 2017

978-92-2-831148-8 (print)

978-92-2-831149-5 (web pdf)

International Labour Office Sectoral Activities Dept.

collective bargaining / labour dispute settlement / good practices / public administration / public sector / developed countries / developing countries

13.06.5

*ILO Cataloguing in Publication Data*

---

The designations employed in ILO publications, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers.

The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions expressed in them.

Reference to names of firms and commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

ILO publications and electronic products can be obtained through major booksellers or ILO local offices in many countries, or direct from ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Catalogues or lists of new publications are available free of charge from the above address, or by email: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org)

Visit our web site: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns)

---

Design and layout by the International Training Centre of the ILO, Turin - Italy

## Predgovor

---

Socijalni dijalog, uključujući kolektivno pregovaranje, predstavlja kamen temeljac MOR i strateški cilj Agende MOR o dostojanstvenom radu. On bi trebalo da predstavlja sastavni dio propisa o radnim odnosima u javnom sektoru. Dijalog i pregovaranje mogu i treba da daju ključni doprinos efikasnosti, učinku i jednakosti u javnom sektoru. Međutim, s obzirom da postoje različiti interesi, ni dijalog, ni pregovaranje nisu oslobođeni sukoba. Ako želimo da podstaknemo vlade i sindikate u javnom sektoru da unesu tu dinamiku u funkcionisanje javnog sektora, gdje industrijski mir nosi posebnu težinu u očima javnosti, pitanje upravljanja konfliktima mora biti tretirano kao prioritet. To je posebno značajno u vrijeme budžetskih ograničenja i mjera štednje.

*Priručnik o kolektivnom pregovaranju i rješavanju sporova u javnom sektoru (2011)* (Priručnik) nudi kompilaciju dobrih praksi u sprečavanju i rješavanju sukoba u javnom sektoru. Namjera tog teksta je da prikaže čitav spektar mehanizama, koji su uglavnom uzajamno povezani, a koje su izradile vlade i socijalni partneri širom svijeta kako bi sveli na minimum pojavu sporova i kako bi ih uspješno rješavali – a naročito interesne sporove u kolektivnom pregovaranju – u javnom sektoru. Naročito, ovaj Priručnik ima za cilj da prepozna pristupe i praktična rješenja iz različitih djelova svijeta koja su omogućila sindikatima i poslodavcima u javnom sektoru da ravnopravno uđu u pregovore o zaradama i uslovima rada, i to uz minimalni poremećaj u radu javnih službi, primjenom članova 7 i 8 Konvencije MOR o radnim odnosima u javnom sektoru br. 151 (1978). Članice MOR su sa zadovoljstvom prihvatile ovaj Priručnik, koji je do sada preveden na deset jezika.



Globalni forum za dijalog o izazovima u oblasti kolektivnog pregovaranja u javnom sektoru, koji je održan u Ženevi, 2.-4. aprila 2014. godine, je preporučio da Međunarodna kancelarija rada istraži raznovrsne pristupe/praktična rješenja u oblasti socijalnog dijaloga u javnom sektoru, koje postoje u različitim zemljama, sa posebnim osvrtom na kolektivno pregovaranje. Takvo istraživanje trebalo bi da omogući državama da unaprijede svoja praktična rješenja, poboljšaju odgovor na krizu i da se pozabave preprekama za ratifikaciju Konvencija br. 151 i br. 154.

Kako bi se nadovezao na ovaj polazni osnov i odgovorio na zahtjev Foruma iz Ženeve, Odsjek MOR za sektorske politike (SECTOR) pripremio je ovu kompilaciju dobrih praksi u kolektivnom pregovaranju u javnom sektoru, uglavnom od javnih uprava. Ovaj izbor praksi pokazuje kako su pregovaračke strane primijenile principe objašnjene u Priručniku kroz kolektivne ugovore. Nema boljeg načina da se pokaže kako kolektivno pregovaranje doprinosi socijalnom miru i napretku od predloga koje su pregovaračke strane same dogovorile.

Ovaj Prilog, na osnovu iskustava pregovarača i praktičara u oblasti radnih odnosa u javnom sektoru, daje primjere postizanja koherentnih i konstruktivnih sporazuma koji promovišu kvalitet i nezavisnost javnih službi, kako je istakao Komitet eksperata za primjenu Konvencija i Preporuka u svom Izvještaju Međunarodnoj konferenciji rada iz 2013. godine, a što su dodatno naglasili i učesnici Globalnog foruma za dijalog. U tom pogledu, SECTOR vjeruje da će ovi primjeri doprinijeti konstruktivnom angažovanju radničkih organizacija i poslodavaca u javnom sektoru.

Navedene klauzule dijelom je prikupio SECTOR, a drugi dio potiče od članica Internacionale javnih službi (Public Services International - PSI) ili su preuzete a sajta Fondacije « Wage Indicator Foundation» (fondacija koja mjeri nivo zarada). Ovaj prilog je pripremio Carlos Carrion-Crespo iz Odsjeka SECTOR. Ovim putem izražavamo zahvalnost konsultantu MOR, Andrei

Betankor (Andrea Betancourt), i službeniku Internacionale javnih službi - PSI, Jurgenu Buksbaumu (Jurgen Buxbaum) na pomoći u izradi ovog teksta. Zahvaljujemo se i Minavi Ebisui (Minawa Ebisui) i Sari Dojl (Sarah Doyle) iz Odsjeka MOR za upravljanje i tripartizam (GOVERNANCE), Piteru Fremlinu (Peter Fremlin) iz Odsjeka MOR za pitanja roda, jednakosti i diverziteta (GED), kao i Huanu Luceru (Juan Lucero) iz Odsjeka SECTOR na detaljnim komentarima koje su dali na nacrt ovog teksta.

Alette van Leur  
Direktor, Odsjek za sektorske poslove (SECTOR)



# Sadržaj

---

<b>Predgovor</b> .....	<b>III</b>
<b>Sadržaj</b> .....	<b>VI</b>
<b>Lista skraćena</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>Ciljevi i sadržaj</b> .....	<b>7</b>
<b>DIO I. Sprečavanje sporova</b> .....	<b>10</b>
<b>Okvir</b> .....	<b>10</b>
<b>Promjena načina razmišljanja</b> .....	<b>16</b>
<b>Predstavnici u procesu pregovaranja</b> .....	<b>18</b>
Zaštitne klauzule za sindikate .....	19
Mehanizmi koordinacije za zastupanje interesa radnika ..	20
<b>Poštovanje građanskih i političkih prava</b> .....	<b>23</b>
<b>Pogodnosti za organizacije državnih službenika</b> .....	<b>24</b>
Odbijanje sindikalne članarine od plate .....	26
Slobodno vrijeme za sindikalne aktivnosti .....	26
Pristup radnim mjestima .....	27
Kancelarijski prostor i oprema .....	30
<b>Nivoi pregovaranja i koordinacija među njima</b> .....	<b>31</b>
Centralizovana definicija opsega granskih i lokalnih ugovora .....	31
Decentralizovani, koordinirani pregovarački stolovi .....	32
Propisivanje pregovaranja na nivou preduzeća .....	33
<b>Kako doći do pozitivnog odgovora</b> .....	<b>36</b>
Pristupi i modeli kolektivnog pregovaranja .....	36
Povjerenje i pregovaranje .....	37
Participatorne metodologije .....	38
<b>Konsultacije i pregovaranje</b> .....	<b>40</b>
Tematske konsultacije .....	41
Opšte konsultacije .....	43
Učešće predstavnika zaposlenih na sastancima uprave ..	45
<b>Obaveza pregovaranja u dobroj vjeri</b> .....	<b>46</b>



<b>Istraživanje</b> .....	<b>47</b>
Prije pregovaranja .....	48
Zajedničko istraživanje po pojedinačnim pitanjima .....	50
Analiza postojećih ugovora .....	51
<b>Aktivna podrška pregovorima</b> .....	<b>52</b>
<b>Rodna pitanja</b> .....	<b>53</b>
Jednaki tretman .....	53
Jednake šanse .....	54
Zajedničke komisije .....	54
<b>Zaposleni sa invaliditetom</b> .....	<b>55</b>
Model „zainteresovane strane iz zajednice” .....	56
Kombinovani pristupi .....	57
<b>Koordinacija između ugovora i važećeg zakonodavstva</b> .....	<b>58</b>
<b>Održavanje ugovora</b> .....	<b>59</b>
<b>Jasnoća ugovora</b> .....	<b>59</b>
<b>Važenje ugovora</b> .....	<b>62</b>
<b>Zajedničko sprovođenje ugovora</b> .....	<b>64</b>
<b>Zajedničko rješavanje problema</b> .....	<b>65</b>
<b>Rješavanje razlika u tumačenju ili primjeni sporazuma</b> .....	<b>70</b>
<b>Obaveza mirnog rješavanja spora</b> .....	<b>78</b>
<b>Suočavanje sa izmjenama dogovorenih ishoda</b> .....	<b>81</b>
Opseg pregovaranja za planirane promjene .....	82
Suočavanje sa uticajima finansijske krize .....	83
<b>DIO II. Rješavanje sporova</b> .....	<b>84</b>
<b>Mehanizmi za rješavanje sporova</b> .....	<b>84</b>
<b>Zajednički sekretarijati</b> .....	<b>85</b>
<b>Mirenje i posredovanje</b> .....	<b>86</b>
<b>Arbitraža</b> .....	<b>86</b>
<b>Industrijska akcija</b> .....	<b>88</b>
<b>Kad se sve objedini</b> .....	<b>89</b>
<b>Zaključne napomene</b> .....	<b>92</b>
<b>Konsultovani kolektivni ugovori</b> .....	<b>93</b>
<b>Tekstovi instrumenata MOR</b> .....	<b>97</b>



# Lista skraćenica

---

<b>ACAS</b>	Britanska služba za savjetovanje, mirenje i arbitražu
<b>AGE</b>	Opšta državna uprava Španije
<b>CEACR</b>	Komitet eksperata MOR za primjenu konvencija i preporuka
<b>CIVEA</b>	Komitet za tumačenje, praćenje, analizu i primjenu – Španija
<b>CoPAR</b>	Stalni odbor za radne odnose Argentine
<b>EUPAE</b>	Zaposleni u evropskoj javnoj administraciji
<b>FYROM</b>	BJR Makedonija
<b>MMNB</b>	Pregovaračko tijelo srednjeg menadžmenta za lokalne protivpožarne službe i službe spasavanja
<b>MOR</b>	Međunarodna organizacija rada – MOR
<b>NAPEMA</b>	Udruženje zaposlenih u NAPOLCOM – Filipini
<b>NAPOLCOM</b>	Filipinska nacionalna uprava policije
<b>NJC</b>	Nacionalni zajednički savjet za lokalne protivpožarne službe i službe spasavanja
<b>OSH</b>	Zaštita na radu
<b>TUNED</b>	Sindikalna delegacija nacionalnih i evropske administracije
<b>UGAWU</b>	Sindiklat vladinih i udruženih radnika Ugande
<b>UNA</b>	Nacionalni univerzitet Kostarike

## Uvod

---

Komitet eksperata za primjenu konvencija i preporuka je 2013. Godine istakao da socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje mogu pomoći javnim službama da zadrže:

“... kvalifikovano i motivisano osoblje, kao i dinamično i depolitizovano javno upravljanje i administrativnu kulturu, sa etičkim fokusom, koji se bore protiv korupcije u javnoj upravi, koriste nove tehnologije i koji su zasnovani na principima tajnosti, odgovornosti, pouzdanosti, transparentnog upravljanja i nediskriminacije, i to i prilikom zapošljavanja i prilikom pružanja usluga građanima.<sup>1</sup>

Kolektivno pregovaranje doprinosi socijalnom miru, prilagođavanju ekonomskim i socijalnim promjenama, borbi protiv korupcije i promociji jednakosti.<sup>2</sup> U tom pogledu, Komitet eksperata podsjeća da cilj Konvencije br. 151 «nije da stalno osporava stabilnost fundamentalnih pravila i principa koji se odnose na državne službenike (koji su često sadržani u odredbama zakona) – što ne bi imalo smisla – već da osigura da se utvrđivanje i izmjene takvih pravila sprovode kroz proces socijalnog dijaloga, prema potrebi, kada se strane tako dogovore.»<sup>3</sup> Učesnici Globalnog foruma za dijalog o izazovima za kolektivno pregovaranje u javnom sektoru, koji je održan u Ženevi 2.-4. aprila 2014. godine, saglasili su se da kolektivno pregovaranje “treba da se bavi ne samo tehničkim uslovima rada, već i da nastoji da stvori uslove koji dozvoljavaju radnicima javnih službi da obavljaju svoje dužnosti na motivisan i efikasan način . . . stvaranjem transparentnih uslova u kojima javni sektor razvija etičku kulturu koja sprečava korupciju.”

---

1 MOR: *Opšte istraživanje o radnim odnosima i kolektivnom pregovaranju u javnom sektoru*, Izvještaj III (Dio 1B), Međunarodna konferencija rada, 102. zasjedanje, Ženeva, 2013 (u daljem tekstu, *Opšte istraživanje*), stav 224.

2 *ibid*, stavovi 227–229.

3 *ibid*, stav 268.

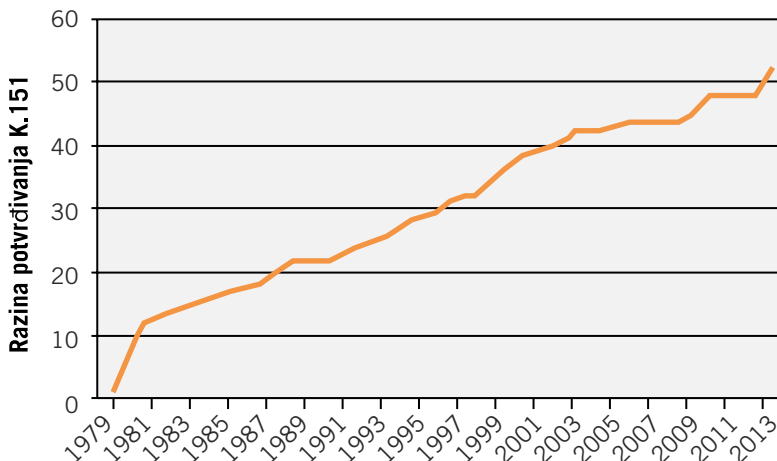


Istraživanja MOR istraživanja pokazuju da su glavne antikrizne mjere odobrene prije 2011. bile usvojene uz konsultacije sa socijalnim partnerima u 51 zemlji od ukupno 131 zemlje koja je dostavila podatke (39 posto)<sup>4</sup>. Socijalni dijalog je zapravo povećao brzinu usvajanja novih mjera<sup>5</sup>. Nekoliko evropskih opština i predstavnika radnika imali su dovoljno fleksibilnosti da odgovore na mjere štednje na lokalnom nivou.<sup>6</sup> U ovim slučajevima, načela Konvencije br. 151 pomogle su stranama da smanje ili prevaziđu potencijalno nestabilne prepreke. I zaista, došlo je do povećanog interesa za jačanje konsultacija i pregovaračkih mehanizama u javnom sektoru: od 2008. godine, Bocvana, Kolumbija, Mozambik, Turska i Urugvaj su usvojili mjere koje daju radnicima u javnom sektoru pravo na kolektivno pregovaranje. Osim toga, Kostarika, Dominikanska Republika i Republika Koreja su usvojile druge konsultativne mehanizme.

Do marta 2017. godine, 54 države članice su ratifikovale Konvenciju br. 151. U periodu od 2013. do 2017. godine, vlade Bosne i Hercegovine, Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije, Filipini, Maroka, Rusije i Tunisa su ratifikovale Konvenciju. U slučaju Maroka, nakon ratifikacije je 2011. godine uslijedilo potpisivanje tripartitnog ugovora u javnom sektoru, koji je uključivao povećanje zarada u javnom sektoru,

- 
- 4 MOR: "Employment protection and industrial relations: Recent trends and labour market impact", u Izvještaju *Svijet rada 2012* (Ženeva, Međunarodni institute za radne studije, 2012), str. 35–57. Pogledajte i MOR: 'Social unrest index 2010-13' (Ženeva, MOR, 2013), i Evropska komisija: Izvještaj o industrijskim odnosima u Evropi 2014 (2015), str. 83.
  - 5 Vaughan-Whitehead (ed.), *Public Sector Shock (Šok u javnom sektoru)* (Edward Elgar, 2013); Y. Ghellab et al.: "Social dialogue and social security governance: A topical ILO perspective" (Socijalni dijalog i upravljanje u oblasti socijalne zaštite: Perspektiva MOR), in *International Social Security Review* (2011, Tom 64, Br. 4, Oct.–Dec.), str. 39–56.
  - 6 P. Leisink et al.: *Are there possibilities to make the best of the economic crisis? A comparative study of social dialogue in local government in Italy, the Netherlands and the UK* (Postoji li mogućnost da se iskoristi ekonomska kriza? Komparativna studija o socijalnom dijalogu u lokalnim upravama u Italiji, Holandiji i Ujedinjenom Kraljevstvu), [http://ilera-europe2013.eu/uploads/paper/attachment/278/Leisink\\_et\\_al\\_Austerity\\_Paper\\_Ilera\\_ID\\_215\\_v2\\_060613.pdf](http://ilera-europe2013.eu/uploads/paper/attachment/278/Leisink_et_al_Austerity_Paper_Ilera_ID_215_v2_060613.pdf), rad prezentiran na Evropskoj ILERA Konferenciji 2013. godine.

obuke i kvalifikacije, transparentnost, odredbe o penzionisanju, nivou penzija, slobodi udruživanja i pravo na štrajk.<sup>7</sup>



### Napredak u ratifikaciji Konvencije o radnim odnosima (Javni sektor), 1978 (br. 151) od 1978.

Vlade Benina, Češke, Kenije i Sirijske Arapske Republike su stavile Konvenciju na agendu njihovih tripartitnih konsultacija. Takođe, Nacionalni programi dostojanstvenog rada za Benin, Bosnu i Hercegovinu, Dominikansku Republiku, Lesoto, Madagaskar, Namibiju i Srbiju postavljaju Konvenciju br. 151 kao prioritet; a nacionalni programi za Kambodžu, Narodnu Demokratsku Republiku Laos, Republiku Moldaviju, Mozambik i Ukrajinu uključuju podršku kolektivnom pregovaranju u javnom sektoru. Filipinski plan u oblasti rada i zapošljavanja 2011-2016 i Rezolucija ministara Južnoafričke razvojne zajednice iz 2011. godine, su ovo pitanje postavile kao jedan od prioriteta. Izvještaj o

7 MOR: *Final Report of the Discussion, Global Dialogue Forum on Challenges to Collective Bargaining in the Public Service (Finalni izvještaj o diskusiji, Globalni forum za dijalog o izazovima za kolektivno pregovaranje u javnom sektoru)* (Ženeva, ILO, 2014), stav 16.



Generalnom istraživanju za 2013. godinu sadrži zahtjeve za tehničku pomoć koje su uputile vlade Benina, Bolivije, Čilea, Kostarike, Češke, Jordana, Paragvaja, Senegala, Sejšela, Vijetnama i Zimbabvea. Ova pomoć može biti različita, ali, kao što je Komitet naglasio u izvještaju, “ključni faktor u implementaciji Konvencija br. 151 i 154 nije oblik kolektivnog ugovora ili njegova pravna snaga, niti da li ga treba integrisati u neki zakonski akt da bi bio djelotvoran, odnosno da li se može primijeniti direktno bez njegovog odobravanja od strane drugog tijela, već da li se primjenjuje u praksi (načelo djelotvornosti).”<sup>8</sup> Ovaj prilog ima za cilj da prikaže konkretne primjere koji mogu doprinijeti ovom cilju.

Ovaj Prilog ima za cilj da podrži napore koji su uloženi u poboljšanje radnih odnosa i da se ratifikuje Konvencija u ovim i drugim zemljama, tako što prikazuje kako se ona može efikasno implementirati kroz socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje. U tom smislu, prilog sadrži odredbe iz kolektivnih ugovora u javnoj upravi iz raznih zemalja svijeta, koji ispunjavaju neke od navedenih kriterijuma:

1. Usklađenost sa ciljevima i zahtjevima Konvencije br. 151;
2. Visok stepen socijalnog dijaloga između strana, u koji su uključeni svi ili najveći dio aktera u oblasti radnih odnosa;
3. Sami proces kolektivnog pregovaranja (nasuprot eksternim silama, agencijama i procesima) redovno rezultira ugovorima;
4. Stvaranje institucija i mjera podrške procesu kolektivnog pregovaranja, kao što su facilitiranje, medijacija i, selektivno i ako je potrebno, arbitraža;
5. Veliki stepen uspjeha u rješavanju sporova iz kolektivnog pregovaranja, uz minimalno ometanje rada službi;
6. Prihvatljivost za pregovaračke strane i održivost tokom

---

<sup>8</sup> MOR: *Opšte istraživanje* (Ženeva, MOR, 2013), stav 266.

planiranog vijeka trajanja ugovora, kao i jačanje dobrih odnosa među pregovaračkim stranama; i

## 7. Doprinos učinku javnog sektora.

Baš kao i Priručnik prije njega, ovaj prilog ne zagovara sistem bilo koje zemlje, iako su neki sistemi pomenuti češće od drugih. Dodatak nastoji da upakuje i predstavi ideju prevencije i rješavanja sporova onima koji žele da redizajniraju svoje sisteme. Aktivnosti na prevenciji i rješavanju sporova nisu nikada potpune, nikada savršene, i nisu sve promjene neophodno znak napretka. Međutim, neki pristupi su bolje u mogućnosti da pomire ciljeve politike koji se odnose na socijalnu pravdu, socijalnu inkluziju, ekonomski napredak i efikasno pružanje usluga, i ovaj prilog ukazuje na primjere zajedničkog, samostalnog i dobrovoljnog rada pregovaračkih strana na ostvarivanju tih ciljeva.

Međutim, sistem koji dobro funkcioniše ne može se jednostavno prebaciti u drugi kontekst. Elementi iza sistema su od najveće važnosti i treba ih uzeti u obzir. Institucije, politike i prakse su zaista proizvodi njihove kulture i istorije, i ne mogu se u potpunosti kopirati negdje drugo. Na primjer, funkcionisanje specijalnih instituta za radne odnose može se shvatiti samo ako ih stavimmo u kontekst određene zemlje. I zbog političkog konteksta javnog sektora, kolektivno pregovaranje je osjetljivo na vladine politike. Ali, prije usvajanja sopstvenih mehanizama, pregovarači i medijatori mogu pronaći i izvući funkcionalna rješenja i ideje iz drugih sistema, posebno kada su dogovoreni kroz inkluzivni konsultativni proces. Ovaj prilog treba da pruži upravo te primjere dobre prakse.

## Kako je ovaj prilog organizovan

Prilog se sastoji od dva dijela. Počinje sa nekoliko okvirnih principa koji su dalje razrađeni, uključujući i kolektivne ugovore koji ih ustanovljavaju i izjave Komiteta eksperata u svom izvještaju 2013. godine, pred Međunarodnom



konferencijom rada vezano za Konvencije br. 151 i 154. Socijalni dijalog između ključnih strana vezano za same temelje odnosa predstavlja glavno polazište. Zatim, idući od opšteg ka konkretnijem, prilog govori o autonomiji u procesu pregovaranja, drugim karakteristikama procesa pregovaranja, pristupima i formulama za prevenciju spora i na kraju, u kratkom drugom dijelu, o pristupima i formulama za rješavanje sporova. Ovaj prilog ne bi trebalo da zamijeni Priručnik ili da pruži smjernice o pregovaračkim ili vještinama mirenja, koje su obrađene u nekoliko publikacija MOR. Na primjer, socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje institucija će biti ovdje razrađeni samo u mjeri u kojoj ih definišu kolektivni ugovori.



© ILO/M. Crozet



## Ciljevi i sadržaj

---

Socijalni sukob je manje vjerovatan u podsticajnom okruženju industrijskih odnosa, gdje postoji velika posvećenost usklađivanju politika, umjesto njihovom osporavanju. Glavna karakteristika usklađenosti je zajedničko utvrđivanje politika od strane vlade, poslodavaca i sindikata, kao i snažna posvećenost uključivanju zaposlenih. Ovaj prilog podržava argument da saradnja kroz socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje može pomoći u promjeni organizacione kulture, kao što je prikazano u radu profesora Pitera Turnbula, i poboljšati šanse za uspješne reforme.

Organizacioni razvoj se može definisati kao pokušaj da se poboljša djelotvornost organizacije kroz revitalizaciju i obnavljanje tehničkih i ljudskih resursa organizacije. U fokusu ovih aktivnosti su planirane (za razliku od ad hoc) promjene. Ovaj proces može biti “od vrha ka dnu”, “bočni ili horizontalni” ili “od dna ka vrhu”. Promjene po direktivi (od vrha ka dnu) su u širokoj upotrebi i često vrlo efikasne kada je u pitanju promjena ponašanja ljudi u organizaciji. Reinžinjerung procesa (horizontalni ili bočni) često čini da ljudi postanu svjesni međusobne veze između različitih procesa, što može dovesti do promjene u stavovima, kao i promjene ponašanja. Ali, ako organizacija želi promijeniti svoju kulturu, potrebno je osnažiti radnu snagu.

Razmislite o ova tri tipa promjena:

- Bihevioralne – ove promjene odnose se na to kako se konkretni zadaci i procedure sprovode, pri čemu se uspjeh cijeni na osnovu promjena utvrđenih parametara, kao što su indikatori učinka. Ljudi će često promijeniti ono što se od njih traži da rade ako im poslodavac ili vlada to kažu (tj. oni odgovaraju na instrukciju, proces promjene od vrha ka dnu).
- Promjene stavova – promjene su usmjerene na promjenu svijesti kod ljudi ili njihovog razumijevanja određene



situacije ili procesa, pri čemu promjene stavova vode ka novom ponašanju. Reinžinjerinng procesa često ukazuje zaposlenima kako se njihove određene aktivnosti povezuju sa aktivnostima drugih ljudi u organizaciji, a ta spoznaja može dovesti do promjene stavova.

- Kulturološke – pokušaji da se postignu promjene na nivou čitavog sistema, i to promjene pretpostavki, vrijednosti i normi, koje će dovesti do promjene stavova i ponašanja, zahtijevaju dublje promjene.

Organizaciona kultura je definisana kao “obrazac osnovnih pretpostavki koje je data grupa je izmislila, otkrila ili razvila, pokušavajući da nauči kako da se nosi sa svojim problemima eksterne adaptacije i interne integracije. One su funkcionisale dovoljno dobro da bi se smatrale važećim i stoga se novi članovi upoznaju sa njima kao ispravan način percipiranja, razmišljanja i osjećanja u odnosu na ove probleme”<sup>9</sup>. Kultura organizacije je relativno trajna u vremenu i često se “uzima zdravo za gotovo” - postaje u tolikoj mjeri sastavni dio ponašanja i stavova ljudi da oni često nisu ni svjesni toga, sve dok ili osim ako ne dođe u sukob sa nekom drugom kulturom.

Postoji značajna debata o tome da li organizacije mogu promijeniti svoju kulturu - Karen Lege poredi ovaj proces sa jahanjem talasa, gdje je ključna stvar razumevanje obrazaca struja i vjetrova, a to očigledno nije isto što i promjena plime ili osnovnih ritmova okeana<sup>10</sup>. Ove plime iz prikaza koji daje Lege predstavljaju dinamiku na radnom mjestu, koja može biti u sukobu ili ne sa akcijama koje navodni surfer, u ovom slučaju reformatori, prihvataju zarad upravljanja promjenama. Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje mogu doprinijeti tako što ističu interese radnika; izgrađuju povjerenje između stranaka i u sami process promjena; i osnažuju ih da doprinesu ciljevima

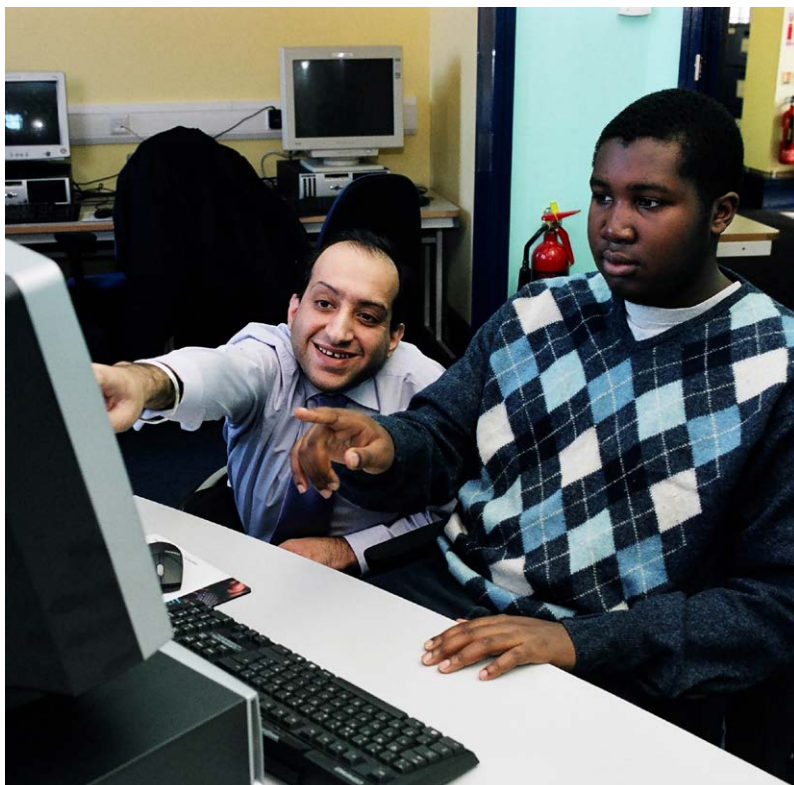
---

9 E. Schein: *Organizational Culture and Leadership* (Organizaciona kultura i liderstvo) (John Wiley & Sons, 2006), str. 17.

10 K. Legge: *Human Resource Management: Rhetoric and Realities* (Upravljanje ljudskim resursima: Retorika i realnost) (Macmillan, London, 1995).

organizacije. Ovo osnaživanje se navodi kao glavni cilj u nekoliko kolektivnih ugovora.

Kao što se može vidjeti iz ovog priloga, socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje mogu osnažiti i aktivnosti na profesionalizaciji službenika u javnom sektoru kroz institucionalizaciju dvosmjerne razmjene informacija i uzajamni dogovor da se uvedu mehanizmi saradnje za unapređenje usluga, kao i putem klauzule o zapošljavanju i izboru, upravljanju učinkom, razvoju karijere i obuci, između ostalog. Socijalni dijalog ima potencijal da iskoristi stručna znanja koja radnici razvijaju kroz njihov rad sa građanima, što a to su ista stručna znanja koja sudovi koriste prilikom razmatranja odluka izvršne vlasti. U tom smislu, garancije date Konvencijom br. 151 (1978) mogu se pretvoriti u mehanizme za participaciju i osnaživanje koje se mogu prevesti u trajnu posvećenost radnika i menadžmenta organizacionom razvoju.



# DIO I. Sprečavanje sporova

---

## Okvir

### Socijalni dijalog kao polazni osnov

Studija iz 2009. kaže da ograničavanje opsega kolektivnog pregovaranja može imati negativne efekte na reforme, navodeći sindikate na odbrambenu poziciju u nekoliko područja na koja mogu uticati, umjesto da sarađuju na unapređenju kvaliteta usluga<sup>11</sup>. Podstičemo čitaoce da pogledaju druge MOR publikacije o socijalnom dijalogu u kontekstu javnog sektora, mada smo i ovdje ugradili neka zapažanja i zaključke iz njih:

- “ Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija socijalnog dijaloga. Socijalni dijalog se može odvijati na različitim nivoima i u različitim oblicima, zavisno od nacionalnog konteksta.
- “ Prema uopštenoj radnoj definiciji koju daje MOR, a koja odražava širok spektar procesa i praksi koje postoje širom svijeta, socijalni dijalog uključuje sve vrste pregovaranja, konsultacija ili razmjenu informacija između predstavnika vlada, poslodavaca i radnika, ili samo između poslodavaca i radnika, o pitanjima od zajedničkog interesa koja se odnose na ekonomske i socijalne politike.
- “ Socijalni dijalog je i sredstvo za postizanje društvenih i ekonomskih ciljeva i cilj sam po sebi, jer daje ljudima glas i mogućnost da utiču na svoje društvo i radno mjesto. To može biti bipartitni, između radnika i poslodavaca (koje MOR označava kao “socijalni partneri”) ili tripartitni, uključujući i vladu. Socijalni dijalog može poboljšati formulisanje mjera politike; on može doprinijeti njihovoj efikasnoj implementaciji i može poboljšati kvalitet ishoda.<sup>12</sup> . . .

---

11 M. H. Malin: “The Paradox of Public Sector Labor Law,” (Paradoks radnog zakonodavstva u javnom sektoru) *Indiana Law Journal*: Tom 84 br. 4 (2009), str. 1369.

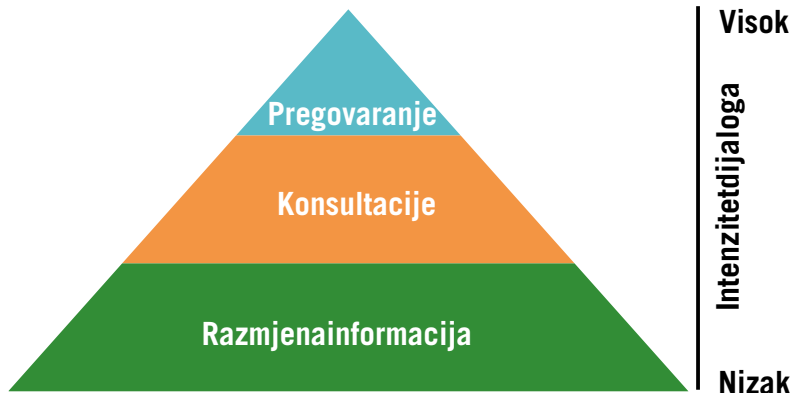
12 MOR: *Priručnik o nacionalnom tripartitnom socijalnom dijalogu* (Ženeva, MOR, 2013), str. 12.

Glavna lekcija je da reforme mogu biti uspješne samo ako su dizajnirane i implementirane u saradnji i uz konsultacije sa svim akterima koji će njima biti pogođeni.<sup>13</sup>

Socijalni dijalog uključuje razmjenu svih relevantnih informacija, konsultacije i pregovaranje između, ili unutra, predstavnika vlada, poslodavaca i radnika o pitanjima od zajedničkog interesa koja se odnose na ekonomske i socijalne politike. Socijalni dijalog ima široko i raznoliko značenje u svijetu: ono treba da se odvija u svim odgovarajućim fazama procesa donošenja odluka; on ne smije biti pretjerano regulisan/propisan; treba ga prilagoditi okolnostima, i treba da uključi naročito one subjekte koji su pogođeni promjenama/ odlukama.<sup>14</sup>

## Trougao socijalnog dijaloga

Izvor: J. Ishikawa: *Ključne karakteristike nacionalnog socijalnog dijaloga: Priručnik za socijalni dijalog* (Ženeva, MOR, 2003) str. 3.



13 V. Ratnam i S. Tomoda: *Praktični vodič za jačanje socijalnog dijaloga u reformi javnog sektora* (Ženeva, MOR, 2005), str. iii. Vidi i stav (2) Preporuke o radnim odnosima (javni sektor), 1978 (br. 159), u Prilogu.

14 Ibid., str. 3.



Razmjena informacija je osnovni proces socijalnog dijaloga. On ne podrazumijeva pravu raspravu ili aktivnosti vezano za dato pitanje, ali predstavlja važno polazište ka sadržajnijem socijalnom dijalogu. Konsultacije predstavljaju sredstvo uz pomoć kojeg socijalni partneri ne samo što razmjenjuju informacije, već ulaze u detaljniju diskusiju o datom pitanju. ... Kolektivno pregovaranje i usklađivanje politika mogu se tumačiti kao dva dominantna tipa pregovora. Kolektivno pregovaranje je jedan od najrasprostranjenijih oblika socijalnog dijaloga i institucionalizovano je u mnogim zemljama. Sastoji se od pregovora između poslodavca, grupe poslodavaca ili predstavnika poslodavaca i predstavnika radnika kako bi riješili pitanja vezana za zarade i uslove zapošljavanja.<sup>15</sup>

MOR ističe da definicija i koncept socijalnog dijaloga variraju tokom vremena i od jedne zemlje do druge. Socijalni dijalog može biti neformalan i ad hoc ili institucionalizovan i formalan - ili čak mješavina ova dva rješenja. Socijalni dijalog može se realizovati uz učešće radnika i poslodavačkih organizacija i vlada (tripartitni); kao bipartitni (na primjer, kod kolektivnog pregovaranja) ili kao “tripartitni plus”, koji može uključiti i druge organizacije<sup>16</sup>. Neformalni procesi mogu biti jednako važni kao i formalni<sup>17</sup>. Na primjer, u Brazilu je proteklih godina organizovan veliki broj bipartitnih konferencija za rješavanje pitanja radnih odnosa kroz socijalni dijalog<sup>18</sup>. U Namibiji, sindikati rade u tijesnoj saradnji sa vladom, i prije usvajanja novih zakona iz oblasti rada i radnih odnosa, sindikati dobijaju nacrt novog zakona<sup>19</sup>.

---

15 J. Ishikawa: *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book (Ključne karakteristike socijalnog dijaloga na nacionalnom nivou: Priručnik za socijalni dijalog)* (MOR, 2003), str. 3.

16 MOR: *Guidebook on national tripartite social dialogue (Priručnik za tripartitni socijalni dijalog na nacionalnom nivou)* (2013), str.15-17)

17 Ibid.

18 J. Drummond and D. Paiva Ferreira: *Report on public sector labour relations in Brazil (Izveštaj o radnim odnosima u javnom sektoru u Brazilu)*, prezentiran na radionici za potvrdu Priručnika, Torino, Italija, 28. jul 2011.

19 H. Hangula and M. Linane: *Report on public sector labour relations in Namibia (Izveštaj o radnim odnosima u javnom sektoru u Namibiji)*, prezentiran na radionici za potvrdu Priručnika, Torino, Italija, 27. jul 2011.

Komitet eksperata je prepoznao “različite sisteme i metode konsultacija u skladu sa nacionalnim okolnostima i kulturnom i pravnom tradicijom”. Komitet je naglasio “važnost dubinskih, iskrenih, potpunih, detaljnih i slobodnih konsultacija sa najrepresentativnijim organizacijama o uslovima zapošljavanja i o svim relevantnim zakonima ili mjerama”, i istakao da stranke “treba da ulože dovoljno napora da postignu zajednička rješenja koliko je to moguće”. Komitet je naglasio i značaj konsultacija koje se odvijaju dobronamjerno, u uslovima povjerenja i uzajamnog poštovanja, gdje stranke imaju dovoljno vremena da izraze svoje stavove i razgovaraju o njima u potpunosti s ciljem da se postigne odgovarajući kompromis. Komitet je naglasio i da

“bi trebalo biti moguće održati konsultacije o svim pitanjima koja se odnose na uslove zapošljavanja, na svim nivoima - nacionalnom, sektorskom, lokalnom i na nivou javnog organa - sa reprezentativnim organizacijama na svakom nivou . . . samo konsultacije o administrativnim mjerama ili nacrtu zakona o opštim uslovima rada zaposlenih u javnom sektoru ne ispunjavaju u potpunosti ciljeve i zahtjeve Konvencije br. 151, . . . trebalo bi biti moguće održati konsultacije na različitim nivoima, kako bi se obuhvatili posebni uslovi zapošljavanja i rada državnih službenika na svakom nivou.

Odbor je dodao da zemlje koje su ratifikovale Konvenciju o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 154) treba da se uključe u potpunosti u kolektivno pregovaranje, a ne samo u konsultacije vezano za zarade i druge uslove rada, a uzimajući u obzir budžetska ograničenja karakteristična kod izvora finansiranja<sup>20</sup>. Konačno, Odbor je preporučio da konsultacije ne stanu kod uslova rada i zapošljavanja, i da se pozabave i “pitanjima od zajedničkog interesa, uključujući i kadrovske politike u javnoj upravi i ljudske resurse i pitanja upravljanja kao što su ona koja proizilaze iz novih oblika organizacije rada ili restrukturiranja.” Ovaj proces “često može pomoći u sprečavanju kolektivnih

---

20 MOR: *Opšte istraživanje* (Ženeva, MOR, 2013), stav 324.



sporova i postizanju rješenja koja su prihvatljivija za zaposlene u javnom sektoru ili date javne organe.”

Kolektivni ugovori su korisno sredstvo za iskazivanje ovih visokih ciljeva. Na Filipinima, vlada i radnici su 2004. godine potpisali Memorandum o unapređenju kvaliteta javnih usluga i performansi, gdje su se obje strane složile da institucionalizuju politike uključivanja sindikata u, između ostalog, formulisanje politika i određivanje uslova rada državnih službenika na različitim nivoima. Ove politike bi ojačale učešće radnika u kreiranju politika (koje se odnose na uslove rada), a time i u rješavanju i sprečavanju sukoba, zajedno sa Vladom. Nezavisna konfederacija radnika u javnim službama je 2008. godine, zajedno sa ministarstvima zdravlja i obrazovanja i filipinskom Komisijom za državnu upravu, osnovala tehničke radne grupe za promociju institucionalizacije socijalnog dijaloga radi poboljšanja pružanja i kvaliteta javnih usluga, uz podršku vlade Danske i sindikalnog savjeta. Izvještaj nakon evaluacije pilot projekta identifikovao je pitanja zaštite na radu kao polaznu tačku za socijalni dijalog; utvrdio da solidarnost, učešće, odgovornost i djelotvornost predstavljaju osnov za razumijevanje značaja socijalnog dijaloga za kvalitet javnog zdravstva i obrazovanja; i da su početna iskustva u socijalnom dijalogu rezultirala uspostavljanjem komunikacije među zaposlenima, koja je dovela do “participativnog procesa zajedničkih odlučivanja.”

Na sličan način, Opšti kolektivni ugovor za zaposlene u državnoj upravi u Argentini uključuje obavezu države da pruži sve informacije, uključujući i podatke o budžetu, kako bi sindikat mogao da pregovara potpuno upoznat sa situacijom, kratko se pozivajući na Preporuku MOR o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 163). Sa istim ciljem, država se obavezala i da dostavlja statistički izvještaj o socijalnim i porodičnim karakteristikama zaposlenih, njihovim zaradama i nivou obrazovanja, kao i o broju izostanaka, dobrovoljnim transferima i invaliditetu. Ovaj kolektivni ugovor pokriva 2,8 miliona radnika. Slično tome, Kolektivni ugovor između Asocijacije državnog univerziteta Sultan Kudret i Politehničkog koledža Sultan Kudrets (2011-2014) na Filipinima navodi da



poslodavac može, na zahtjev, dostaviti izvještaj o finansijskom statusu univerziteta kako bi se osigurala dostupnost sredstava za sve dogovorene potrebe, uključujući i podatke o godišnjim uštedama, projektovanoj raspodjeli sredstava za fakultet i osoblje, zapošljavanju na fakultetu, promocijama, transferima, programima stipendiranja, akumuliranim sredstvima po osnovu odsustva i rada, i o drugim pogodnostima i podsticajima, kao i kopije izvještaja dostavljenih vladi o projektovanim godišnjim budžetskim izdvajanjima Univerziteta. Zauzvrat, sindikat će dostavljati izvještaje o finansijskom stanju.

Ostali ugovori pružaju podsticaje za komunikaciju i zajednički nadzor nad uslovima rada. U Francuskoj, kolektivnim ugovorom za kućnu njegu kojom upravlja vlada prepoznata je potreba da se održi lokalni socijalni dijalog na nivou svakog preduzeća/kompanije. U te svrhe, ugovor definiše mehanizam vremenskog kredita kako bi se osiguralo da radnici dobiju dovoljno vremena svake godine da ostvare svoja sindikalnih prava i učestvuju u institucijama socijalnog dijaloga, a on se finansira sa 0,01% od zarada sa platnog spiska. Svaki sektorski sindikat ima pravo na kredit od 60 dana godišnje, a ostatak može biti distribuiran od strane nacionalnih saveza srazmjerno njihovom komparativnom predstavljanju radnika<sup>21</sup>. Industrijski sporazum između vlade Bahama i Sindikata javnih službi Bahama (2012.)<sup>22</sup>, s druge strane, omogućava predstavnicima sindikata direktnu komunikaciju sa visokim vladinim zvaničnicima, za pitanja koja nisu obuhvaćena žalbenim postupkom, i definiše redovne kvartalne konsultativne sastanke kako bi razgovarali o pitanjima od zajedničkog interesa. Predstavnici stranaka koje su locirane u različitim područjima trebalo je da zajedno obavljaju kontrolne obilaske radnih mjesta na kvartalnoj osnovi. Osim toga, poslodavac je prihvatio da imenuje Odbor za uslove rada i zaštitu na radu sa sedam članova, uključujući i tri predstavnika koje imenuje sindikat.

---

21 Francuska: Kolektivni ugovor za zaposlene u sektoru pružanja pomoći, njege i usluga kod kuće (2010), Čl. 25.

22 Možete naći na sajtu: [http://bpsubahamas.org/files/BPSU\\_2012\\_Industrial\\_Agreement.pdf](http://bpsubahamas.org/files/BPSU_2012_Industrial_Agreement.pdf).



Konačno, treba nešto reći i o okvirnim sporazumima o socijalnom dijalogu, koji su potpisani u Europskoj uniji. Evropski Odbor za socijalni dijalog za državne administracije na centralnom nivou je osnovan 2010. da učestvuje u konsultacijama o svim projektima Evropske komisije sa uticajem na javne usluge. Ovaj odbor ima za cilj i promovisanje socijalnog dijaloga i na evropskom i na nacionalnom nivou<sup>23</sup>. Tokom 2009. godine, odbor je definisao vrlo detaljan Evropski okvirni sporazum o sprečavanju povreda oštrim predmetima u bolnicama i sektoru zdravstva, potpisan od strane Evropskog sindikat javnih službi (EPSU) i Evropskog udruženja poslodavaca u bolnicama i sektoru zdravstva, kao i uopšteniji Evropski okvirni sporazum za kvalitet usluga u državnoj upravi na centralnom nivou (2012), koji su potpisali Poslodavci u javnoj upravi EU<sup>24</sup> i Delegacija sindikata nacionalnih i evropske administracije (TUNED)<sup>25</sup>. Ovaj sporazum sadrži 20 konkretnih obaveza u vezi sa kvalitetom javnih usluga i radnog života.

## Promjena načina razmišljanja

Deklaracija iz Filadelfije izričito predviđa “saradnju radnika i poslodavaca u pripremi i primjeni socijalnih i ekonomskih mjera”. Da bi se produbio ovaj cilj, Priručnik podstiče stranke da prepoznaju uzajamne uloge u unapređenju kvaliteta javnih usluga. Dok vlade treba u potpunosti da priznaju sindikate u oblasti kolektivnog pregovaranja i sličnih aktivnosti, sindikati državnih službenika takođe moraju poći korak dalje od svojih tradicionalnih “odbrambenih” uloga i uključiti i aktivnosti kojima daju “doprinos organizaciji”, a zatim biti u mogućnosti

---

23 Poslovnik Evropskog komiteta za socijalni dijalog za administraciju na centralnom nivou, 17.decembar 2010., Čl. 3.

24 Punopravne članice: Italija, Francuska, Luksemburg, Češka, Belgija (kao osnivači), Velika Britanija, Španija, Grčka, Rumunija, Slovačka, Litvanija; i kao posmatrači, Mađarska, Malta, Austrija i Njemačka. Valerio Talamo, Presentation before the 2014 EUPAN Troika Secretariat meeting, Rim, Septembar 2014.

25 TUNED je koalicija između EPSU i Evropske konfederacije nezavisnih sindikata.

da uspješno upravljaju tom dvostranom ulogom<sup>26</sup>. Ovo zahtijeva pažljivu ravnotežu u izradi kolektivnih ugovora, kako bi se prepoznali interesi obje strane.

Nekoliko kolektivnih ugovora pružaju opšte okvire koje obećavaju sprovođenje ovog poduhvata. Kolektivni ugovor između Sindikata javnih službi i Vlade Bahama, na primjer, definiše da “[t] smatra se da je uspješno funkcionisanje poslodavca od zajedničkog interesa za obje strane koje žele da očuvaju, promovišu i unaprijede industrijske i ekonomske odnose, sigurnost, efikasnost i produktivnost organizacije<sup>27</sup>.” Isto tako, kolektivni ugovor za sector zdravstva u Kvebeku, Kanada, odražava volju stranaka da sarađuju u kvalitetu usluga kroz posvećenost poslodavca pravičnosti i podršku sindikata za adekvatno obavljanje posla od strane osoblja<sup>28</sup>. U Ugandi, ugovor navodi da takve ciljeve treba ispuniti “u okvirima ograničenih resursa zemlje”.<sup>29</sup>

Kolektivni ugovor koji pokriva državne službenike u Argentini, s druge strane, utvrđuje načela saradnje, etike, zasluga, stabilnosti zaposlenja, stalno unapređenje na profesionalnom i institucionalnom nivou, efikasnosti i hijerarhije. Ovi principi moraju biti osnov i za pregovore na granskom nivou<sup>30</sup>. Radnici se, zauzvrat, obavezuju da budu spremni na saradnju i ljubazni

---

26 Vidi T. Huzzard, D. Gregory, and R. Scott (eds.): *Strategic unionism and partnership: Boxing or dancing?* (*Strateški sindikalizam i partnerstvo: boks ili ples?*) (Houndmills, Hampshire, UK, Palgrave Macmillan, 2004); Amalgamated Engineering, Printing & Manufacturing Union y Dairy Workers' Union of New Zealand: *Building high performance workplaces: The union approach* (Novi Zeland, Centar za rad visokog učinka, 2010).

27 Bahami: Industrijski ugovor između Vlade I Sindikata javnih službi Bahama, Čl. 3 (“Izjava o pravilima”).

28 Kanada: Nacionalne odredbe usaglašene između Udruženja stručnog i tehničkog osoblja u zdravstvenim i socijalnim ustanovama (APTS) i Pregovaračkog odbora poslodavaca Kvebeka u oblasti zdravstva i socijalne zaštite (CPNSSS), Čl. 2 (“Cilj”).

29 Sporazum između Vlade I Sindikata radnika u državnoj upravi i prirduženih radnika Ugande (2012), Čl. 5 (“Opšti principis”).

30 Argentina: Kolektivni ugovor između državne uprave I Sindikata državnih službenika (2006, na snazi), Čl. 16 (“Priroda radnog odnosa”).



prema svojim kolegama i javnosti<sup>31</sup>. Konačno, sindikati su se složili da sarađuju sa državom u određivanju potreba za stalnih i privremenim osobljem<sup>32</sup>.

Slična politika može se naći i u kolektivnom ugovoru koji pokriva osoblje Uprave za gradski vodovod i kanalizaciju Mwanza (MWAUWASA) u Tanzaniji, gdje su se strane složile da uspostave dobre programe za rad i osiguraju obrazovanje zaposlenima na svim nivoima o najboljim praksama na temu kako zaposleni sarađuju i kako imaju važnu ulogu u povećanju efikasnosti i produktivnosti u datom organu i javnosti uopšte. Stranke su se složile da dogovore kriterijume za izbor kompetentnog osoblja, standarda efikasnosti i podsticajnih mjera.<sup>33</sup>

## Predstavnici u procesu pregovaranja

Valja se prisjetiti da priručnik poziva uključene strane da priznaju jedni druge u svrhu pregovaranja. Ovo priznanje može biti na dobrovoljnoj osnovi, kao što je to slučaj u nekim zemljama u kojima je ono zasnovano na ugovoru ili predstavlja dobro uspostavljenu praksu. Neke zemlje su usvojile zakone koji obavezuju zaposlene u državnoj upravi da priznaju sindikate u svrhu kolektivnog pregovaranja, pod određenim uslovima. Sa druge strane, podsticajno zakonodavstvo može pomoći sindikatima da prepoznaju ko će predstavljati vladu u pregovorima. Jednostavne zakonske odredbe mogu definisati ko je odgovoran za kolektivno pregovaranje, čime se pomaže uključenim stranama da priznaju jedni druge. Kolektivni ugovori mogu identifikovati specifične oblasti rada koje su

---

31 Id., Čl. 36. Sličan tekst postoji i u Kolektivnom ugovoru za Ministarstvo finansija Salvadora (br. 11, "Uzajamno poštovanje") i na Madagaskaru: Kolektivni ugovor za Agenciju za razvoj ruralne elektrifikacije (Čl. 3, "Pružanje usluga").

32 Id., Čl. 159.

33 Kolektivni ugovor između Agencije za vodosnabdijevanje i kanalizaciju Mwanze (MWAUWASA) i tanzanijskog Sindikata zaposlenih u vladi i zdravstvu (TUGHE) (2015, na svahiliju), Čl. 12.0.

pokrivene<sup>34</sup>, ili se pozivati na pravne dokumente koji preciziraju sastav pregovaračkih jedinica i neke druge takve dokumente, čime se izbjegava ponavljanje i potreba da prihvate bilo kakve promjene, a vlada se može obavezati na uzdržavanje od pregovara sa pojedinačnim radnicima u vezi plata, sati i uslova rada<sup>35</sup>, kako bi se osigurala ujednačenost uslova rada u cijeloj vladi. Ovo ne bi trebalo tumačiti kao sprečavanje državnih organa u nadzoru nad svojim zaposlenima, iako promjene u radnim procesima mogu zahtijevati prethodni dogovor.<sup>36</sup>

Sporazum može uključiti obaveze donošenja zakonskih akata kojima se priznaju sindikati, kao što je centralizovani kolektivni ugovor potpisan u maju 2013. godine između kolumbijske vlade i sindikata koji predstavljaju radnike zaposlene u njoj. U tom ugovoru vlada se obavezala da izda dekret i produži takvo priznanje, u novembru 2013. godine. Kolumbijska vlada se obavezala i da usvoji dvije uredbe kako bi se osiguralo da se Nacionalna komisija za državnu službu konsultuje sa sindikatima i federacijama prije usvajanja mehanizma za evaluaciju učinka ili prije izmjene tog mehanizma. Od 2013. godine, potpisano je četrdeset kolektivnih ugovora na nacionalnom nivou, 80 regionalnih ugovora i 165 kolektivnih ugovora na opštinskom nivou kojima su unaprijeđeni uslovi za rad za zaposlene u javnom sektoru. U februaru 2014. godine, vlada je proširila opseg pregovora kroz Uredbu br. 160.

### Zaštitne klauzule za sindikate

Od ključne je važnosti da vlade poštuju nezavisnost organizacija zaposlenih u javnom sektoru, u skladu sa članom 5 Konvencije br. 151. U tom pogledu, Opšti kolektivni ugovor za javni sektor u BJR Makedoniji (FYROM) navodi da “aktivnost sindikata i njegovog predstavnika ne može biti ograničena aktom

---

34 Vidi, npr., Kolektivni ugovor 2014-16, Savezna komisija za sector energetike Meksika, Klauzula 4.

35 Ibid., Čl. 5.12.

36 Vidi, npr., Kolektivni ugovor 2014-16, Savezna komisija za sector energetike Meksika, Klauzula 6 i 14.



poslodavca”<sup>37</sup>. Ugovori mogu garantovati i da poslodavac neće jednostrano premjestiti sindikalne lidere koji su ostali na poslu na neko drugo radno mjesto, što bi se moglo protumačiti kao znak odmazde za sindikalne aktivnosti ili odvajanje rukovodstva od same baze/ radnika<sup>38</sup>. Karakteristika kojom se nagrađuje učešće u socijalnom dijalogu je sadržana u švedskom osnovnom ugovoru, koji posmatra da predstavljanje sindikata ne samo kao službenu funkciju, već i kao sredstvo koje zaposlenima omogućava da steknu kompetencije koje će biti uzete u razmatranje za napredovanje u službi.<sup>39</sup>

### **Mehanizmi koordinacije za zastupanje interesa radnika**

Važno je uspostaviti jasna pravila za saradnju između različitih nivoa menadžmenta i sindikata u javnim službama, koja obično ima nekoliko slojeva upravljanja radnim odnosima. Na primjer, član 85 Opšteg kolektivnog ugovora za španski opštu javnu upravu imenuje povjerenike kao predstavnike radnika za radna mjesta sa manje od pedeset zaposlenih, dok će odbori na nivou preduzeća predstavljati osoblje na većim radnim mjestima. Njihov izbor će se vršiti na nivou provincija u svakom državnom organu pojedinačno, a sastav odbora preduzeća će biti određen zakonom. U slučajevima gdje više od jednog sindikata predstavljaju zaposlene, neki ugovori su uključili složene aranžmane kako bi se osigurala ravnopravna distribucija i fleksibilni aranžmani radi prilagođavanja promjenama, a takav je i sljedeći primjer iz Velike Britanije.

---

37 Čl. 35.

38 Vidi, npr., Industrijski sporazum između Vlade Bahama i BPSU, Čl. 5.

39 Švedska: Osnovni sporazum za državnu upravu, Dio 32 (“Vršenje dužnosti sindikalnog povjerenika”), stav. 6.

**Velika Britanija: Nacionalni zajednički savjet za lokalne službe spašavanja i protivpožarne zaštite, Šema uslova za rad u službi, Šesto izdanje 2004 (ažurirano 2009.)**

*Promjene sastava na strani radnika*

15. Nezavisni sertifikovani sindikat zastupljen u NJC (Nacionalni zajednički savjet) ili MMNB (Pregovaračko tijelo srednjeg menadžmenta) ili nezavisni sertifikovani sindikat koji nije zastupljen, može inicirati reviziju sastava na strani zaposlenih bilo u NJC ili MMNB. Nakon dostavljanja takvog zahtjeva, NJC će zatražiti nezavisnu reviziju broja članova.

16. Radi priznavanja reprezentativnosti i dobijanja mjesta u NJC ili MMNB, nezavisni sertifikovani sindikat mora pokazati, kroz nezavisnu reviziju koju pokrene NJC, da u svom članstvu ima najmanje jednu četrnaestinu broja zaposlenih koji su obuhvaćeni odlukama NJC ili MMNB.

17. Da bi dobio dodatno mjesto ili zadržao mjesto u NJC ili MMNB, priznati sindikat mora pokazati, kroz nezavisnu reviziju koju pokreće NJC, da u svom članstvu ima najmanje jednu četrnaestinu broja zaposlenih koji su obuhvaćeni odlukama NJC ili MMNB, po potrebi, i to za svako mjesto pojedinačno.

18. U slučaju i NJC i MMNB ukupno članstvo na strani zaposlenih ne smije biti veće od 14.

19. Organizacija koja inicira proces revizije mora pokriti sve relevantne troškove, uključujući i troškove nezavisne revizije.

20. Nijedan sindikat neće biti predmet revizije u periodu od tri godine od prethodne revizije.

Komitet eksperata, u izvještaju o Opštem istraživanju za 2013., navodi da “mehanizmi koji uključuju predstavnike države na najvišem nivou i najreprezentativnije konfederacije radnika i poslodavaca treba uspostaviti bez odlaganja u slučaju ozbiljne krize, kako bi se odgovorilo na njen ekonomski i društveni uticaj kroz jedinstveni pristup, sa posebnim osvrtom na najugroženije grupe”<sup>40</sup>. U tom pogledu, skorija iskustva su pomiješana. S jedne strane, neke evropske vlade su smanjile

---

40 Stav 601.



ulogu kolektivnog pregovaranja u određivanju plata i uslova rada, kao hitnu mjeru u uslovima finansijske i ekonomske krize<sup>41</sup>. S druge strane, nedavna smanjenja budžeta nisu pogodila sve jedinice lokalne samouprave na isti način. Na primjer, u Francuskoj, kod nedavne krupne reorganizacije državne uprave izostao je socijalni dijalog, ali neki gradovi su vodili kontinuirane pregovore oko reorganizacije javnog sektora i uslova rada<sup>42</sup>. Istraživanje iz 2013. pokazalo je da opštine, kao i predstavnici radnika i dalje imaju neki izbor u smislu njihovog odgovora na mjere štednje na lokalnom nivou.<sup>43</sup>



© ILO/M. Crozet

41 Vaughan-Whitehead (ed.), Op. Cit.

42 Jeannot Gilles, *Public sector restructuring and employment relations in France*, (Reforma javnog sektora i radni odnosi u Francuskoj) <http://ilera-europe2013.eu/uploads/paper/attachment/56/amsterdamfinal.doc>.

43 Eva Knies, Peter Leisink, Stephen Bach, Lorenzo Bordogna, Ian Kessler, Alexandra Stroleny, i Ulrike Weske, Are there possibilities to make the best of the economic crisis? (Postoji li mogućnost da se iskoristi ekonomska kriza?) (Rad predstavljen ILERA konferenciji za Europu 2013). [http://ilera-europe2013.eu/uploads/paper/attachment/278/Leisink\\_et\\_al\\_Austerity\\_Paper\\_Ilera\\_ID\\_215\\_v2\\_060613.pdf](http://ilera-europe2013.eu/uploads/paper/attachment/278/Leisink_et_al_Austerity_Paper_Ilera_ID_215_v2_060613.pdf).



## Poštovanje građanskih i političkih prava

Član 9. Konvencije br. 151 navodi da “Zaposleni u javnom sektoru imaju, kao i drugi radnici, građanska i politička prava koja su neophodna za normalno ostvarivanje slobode udruživanja, koja podliježu samo onim obavezama koje proističu iz njihovog statusa i prirode njihovog funkcija”. Ovo načelo je sadržano u Rezoluciji o sindikalnim pravima, koje je usvojila Međunarodna konferencija rada 1970. godine, a koja navodi da se prava data radničkim i poslodavačkim organizacijama moraju zasnivati na poštovanju onih građanskih sloboda koje su posebno navedene u Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima i međunarodnim paktovima o građanskim i političkim pravima i da odsustvo ovih građanskih sloboda čini pojam sindikalnih prava besmislenim.

Sledeće građanske slobode su neophodne za normalno ostvarivanje sindikalnih prava: pravo na slobodu i bezbjednost ličnosti i slobodu od proizvoljnog hapšenja i pritvaranja, slobodu mišljenja i izražavanja, a posebno slobodu mišljenja bez uplitanja i pravo traženja, primanja i širenja informacija i ideja putem bilo kojeg medija i bez obzira na granice, slobodu okupljanja, pravo na pravično suđenje pred nezavisnim i nepristrasnim sudom i pravo na zaštitu imovine sindikalnih organizacija.

Kolektivni ugovori mogu poslužiti za zaštitu tih prava. U Čileu, sporazum na nacionalnom nivou sadrži obavezu Vlade da donese zakone o zaštiti prava javnih službenika koja nisu iz sfere rada, kao što su privatnost, čast i sloboda izražavanja<sup>44</sup>. U Argentini, prvi nacionalni sporazum koji se odnosi na univerzitetske profesore predviđa da ostvarivanje prava na upravljanje neće uticati na lična prava radnika, niti poslodavac može prisiliti zaposlene da otkriju svoje političke, vjerske

---

44 Čile: Protokol (2014), stav. 8. Zakon br. 20.087 od 3. januara 2006 definiše ova prava i uvodi zakonsko pravilo kojim se skida teret dokazivanja sa radnika koji je pretrpio povredu prava ponašanjem poslodavca. Ova zaštita je proširena na državne službenike odlukom Vrhovnog suda, u aprilu 2014., pa ovaj ugovor implementira tu doktrinu.



ili radničke stavove, niti svoju seksualnu orijentaciju<sup>45</sup>. Ovaj sporazum daje im i pravo da se kandiduju za političku funkciju.

Iako su ova prava i ograničenja zaposlenih u javnom sektoru obično definisana zakonom, kolektivni ugovori mogu formulirati dodatne uslove. Na primjer, malteški kolektivni ugovor za zaposlene u javnim službama obavezuje radnike da poštuju tajnost koja je dio njihovih dužnosti, sve dok to nije u suprotnosti sa relevantnim zakonodavstvom<sup>46</sup>. Na isti način, kolektivni ugovor koji pokriva zaposlene u elektroprivredi na Madagaskaru garantuje slobodu izražavanja, ali ne dopušta političke diskusije u toku radnog vremena.<sup>47</sup>

## Pogodnosti za organizacije državnih službenika

Član 6. Konvencije br. 151 zahtijeva od država koje je ratifikuju da obezbijedi predstavnicima priznatih organizacija javnih službenika neophodne kapacitete kako bi svoje dužnosti obavljali pravovremeno i efikasno, tokom i izvan njihovog radnog vremena<sup>48</sup>. Prema Komitetu eksperata, kolektivni ugovori koji implementiraju ovaj član Konvencije “treba primijeniti na veliki broj radnika i osigurati u praksi dovoljne kapacitete”<sup>49</sup>. Komitet eksperata je pojasnio da se ovi kapaciteti mogu dati predstavnicima sindikata i predstavnicima izabranim za javne ustanove u cjelini, “pod uslovom da se postojanje izabranih predstavnika ne može koristiti za podrivanje položaja relevantnih radničkih organizacija”<sup>50</sup>. U svakom slučaju, Vlada mora ispitati sa socijalnim partnerima kako da promoviše, na širem nivou, kapacitete koji će biti odobreni predstavnicima radnika.<sup>51</sup>

---

45 Argentina: Kolektivni ugovor koji se odnosi na zaposlene u ustanovama Nacionalnog univerziteta (2014), Čl. 17 do 19.

46 Član 10.1.

47 Na primjer, Madagaskar: Kolektivni ugovor za Agenciju za razvoj ruralne elektrifikacije, Čl. 5 (“Sloboda udruživanja i izražavanja”).

48 Albanija, DR re C.151, CEACR 2004/75. zasijedanje.

49 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013), para. 572.

50 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013), para. 142.

51 Salvador, DR re C.151, CEACR 2009/80. zasijedanje.

Preporuku o predstavnicima radnika, 1971 (br. 143) treba koristiti kao smjernice pri utvrđivanju prirode i obima pogodnosti koje bi trebalo obezbijediti predstavnicima zaposlenih u javnom sektoru. One koji su navedene u Preporuci br. 143. nisu jedine moguće, ali barem jedna ili dvije od najvažnijih među onima koje su navedene u ovoj preporuci moraju biti garantovane zakonom ili u praksi. Takođe, veličina i specifičnosti svake javne institucije treba da odrede njihov broj i prirodu. Najznačajnije pogodnosti uključuju davanje slobodnog vremena predstavnicima radnika bez smanjenja plate ili beneficija, naplata sindikalne članarine, pristup radnom mjestu i brz pristup upravljanju. Drugi primjeri takvih pogodnosti koje mogu biti regulisane zakonom ili kolektivnim ugovorima ili drugim sredstvima<sup>52</sup> su: transport i komunikacije<sup>53</sup>, pristup rukovodstvu preduzeća, pravo na okupljanje, mogućnost redovne naplate sindikalne članarine u prostorijama preduzeća, odobrenje za objavljivanje sindikalnih obavještenja, pravo da prisustvuju sastancima, ili druge materijalne pogodnosti i informacije koje su potrebne za obavljanje njihovih funkcija<sup>54</sup>. To bi moglo uključiti mogućnost prijavljivanja nadležnim organima svih propusta u poštovanju odredbi administrativnih pravila i drugih tekstova koji definišu prava i obaveze državnih službenika.<sup>55</sup>

Sljedeći primjeri ilustruju način na koji kolektivni ugovori definišu ove pogodnosti, kojima se garantuje da sindikat može računati na njih tokom perioda trajanja ugovora. Veličina preduzeća/organa i vrsta usluge koja je predmet ugovora utiču na izbor mjera.

---

52 Čad, DR re C.151, CEACR 2005/76. zasijedanje.

53 Republika Moldavija, DR re C.151, CEACR 2005/76. zasijedanje.

54 Bjelorusija, DR re C.151, CEACR 1999/70. zasijedanje.

55 Čile, DR re C.151, CEACR 2005/76. zasijedanje.



## Odbijanje sindikalne članarine od plate

Kolektivni ugovor potpisan 2013. godine od strane kolumbijske vlade i predstavnika gore navedenih sindikata, definiše jednokratni odbitak od jedan posto od normalne članarine članova sindikata obuhvaćene kolektivnim ugovorom kao doprinos za troškove kolektivnog pregovaranja, a vlada se obavezala da pozove one radnike koji nisu u sindikatima da dobrovoljno prihvate takav odbitak. Vlada je pristala i da izda uredbu kojom se nalaže odbijanje članarine od radnika koji su članovi sindikata, i da zajedno istraže mogućnosti zakonodavnog djelovanja kako bi se odobrio odbitak ovakve nadoknade od zarada zaposlenih koji nisu članovi sindikata, ali jesu obuhvaćeni odredbama kolektivnog ugovora. Budući da ugovor pokriva 1,2 miliona radnika, takav odbitak uštedi sindikatima veliko vrijeme koje mogu iskoristiti za samu implementaciju.

Ostale mjere koje postoje u velikim tijelima ili preduzećima uključuju pristup oglasnim tablama, pristup određenim objektima i distribuciju sindikalne i poslodavačke literature, kao i slobodno vrijeme za sindikalne predstavnike, sve uz odobrenje poslodavca i ukoliko to ne remeti pružanje usluga - na primjer, utvrđivanjem slobodnog vremena za sindikalne predstavnike zavisno od veličine organa tj. broja članova sindikata<sup>56</sup>. Međutim, odluka poslodavca ne bi trebalo da bude zasnovana na sadržaju komunikacije.

## Slobodno vrijeme za sindikalne aktivnosti

Takođe, učešće članova sindikata na sastancima može biti olakšano kroz odobravanje slobodnog vremena, jer bi bilo nezamislivo da sindikat posjeti svakog člana kod

---

56 Vidi, npr., Kanada: Sporazum između Trezora Kanade i Udruženja finansijskih službenika Kanade, Čl. 7, i Bahami: Industrijski sporazum između Vlade Bahama i BPSU, Čl. 5; takođe. Jedinствена konvencija Opće državne uprave (Španija, UGT-AGE, updated 2013), Čl. 86.

kuće i obezbijedi ujednačenu komunikaciju. Na primjer, Kolektivni ugovor za francuski ogranak za socijalnu pomoć, usmjeravanje, njegu i kućnu njegu, koji zapošljava 223.000 ljudi u 5.230 objekata na nacionalnom nivou, daje svakom zaposlenom 6 sati godišnje za tu svrhu, što stranke smatraju značajnim aspektom slobode izražavanja i udruživanja<sup>57</sup>. Osim toga, sva obuhvaćena preduzeća moraju im pružiti priliku za naplatu sindikalne članarine, distribuiranje sindikalnih informacija, da koriste oglasne table kompanije za najave sindikata, da imaju pristup određenoj prostoriji za sindikalne aktivnosti, i pravno obavezujuću zaštitu radnog odnosa, naročito za predstavnike sindikata. Nadalje, predstavnici sindikata na sektorskom, regionalnom i nacionalnom nivou mogu dogovoriti svoje izostanke sa posla unaprijed sa kompanijom kako bi prisustvovali sindikalnim aktivnostima, kao što su konferencije i sastanci.

Kolektivni ugovor koji pokriva zaposlene na Nacionalnom univerzitetu Kostarike (UNA) obezbjeđuje plaćeno odsustvo kako bi radnici prisustvovali kursevima i konferencijama sindikata unutar ili izvan zemlje i to do šest mjeseci, na obrazloženi zahtev sindikalnog rukovodstva sindikata. Ovo vrijeme može biti produženo od strane Vijeća Univerziteta, ali ne može biti duže od dva puna radna vremena tokom dvanaest mjeseci. Ovaj aranžman omogućava radnicima da steknu znanja o pitanjima na radnom mjestu, što može dovesti do smanjenja broja sukoba i transakcionih troškova za poslodavca.

### Pristup radnim mjestima

Kolektivni ugovori mogu regulisati pristup radnim mjestima kako bi se uspostavila ravnoteža interesa. Na primjer, Opšti kolektivni ugovor Makedonije propisuje da je predstavniku

---

57 Francuska: Kolektivni ugovor za zaposlene u sektoru pružanja pomoći, njege i usluga kod kuće (2010), Glava II, Dio 3 ("Industrijski odnosi na nivou preduzeća").



sindikata omogućeno da komunicira bez ikakvih prepreka sa poslodavcem, ili osobom ovlašćenom od strane poslodavca, kao i sa svim članovima sindikata kod tog poslodavca, kada je to neophodno za funkcionisanje sindikata<sup>58</sup>. Poslodavac će omogućiti ovlašćenom predstavniku sindikata na višem nivou organizacije da slobodno komunicira i obavlja sindikalne aktivnosti bez ikakvih prepreka.

Isto tako, predstavnici Vlade Ugande i sindikata udruženih radnika (UGAWU) imaju puni pristup radnim mjestima uz uslov da se registruju ranije kao posjetioci sindikata. Pravila za takav pristup su definisana u dodatku uz ugovor, ali nominacije sindikata ne podrazumijevaju zvanično odobravanje. Sastanke treba dogovoriti sa službenikom koji je nadležan za osoblje, ali pravila ne daju poslodavcu pravo da provjeri sadržaj sastanka, a sindikat sam propisuje svoj postupak. U svakom slučaju, sindikalni predstavnici treba da se bave samo sindikalnim poslovima<sup>59</sup>. Javni sektor Ugande zapošljavao je 271.854 lica 2011. godine, od kojih je većina imala pravo da se pridruže UGAWU.<sup>60</sup>

Na sličan način, Kolektivni ugovor između Državnog univerziteta Sultan Kudarat i Udruženja zaposlenih na Politehničkom fakultetu Sultan Kudarat odobrava slobodno vrijeme, finansijsku podršku i potrebne kapacitete za određeni broj sastanaka koje sindikat mora zakazati najmanje tri dana unaprijed, kao i za obuku<sup>61</sup>. U manjim radnim jedinicama,

---

58 Član 36, stav 2, kako navode T. Kalamatiev i A. Ristovski, "Komparativna analiza Konvencije o radnim odnosima (br. 151) i nacionalnog zakonodavstva, propisa i drugih mjera vezano za zaštitu prava na organizovanje i procedure za utvrđivanje uslova za rad u javnoj upravi" (2012).

59 Uganda: Kolektivni ugovor između Vlade Ugande i Sindikata zaposlenih u državnoj upravi ("Pravo na pristup službenicima Unije") i Dodatak 1 ("Pravila za pristup službenicima i predstavnicima zaposlenih jedinica").

60 Po izjavi Nacionalne organizacije sindikata, UGAWU organizuje većinu kategorija zaposlenih u javnom sektoru u Ugandi, izuzev oružanih snaga koje su pod Ministarstvom odbrane; zaposlene u lokalnoj upravi u 101 distriktu u Ugandi; opštinskim i gradskim vlastima; Upravi prihoda; Upravi za šume; Komisiji za državnu upravu; Komisiji za rad u prvosudu; i Komisiji za ljudska prava.

61 Član III, Dio 3, 4 i 7.

kao što je Opština Bislig na Filipinima, sporazum garantuje da će sindikat moći da informiše nove kadrove o svojim podzakonskim aktima, programima i pogodnostima<sup>62</sup>. U tim radnim jedinicama, sindikat može organizovati sastanke i obuke za svo osoblje u isto vrijeme, u prostorijama poslodavca, istovremeno osiguravajući da nesmetano pružanje usluga.<sup>63</sup>

© ILO/J. Maillard



62 Vidi, npr. Filipini: 4. Kolektivni ugovor između lokalne samouprave Bislig i udruženja zaposlenih u lokalnoj samoupravi Bislig, Čl. IV, Tačka. 6.

63 Vidi, npr., id., Čl. XII.



## Kancelarijski prostor i oprema

Druge javne agencije nemaju toliko zaposlenih, ali možda objedinjuju nekoliko radnih mjesta, pa kancelarijski prostor dobija na značaju. NAPOLCOM kolektivni ugovor garantuje kancelarijski prostor i osnovnu kancelarijsku opremu (uključujući održavanje) u centrali i šesnaest regionalnih kancelarija, a koje su neophodne sindikalnim povjerenicima kako bi zastupali zaposlene, kao i za njihove redovne aktivnosti. Peruansko ministarstvo kulture (sa 23 regionalne kancelarije i tri pomoćne kancelarije), sa druge strane, daje sindikatu mogućnost korišćenja sala za sastanke u svojim objektima četiri puta godišnje, kako bi realizovali obuku na teme koje su predmet kolektivnog pregovaranja, i to bez nadoknade, ali u vrijeme kada su te sale slobodne. Kolektivni ugovor za zaposlene na Nacionalnom univerzitetu Kostarike (UNA) čak navodi i broj kancelarija i toaleta koje objekat namijenjen sindikatu na glavnom kampusu mora da ima, kao i da mora imati telefonsku vezu, učionicu i obezbjeđenje; pored toga, sindikat mora imati kancelariju na svakom od sedam kampusa i regionalnih objekata univerziteta.<sup>64</sup>

UNA kolektivni ugovor omogućava i pristup opremi za objavljivanje informacija, kompjuterima i audiovizualnoj opremi, zavisno od raspoloživosti i utvrđenih pravila koja regulišu njihovo korišćenje. Pored toga, Univerzitet će posuditi svoju opremu, instrumente/ alate uz paušalnu naknadu.<sup>65</sup>

---

64 IV Kolektivni ugovor UNA-SITUN, između Nacionalnog univerziteta (UNA) i Sindikata zaposlenih na nacionalnom univerzitetu (SITUN), Čl. 171.

65 IV Kolektivni ugovor UNA-SITUN, Čl. 155, 172 i 173.



## Nivoi pregovaranja i koordinacija među njima

Preporuka MOR o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 163) navodi da države članice treba da nastoje da se kolektivno pregovaranje omogući na svim nivoima, “uključujući i nivo preduzeća, organizacije, grane, industrije, ili na regionalnom ili nacionalnom nivou”. U državama koje uspostave nekoliko nivoa pregovaranja, “pregovaračke stranke moraju pokušati da osiguraju koordinaciju između ovih nivoa”. Komitet eksperata je izjavio da “izbor nivoa pregovaranja obično treba prepustiti samim stranama u pregovorima, budući da su u najboljoj poziciji da odlučuju o najprikladnijem nivou pregovaranja. Shodno tome, nivo pregovaranja ne treba nametnuti zakonom ili odlukom zakonodavne vlasti.”<sup>66</sup> Dodaje se sljedeće:

“U zemljama u kojima se kolektivno pregovaranje odvija na nekoliko nivoa, pregovaračke strane treba da pokušaju da osiguraju koordinaciju između ovih nivoa . . . . Odbor prihvata oba sistema koji ostavljaju kolektivnim ugovorima da odrede način njihove koordinacije (što je najbolje rješenje) i sisteme koje karakterišu zakonske odredbe koje propisuju područja koja će biti definisana sporazumima zaključenim na različitim nivoima.”<sup>67</sup>

Primjer argentinskog pravnog okvira je citiran u prilog tim izjavama. Ovaj prilog slijedi ovaj primjer, jer kolektivni ugovor sadrži duh zakona.

### Centralizovana definicija opsega granskih i lokalnih ugovora

Argentinski opšti kolektivni ugovor za sve javne službe, koje je obuhvatio 115.945 radnika 2012. godine, vezuje sektorske kolektivne ugovore za Zakon, propise, opšti kolektivni ugovora i odluke Stalne komisije za žalbe i radne odnose (CoPAR). Sektorski kolektivni ugovori mogu se baviti pitanjima koja su im delegirana ili nisu obrađena opštim kolektivnim ugovorom,

66 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013), stav 351.

67 Ibid., stav 353.



kao i svim sektorskim pitanjima koja proizilaze iz Opšteg kolektivnog ugovora<sup>68</sup>. U Španiji, pregovarački stolovi (mesas) se sastoje od predstavnika javne uprave, sa jedne strane, i predstavnika najreprezentativnijih sindikata, s druge strane. Konkretno, “sto” za opšte pregovaranje je osnovan za opštu državnu upravu, za svaku autonomnu zajednicu i za svaku lokalnu upravu.

Ovi opšti pregovarački “stolovi” (timovi) pregovaraju o zajedničkim uslovima rada zaposlenih u javnom sektoru. Nakon postizanja dogovora za ovim stolovima za opšte pregovaranje, sektorski timovi se mogu osnovati da dogovore posebne uslove rada u određenom sektoru. Okvirni uslovi rada za zaposlene u zdravstvu, koji su usvojeni 2003. godine, potvrđuju njihovo pravo na kolektivno pregovaranje.<sup>69</sup>

### **Decentralizovani, koordinirani pregovarački stolovi**

Drugi oblik koordinacije može se vidjeti u Kolektivnom ugovoru stalnog pregovaračkog sistema opštine Sao Paulo (Brazil), koja zapošljava 3,5 miliona radnika u sektoru usluga i javne uprave. Sporazumom se uspostavlja Centralni pregovarački tim uz učešće predstavnika koje bira Forum predstavničkih tijela Opštinske javne eprave i predstavnika pet opštinskih sekretarijata, koji pregovaraju primjenom prethodno dogovorene participativne metodologije. Sporazum određuje zastupljenost sindikata po sektoru i da je učešće Vlade koordinirano od strane Sekretarijata za planiranje<sup>70</sup>. Sporazumom se uspostavljaju i Sektorski stolovi (gdje su zdravstvo i obrazovanje prioriteta), koji se nalaze u opštinskim sekretarijatima; i lokalni ili regionalni stolovi, koji će se

---

68 Kolektivni ugovor između državne administracije Argentine i Sindikata zaposlenih u javnom sektoru, 2006 (na snazi), Čl. 7-9.

69 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013), stav 364.

70 Kolektivni ugovor za Stalni pregovarački sistem sa zaposlenima u Opštini Sao Paulo, 2013, Poglavlje IV (“Deliberativni slučajevi”).

baviti samo pitanjima u okviru svoje jurisdicije. Pošto rad svakog tima koordiniraju dva člana zajedničkog izvršnog koordinacionog tijela, učešće svake strane za stolom može koordinirati centralno rukovodstvo te strane. Centralni sto je, pak, odgovoran za izradu pravila i koordinaciju rada decentralizovanih stolova/timova. Centralni sto, na primjer, definiše “protokole” za izvještavanje o odlukama decentralizovanih stolova<sup>71</sup>. Na kraju, drugi subjekti iz civilnog društva mogu osnovati Konsultativna tijela koja će raditi samostalno i mogu biti pozvani da učestvuju u radu relevantnog pregovaračkog stola.<sup>72</sup>

Treći oblik koordinacije može se postići kroz sektorske timove koji uključuju aktore sa decentralizovanih nivoa u centralne pregovaračke instance i ovlašćuju ih da uspostave svoje uslove za rad u okviru definisanih parametara. Protokol Ugovora koji su potpisale čileanska vlada, Jedinствена radnička konfederacija i dvanaest organizacija zaposlenih u javnim službama, na primjer, predviđaju učešće rektora za pregovaračkim stolovima državnih univerziteta, kao direktnih poslodavaca, i opštinskih udruženja profesora i asistenata<sup>73</sup>. Ovaj ugovor obezbjeđuje određeni ishod za učešće u svakom pregovaračkom timu.

## Propisivanje pregovaranja na nivou preduzeća

Drugi sistemi prepoznaju široku diskreciju decentralizovanih pregovaračkih tijela, propisujući ih opštim kolektivnim ugovorom. Na primjer, švedski Osnovni ugovor za državnu službu predviđa posebno “podešavanje” ugovora “o pitanjima

---

71 Interna pravila Stalnog pregovaračkog sistema sa zaposlenima u Opštini Sao Paulo, Osmi klauzula.

72 Id., Poglavlje VII.

73 Čile: Protokol Sporazuma (2014), stavovi 12 i 13. Tri organizacije zaposlenih u javnom sektoru nisu potpisale sporazum.



koja značajno utiču na radon okruženje zaposlenih u brojnim agencijama”.<sup>74</sup>

“ Ako su pogođene agencije pod nekoliko odvojenih ministarstava, ugovor će biti sastavljen između Ministarstva i konfederacija. Ugovor će razjasniti pitanje ko će zastupati stranke. Osim toga, stranke treba da se budu slobodne da odluče o praktičnim aranžmanima u okvirima pregovaračke klauzule.

Ovaj ugovor definiše u detalje kako treba sastaviti te sporazume. Prvo, “akcenat se stavlja na aranžmane u kojima su zaposleni, preko svojih sindikata, u mogućnosti da ostvare istinsko suodlučivanje na različitim nivoima agencije i na takav način da su u stanju da učestvuju u procesu odlučivanja što je ranije moguće”<sup>75</sup>. “Drugo, to uključuje iscrpnu listu obaveznih tema”<sup>76</sup>. Treće, takav sporazum mora “biti u sferi odlučivanja poslodavca” i “u okvirima budžetskih sredstava... ili u okviru budžetskih ovlašćenja [poslodavca], “kao i zavisno od i u skladu sa propisima ili prioritetima utvrđenim za agenciju od strane nadležnog ministarstva ili od strane same agencije”<sup>77</sup>. “Četvrto, osnovni ugovor utvrđuje rokove za početak pregovaranja i sposobnost jedne strane da traži njegovo zaključivanje u roku od sedam dana; da će se voditi zapisnik sa pregovora; kako riješiti sporove; i kako sprovoditi štrajkove (vidi poglavlje o industrijskoj akciji).”<sup>78</sup>

---

74 Švedska, Osnovni sporazum za državnu upravu, Dio 1 (“Svrha i namjere”).

75 Ibid., Poglavlje 2, Dio 3 (“Planiranje suodlučivanja u pojedinim agencijama”).

76 Obavezne teme u pregovorima uključuju prijedloge budžeta; redefinisane radnih mjesta; građevinske projekte; planove agencije i planove za raspodjelu usvojenog budžeta (plan rada); opcije koje se odnose na nabavku i distribuciju opreme i komunalnih usluga, uključujući sve oblike kapitalnih dobara, pa i zahtjeve iz specifikacija na kojima se ponuda bazira; implementaciju usvojenih planova obuke za koje je odobren novac; uspostavljanje planova rada (liste smjena, dežurstava i slično); pitanja u skladu sa odjeljkom 7-2 (2) Zakona o random okruženju, i bilo koja druga tema, ako jedna od stranaka zatraži raspravu tvrdeći da to ima značajan uticaj na uslove rada. Ibid., Dio 12 (“Discussions”).

77 Ibid., Dio 13 (“Pregovori”).

78 Ibid., Poglavlje 5 (“Upravni postupak”).

Sličan primjer se može naći u Velikoj Britaniji, gdje Šema uslova službe za zajednički Nacionalni savjet za lokalne protivpožarne službe i spasilačke službe (2009) predlaže model procedure konsultacija i pregovaranja koji će se koristiti na lokalnom nivou kako bi se “uspostavili odnosi i interakcije koji promovišu zajedničko rješenje sa ciljem da se pomire razlike između menadžmenta i priznatih sindikata koje se mogu javiti s vremena na vrijeme”, uključujući, između ostalog, pitanja propisana Direktivom EU o informisanju i konsultacijama, koja će biti obrađena u poglavlju o konsultacijama. Kada lokalne stranke ne mogu da se dogovore o obaveznom predmetu pregovaranja, stranke mogu uputiti pitanje Zajedničkim sekretarijatima NJC, ACAS i /ili Savjetodavnoj komisiji NJC<sup>79</sup>. Stranke su definisale i protokol koji navodi očekivanja JNC od lokalnih pregovaračkih timova, uključujući i obavezu da “ohrabruju i podržavaju zajednički pristup u očuvanju i unapređenju dobrih industrijskih odnosa unutar protivpožarne i službe spašavanja u cjelini”<sup>80</sup>. Kroz ovaj mehanizam delegiranje autoriteta naniže i upućivanja sporova naviše, nacionalni i lokalni pregovarački mehanizmi uspostavljaju kanal komunikacije koji omogućava koherentnost.

Konačno, finski Opšti kolektivni ugovor za državne organe navodi slučajeve u kojima kolektivni ugovori na nivou agencija mogu odstupati od dogovorenih uslova rada.<sup>81</sup>

---

79 Prilog A, Dio C (“Lokalne konsultacije i pregovori”).

80 Ibid., Prilog C (“Saradnja: Zajednički protocol za dobre industrijske odnose u protivpožarnoj i službi spasavanja”).

81 Glave 3 i 12.



## Kako doći do pozitivnog odgovora<sup>82</sup>

### Pristupi i modeli kolektivnog pregovaranja

Priručnik govori o razlici između dva pristupa kolektivnom pregovaranju: pozicionom (zasnovanom na stavovima) i uzajamno korisnom. Priručnik zaključuje ovaj dio teksta na sledeći način:

“Pregovaranje u javnom sektoru je ponekad neuspješno. Za pregovaračkim stolom mogu biti iznijeti unaprijed utvrđeni novčani iznosi koje odrede ministri finansija i predstavnici trezora, i to na osnovu drugačijeg ciklusa i dinamike. Stvari se samo pogoršavaju kada se stavovi javno iznose; drugim riječima, ukopavaju se u rov i brane. To podstiče sindikate da odgovore na isti način, sa naduvanim zahtjevima koje predlaže članstvo, a o kojima se tada mora agresivno pregovarati da bi se spustili do prihvatljivog nivoa.

Istraživanje i praksa pokazuju da najbolja radna mjesta – produktivne organizacije visokog učinka, u kojima ljudi žele da rade – karakterišu odnosi povjerenja i poštovanja između svih zainteresovanih strana.<sup>83</sup> Stoga, nivo povjerenja koji karakteriše odnose između strana može odlučiti i o samom pristupu. Da bi to ilustrovao, profesor Piter Turnbull (Peter Turnbull) sa Univerziteta Kardif u Velikoj Britaniji, kojeg je MOR angažovao da sprovede istraživanje o ulozi koju povjerenje ima u kolektivnom pregovaranju, je pripremio dolje navedeni tekst, kao dio aktivnosti na promociji ovog Priručnika.

---

82 Ovaj naslov se odnosi na tekst W. Ury, R. Fisher i B. Patton: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Doći do Da: pregovarati bez predaje) (1992), koji je značajno doprinio promociji medijacije.

83 Vidi, između ostalog i sledeće izvore: J. Rogers and W. Streeck (eds.): *Works councils: Consultation, representation, and cooperation in industrial relations* (Radnička vijeća: Savjetovanje, zastupanje i suradnja u industrijskim odnosima) (Chicago, University of Chicago Press, 1995); G. Leminsky: "Everything you always wanted to know about Mitbestimmung" (Sve što ste oduvijek željeli znati o Mitbestimmungu), in *Die Mitbestimmung* (Düsseldorf, Hans Böckler Foundation, 1999), stavovi 46–50; D. Hull and V. Reid: *Simply the best workplaces in Australia* (Najboljih radnih mjesta u Australiji), ACIRRT Radni dokument br. 88 (Sydney, University of New South Wales, 2003); T. Kochan i P. Osterman: *The mutual gains enterprise* (Boston, Harvard Business School Press, 1994); J. Gittel: *The Southwest Airlines way* (Način Southwest Airlinesa) (New York, McGraw-Hill, 2003); i D. Weiss: *Beyond the walls of conflict* (Iza zidova sukoba) (Toronto, Irwin, 1996).

## Povjerenje i pregovaranje

Ključni koncepti za razumijevanje povjerenja su:

- *Neizvjesnost* – na povjerenje se oslanjamo samo ako (i) nemamo sve informacije o licu ili situaciji, a koje su nam potrebne kako bi predvidjeli ishod i (ii) ako ne možemo kontrolisati ishod.
- *Rizik* – kada vjerujemo nekoj osobi ili organizaciji, pretpostavljamo da će koristiti od našeg odnosa sa njima prevagnuti nad troškom koje to za nas izaziva. Zaista, povjerenje je potrebno samo ukoliko će trošak gubitka biti veći od moguće dobiti – tako da smo spremni da šefu saopštimo loše vijesti samo ukoliko vjerujemo da neće “ubiti glasnika”, a radnicima dajemo povjerljive informacije koje će im omogućiti da donesu bolje odluke samo ukoliko im vjerujemo da neće odati te informacije našim rivalima/ konkurentima/ medijima.
- *Percepcija* – potrebno nam je povjerenje kada nemamo potpunu informaciju o namjerama druge osobe. Samim tim, naše povjerenje u neku osobu je zasnovano, dobrim dijelom, da našoj percepciji o tome koliko je ta osoba vrijedna povjerenja. A ta procjena je zasnovana na faktorima kao što su reputacija, ranije iskustvo sa tom osobom, stereotipi o pripadnicima određene grupe (npr. rasa, pol, vjera, nacionalnost) i/ili o članstvu u određenoj organizaciji (npr. politička partija, profesija, sindikat, itd.). Četo se na stereotipe više oslanjamo kada smo u stisci sa vremenom, a naša percepcija se pretvara u samoispunjenje naših predviđanja, dok tražimo, ili se fokusiramo, na informacije koje potvrđuju naše ranije percepcije o tome koliko određena osoba zavrjeđuje povjerenje (i/ili ignorišemo sve suprotne indikatore).

Generalno, naša procjena o tome koliko neka osoba zavrjeđuje naše povjerenje je zasnovana na sledećem:

- *Kompetentnost* – da li je ova osoba djelotvorna na poslu?
- *Konzistentnost* – da li je ponašanje te osobe predvidljivo u dužem vremenskom periodu i u različitim situacijama?



- *Integritet* – da li je ta osoba iskrena, da li govori istinu, drži svoja obećanja?
- *Pouzdanost* – da li ta osoba ispunjava prihvaćene obaveze?
- *Pravičnost* – da li ta osoba odlučuje pravično, a ne favorizovanjem, i da li se prema vama odnosi sa poštovanjem?
- *Komunikacija* – da li je ta osoba otvorena, spremna da sasluša, transparentna u svom postupanju, voljna da obrazloži svoje odluke, itd?

Državni funkcioneri i sindikalni lideri obično se fokusiraju na svoje tehničke vještine i kompetencije da bi izgradili povjerenje – naročito kada tek stupe na određenu dužnost ili se angažuju kroz inicijative “novog javnog menadžmenta”<sup>84</sup> – umjesto da razvijaju druge determinante povjerenja. Radnici, nasuprot tome, žele mnogo više od kompetentnog šefa. Građani žele više od kompetentnog zastupnika. Sindikalci žele više od kompetentnih funkcionera. Radnici, građani ili članovi sindikata fokusiraju se na integritet, pouzdanost, pravičnost i djelotvornu komunikaciju kada odlučuju o tome da li se nekoj osobi može vjerovati.

## Participatorne metodologije

Kolektivni ugovori obezbjeđuju procese koji se uklapaju i u model zasnovan na stavovima, i u model uzajamne koristi, kao i u mješavinu ta dva modela. Na primjer, sledeći mehanizam koji

---

84 “Novi javni menadžment” uključuje preispitivanje granica između privatnog i javnog sektora, putem prenosa usluga iz javnog u privatni sektor, kao i kroz podugovaranje ili proces iznajmljivanja agencija za obavljanje određenih poslova; različite vidove organizacionog restrukturiranja, sa ciljem podjele velikih birokratskih struktura na više manjih, nezavisnih jedinica sa izgrađenim menadžerskim ovlaštenjima, kako bi se te usluge približile potrebama građana, a troškovi i rezultati učinili transparentnijim; prelaz sa hijerarhijskog menadžmenta na menadžment po ugovoru, kroz uvođenje tržišnih mehanizama upravljanja, ili mehanizama poput tržišnih, u oblast finansija i pružanja javnih usluga, kao što je obavezno konkurentsko nadmetanje kroz tendersku procedure, tržišno testiranje i unutrašnja tržišta; jačanje ovlaštenja menadžera, uz strogu finansijsku kontrolu i promociju menadžerskih tehnika koje su karakteristične za privatni sektor; i reforma kadrovskih politika i radnih odnosa.



je uvela Opština Sao Paulo (već opisan u odjeljku o nivoima pregovaranja), definiše “participatornu metodologiju” na sledeći način:

### **Stalni pregovarački sistem opštine Sao Paulo (SINP)**

Ponovo uvedene 2013. godine kao “participatorne metodologije” za unapređenje radnih odnosa, kao i stručne valorizacije javnih službenika, SINP se nada da će poboljšati efikasnost, participaciju, transparentnost i slobodu udruživanja, kroz etiku, uzajamno povjerenje, dobru volju i poštenje, kao i fleksibilnost u pogledu pregovaranja. Ovaj mehanizam uključuje tri instance socijalnog dijaloga: stalni pregovori, konsultacije i samoregulisani sindikalni forum. Ugovor navodi sljedeće ciljeve:

- a. Davanje predloga, predlaganje smjernica, razgovor i doprinos u postizanju svrhe opštinskih javnih službi, u skladu sa ustavnim principima i garancijama;
- b. Da doprinese razvoju funkcionalnih i djelotvornih odnosea, obezbjeđujući rješavanje sukoba koji mogu nastati dok je SINP na snazi;
- c. Da promoviše vrijednost, dignitet, motivaciju i stručne kvalifikacije zaposlenih;
- d. Da doprinese unapređenju stručnih učinaka zaposlenih, kapaciteta za rješavanje problema i produktivnosti u vršenju javnih usluga na opštinskom nivou;
- e. Da doprinese unapređenju kvaliteta i efikasnosti ponuđenih javnih usluga;
- f. Da doprinese demokratizaciji menadžmenta i administrativnih procedura od značaja za ljudske resurse, kroz demokratizaciju procesa odlučivanja u ovoj oblasti;
- g. Da na demokratski način reguliše organizovano učešće zaposlenih u rješavanju sukoba, kroz direktno uključivanje njihovih predstavnika;
- h. Da uspostavi mehanizme kako bi civilno društvo nadziralo unapređenje kvaliteta usluga koje se pružaju građanima.

Svaka od strana može kontaktirati konsultativna tijela civilnog društva, li se stranke mogu dogovoriti i da spor upute na posredovanje ili odlučivanje.

Stranke će se sastati da ocijene, konsoliduju i institucionalizuju ovaj ugovor svakih 6 mjeseci. SINP obuhvata puni spektar interesa, radi nezavisno i ima ovlašćenje da interveniše u rješavanju sukoba i da prati i ocjenjuje napredak..



Drugi primjer su Zajedničko nacionalno vijeće za lokalne protivpožarne i spasilačke službe (NJC) i Pregovaračko tijelo srednjeg menadžmenta (MMNB) iz Velike Britanije, a ova tijela su uvedena kolektivnim ugovorom<sup>85</sup>. Ova tijela pokušavaju da obezbijede što veću saradnju i dogovor o uslovima rada tih ljudi koji su u njihovoj nadležnosti, a rješavanje sporova između protivpožarne i spasilačke službe i njenih zaposlenih u okviru svog djelokruga rada. Oba tijela mogu preduzimati odgovarajuće mjere koje potpadaju pod ovu definiciju.

S obzirom na specifične karakteristike radnih odnosa u javnom sektoru, potraga za novim modelima je uvijek dobrodošla. Na primjer, Sporazum koji su potpisali čileanska vlada, jedinstvena konfederacija radnika i dvanaest organizacija zaposlenih u javnom sektoru definiše obavezu da se Programom Vlade definiše prostor unutar Stalnog pregovaračkog stola za javne službe za proučavanje načina za institucionalizaciju efikasnih modaliteta kolektivnog pregovaranja, uz tehničku pomoć MOR.

## Konsultacije i pregovaranje

Komitet eksperata je raspravljao o procesu konsultovanja u javnoj upravi i naveo da „treba omogućiti konsultacije o svakoj upravnoj ili zakonodavnoj mjeri koja se tiče uslova zapošljavanja javnih službenika.” To znači da predmet konsultacija naročito treba da budu relevantni nacrti propisa.<sup>86</sup> Pored toga, „strane moraju uložiti sve napore da bi u najvećoj mogućoj mjeri došle do usaglašenih rješenja. . . u dobroj vjeri, sa povjerenjem i uzajamnim poštovanjem i strane treba da imaju dovoljno vremena da izraze stavove i da u potpunosti o njima raspravljaju u cilju postizanja odgovarajućeg kompromisa.”<sup>87</sup> Komitet je takođe zapazio sljedeće:

---

85 Velika Britanija: Nacionalni zajednički savjet za lokalne protivpožarne i službe spasavanja, Uslovi službe, Šesto izdanje 2004 (ažurirano 2009).

86 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013. godine), stav 222.

87 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013. godine), stav 171.

“U uzajamnom interesu organa i javnih službenika je da ne ograničavaju konsultacije na uslove zapošljavanja i da prošire opseg tema koje su predmet konsultacija kako bi se obuhvatila pitanja od uzajamnog interesa, uključujući osmišljavanje politika o kadrovima u javnoj upravi i probleme na nivou uprave i ljudskih resursa koji mogu nastati zbog novog oblika organizovanja rada ili restrukturiranja. I zaista, konsultacije o ovim temama, na inicijativu organa ili organizacija javnih službenika, u mnogim slučajevima predstavljaju sredstvo za sprječavanje nastanka kolektivnih sporova i pronalaženje rješenja koja će javni službenici i javni organi najvjerojatnije prihvatiti.”<sup>88</sup>

Komitet je dodao da „konsultacije treba da budu smislene, djelotvorne i obavljene u dobroj vjeri i da ne treba da budu samo simboličan čin, već nadležni organi treba da im poklone ozbiljnu pažnju. . . Ishod konsultacija ne treba posmatrati obavezujućim, a . . . konačnu odluku mora da donese vlada ili zakonodavna vlast, zavisno od slučaja.“<sup>89</sup>

Shodno tome, Komitet je ustanovio primjer Namibije gdje su Vlada i najreprezentativniji sindikat javnih službenika (Sindikata javnih službenika Namibije) potpisali sporazum 2006. godine u kojem je predviđena „podjela između tema pregovaranja i onih o kojima se raspravlja u konsultacijama. Teme pregovaranja su nivo zarada i ostalih doprinosa, stambeno i socijalno osiguranje; dok teme konsultacija obuhvataju postupke zapošljavanja, radno vrijeme, zdravstvene i bezbjednosne mjere i osnovne usluge.“<sup>90</sup>

## Tematske konsultacije

Stručno usavršavanje i zdravlje i zaštita na radu su možda najuobičajenije teme ovih konsultativnih mehanizama čiji cilj je da se promovišu bolji uslovi rada. Na primjer, ugovor između Finansijskog odbora i Udruženja kanadskih finansijskih službenika obavezuje strane da se konsultuju o stručnom usavršavanju na nivou resora putem postojećih Zajedničkih

---

88 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013. godine), stav 223.

89 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013. godine), stav 168.

90 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013. godine), stav 180.



konsultativnih odbora, kao i na međuresornom nivou putem Nacionalnog zajedničkog odbora za stručno usavršavanje.<sup>91</sup> Svaka strana može da inicira ove konsultacije i obje strane će zajednički definisati teme kojima će se baviti odredbe kolektivnog ugovora i teme o kojima će se raspravljati u konsultacijama.

Ugovor takođe obavezuje poslodavca da „pozdravi predloge vezane za zdravlje i zaštitu na radu koje iznese Udruženje, a strane da se angažuju u konsultacijama s ciljem usvajanja i ekspeditivnog sprovođenja opravdanih postupaka i tehnika koje su osmišljene ili namijenjene sprječavanju ili smanjenju rizika od povrede na radnom mjestu.”<sup>92</sup> Zauzvrat, neki kolektivni ugovori nalažu zaposlenima da poštuju smjernice o zdravlju i zaštiti i da nose zaštitnu opremu, pod uslovom da ta oprema bude obezbjeđena i adekvatna.<sup>93</sup>

Na evropskom nivou, Okvirni sporazum o sprječavanju povreda oštrim predmetima u bolnicama i zdravstvenom sektoru sadrži obavezu da „poslodavci i predstavnici zaposlenih djeluju združeno na odgovarajućem nivou kako bi uklonili i spriječili rizike, zaštitili zdravlje i bezbjednost zaposlenih i stvorili bezbjedno radno okruženje, pri čemu treba da utvrde način na koji se najbolje mogu sprovesti procesi obučavanja, informisanja i podizanja svijesti.”<sup>94</sup>

U Danskoj su u skladu sa takozvanim okvirnim sporazumom MED uspostavljeni odbori koji obuhvataju sistem zdravlja i zaštite. Radi se o sistemu jednog stuba (nasuprot dva stuba) sa odborima za saradnju i odborima za zdravlje i zaštitu. Predsjednik ovih odbora je obično predsjednik opštine ili okruga, a potpredsjednik je zajednički sindikalni povjerenik.<sup>95</sup>

---

91 Kanada: Ugovor između finansijskog odbora i Udruženja finansijskih službenika Kanade, odjeljak 16.04 („Zajedničke konsultacije”).

92 Odjeljak 15.01.

93 Vidjeti, na primjer, *Contrato Colectivo de Trabajo Único CFE-SUTERM* (Meksiko, 2014. godine) klauzula 20(IV); Malta, Kolektivni ugovor zaposlenih u javnoj upravi, odjeljak 3.8.4.

94 Klauzula 4.7 („Načela”).

95 Eurofound, *Danska: Profil odnosa između poslodavaca i zaposlenih* (2013. godine), str. 10. Dostupno na: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/eiro/country/denmark.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/eiro/country/denmark.pdf).

Ostali primjeri konsultativnih mehanizama utvrđenih u kolektivnim ugovorima objašnjavaju ovaj postupak. Na primjer, vlada se u opštem kolektivnom ugovoru sa javnom službom u Kolumbiji obavezuje da će zajamčiti sprovođenje propisanog procesa u svim smanjenjima radne snage tako što će se pozivati na Konvenciju MOR-a o prestanku radnog odnosa iz 1982. godine (br. 158). U Konvenciji br. 158 se nalaže da se „sprovedu konsultacije o mjerama koje treba preduzeti da bi se izbjegli i na najmanju mjeru sveli prestanci radnog odnosa i mjerama za ublažavanje neželjenih posljedica prestanka radnog odnosa zaposlenih kao što je pronalaženje alternativnog zaposlenja.”<sup>96</sup> Vlada je takođe pristala da se konsultuje sa sindikatima i zaposlenim o svim procesima restrukturiranja i reforme platnog spiska i da u domaće zakonodavstvo ugradi Konvenciju o predstavnicima zaposlenih, 1971. (br. 135) koja dopunjava član 6 Konvencije br. 151; Konvenciju o zdravstvenom osoblju, 1977. (br. 149) koja nalaže obavljanje konsultacija u kojima se uspostavlja politika o uslugama zdravstvenog osoblja i o ostalim odlukama u vezi sa njima; i Konvenciju o zaštiti materinstva, 2000. (br. 183) koja nalaže konsultovanje o trajanju porodiljskog odsustva i iznosu i stopi novčanih naknada. Ove obaveze će biti ispunjene kroz uredbe i direktive.

### Opšte konsultacije

Ove teme se dostavljaju i lokalnim samoupravama radi obavljanja konsultacija. U Četvrtom kolektivnom ugovoru između lokalne samouprave Bisliga i Udruženja zaposlenih u opštini Bislig (Filipini) predviđen je Konsultativni savjet za zajedničko upravljanje zapošljavanjem koji će sprovesti „redovne konsultacije i dijalog radi uspostavljanja zdravih, pravičnih i čvrstih odnosa u upravljanju zapošljavanjem“, raspravljati i usaglašavati se oko pitanja vezanih za programe produktivnosti i savjetovati gradonačelnika i druge uključene

---

96 Čl. 13.1(b), Konvencija br. 158, pomenuto u Čl. 18 dokumenta Završni akt Sporazuma o kolektivnom pregovaranju Konfederacije radnika Kolumbije i Opće konfederacije rada i njezinih državnih saveza: FENALTRAZA, FENASER, FECOTRASERVIPÚBLICOS, UTRADEC, UNITE i FECODE.



lokalne zvaničnike o pitanjima koja utiču na uslove zapošljavanja obuhvaćene i sadržane u kolektivnom ugovoru. Savjet se sastaje najmanje svaka dva mjeseca, ima obavezujuća ovlašćenja nakon što lokalni izvršni direktor dâ saglasnost i u potpunosti ga finansira poslodavac.<sup>97</sup>

Kao što je navedeno u odjeljku o koordinaciji između nivoa, u ugovor Službe za protivpožarnu zaštitu i spašavanje Ujedinjenog Kraljevstva ugrađena je Direktiva Evropske Unije o informisanju i konsultovanju.<sup>98</sup> Ona je takođe ugrađena u kolektivne ugovore javnog sektora u Danskoj, Italiji i Švedskoj, a sindikati i/ili tijela poput radničkih savjeta su u institucijama za sprovođenje zastupali 75% evropskih javnih službenika 2009. godine.<sup>99</sup>

Direktiva nalaže konsultacije o:

- najnovijim i vjerovatnim kretanjima u aktivnostima preduzeća ili subjekta i o ekonomskom stanju;
- stanju, strukturi i vjerovatnim kretanjima u zapošljavanju u preduzeću ili subjektu i o utvrđenim mjerama predviđanja, naročito kada postoji prijetnja po zapošljavanje;
- odlukama koje će vjerovatno dovesti do značajnih izmjena u organizaciji rada ili ugovornim odnosima.

---

97 Član 13. Ovaj ugovor ističe u martu 2016. godine.

98 Direktiva 2002/14/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta od 11. marta 2002. godine. Dostupna na: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPagelId=210>.

99 Eurofound, Prakse država u informisanju i konsultovanju u Evropi (2013.). Dostupno na: [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2013/29/en/3/EF1329EN.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/29/en/3/EF1329EN.pdf). Suprotno tome, ukupni evropski prosjek je iznosio 37% (63% zaposlenih) za sve subjekte, 34% (60% zaposlenih) za industriju i 30% (52% zaposlenih) za privatne usluge.

## Učešće predstavnika zaposlenih na sastancima uprave

Učešće predstavnika zaposlenih na sastancima uprave predviđeno je u sljedeća tri ugovora o kolektivnom pregovaranju sa Filipina:

- Udruženje zaposlenih NAPOLCOM-a može aktivno da učestvuje i ima pravo glasa na kolegijumima, kvartalnoj konferenciji centralnog i lokalnih direktora i u pripremi aktivnosti, planova i budžeta Komisije, kao i na sastancima odbora ili komiteta koji, između ostalog, imaju uticaj na restrukturiranje, organizaciju, izmjenu u sistematizaciji, izbor, promovisanje, raspoređivanje, stručno usavršavanje kadra, prava zaposlenih, obaveze, privilegije i socijalna davanja, sportske, kulturne, rekreativne događaje, godišnjice i proslavu Božića.<sup>100</sup>
- Udruženju zaposlenih na politehničkom državnom koledžu Sultan Kudarat je ponuđeno mjesto na sastancima uprave na kojima se raspravlja o budžetu.<sup>101</sup>
- Udruženje zaposlenih u opštini Bislig (Filipini) može da učestvuje u formulisanju politika, planova i programskih politika koje neposredno utiču na prava, razvoj karijere, dobrobit i primanja zaposlenih, a može da učestvuje i na sastancima određenog broja agencijskih odbora. Zauzvrat, sindikat je prepoznao lokalnu samoupravu kao subjekat odgovoran za sprovođenje zakona, politika i propisa vezanih za uslove rada i dobrobit zaposlenih i prihvatio sporazume postignute na sjednicama odbora na koje nije slao predstavnike.<sup>102</sup>

---

100 Filipini: CNA između Komisije za nacionalnu policiju (NAPOLCOM) i Udruženja zaposlenih u NAPOLCOM-u.

101 Filipini: Kolektivni ugovor između državnog univerziteta Sultan Kudarat i Udruženja zaposlenih na politehničkom državnom koledžu Sultan Kudarat (2011-2014. godine), odjeljak III.13 („Učešće na raspravi o finansijama/ budžetu”).

102 Filipini: Četvrti kolektivni ugovor između lokalne samouprave Bisliga i



## Obaveza pregovaranja u dobroj vjeri

Djelotvorno kolektivno pregovaranje podrazumjeva podsticanje dijaloga i promovisanje konsenzusa, i to ne samo putem procesa saradnje već i pregovaranjem sa suprotnom stranom. U pripremama za Konvenciju br. 154 Odbor za kolektivno pregovaranje je izjavio da „kolektivno pregovaranje može da funkcioniše djelotvorno samo ako ga obje strane sprovedu u dobroj vjeri“ i naglasio činjenicu da se „dobra vjera ne može nametnuti zakonom, već da se može postići samo ako obje strane ulože dobrovoljne i istrajne napore.<sup>103</sup> Odbor eksperata je to obrazložio navodeći da se načelo dobre vjere:

“u praksi javlja u obliku dužnosti ili obaveze strana da priznaju reprezentativne organizacije, ali takođe podrazumjeva: (i) nastojanje da se postigne sporazum (uključujući određeni broj sastanaka i rasprava); (ii) angažovanje u istinskim i konstruktivnim pregovorima, uključujući obezbjeđivanje relevantnih i neophodnih informacija; (iii) izbjegavanje neopravdanih odlaganja u pregovorima ili opstrukciju istih; (iv) uzimanje u obzir rezultata pregovora sprovedenih u dobroj vjeri; i (v) uzajamno poštovanje preuzetih obaveza i rezultata postignutih pregovaranjem. . . . Načelo uzajamnog poštovanja obaveza preuzetih kolektivnim ugovorom je izričito prepoznato u Preporuci za kolektivne ugovore, 1951. (br. 91) (stav 3) u kojoj je predviđeno da „kolektivni ugovor treba da obavezuje njegove potpisnike i one u čije ime je taj ugovor zaključen.<sup>104</sup>

Iako su ova načela često iskazana u zakonima i drugim propisima kolektivni ugovori mogu da sadrže klauzule u kojima se strane obavezuju da će ih poštovati. Na primjer, Kolektivnim ugovorom državne uprave u Argentini strane su izričito obavezane da će održavati i prisustvovati sastancima, obrazovati timove za pregovaranje koji će imati dovoljno ovlašćenja, da će jedna drugoj obezbjeđivati neophodne informacije i davati relevantne predloge u pisanom obliku kako bi se

---

Udruženja zaposlenih u opštini Bislig (Filipini), Čl. I.

103 Međunarodna konferencija o radu: *Zapisnik* (1981. godine), str. 22/11.

104 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013. godine), stavovi 588 i 281.



postigao pravičan i ravnopravan sporazum.<sup>105</sup> Vlada Švedske je pristala da se njenim predstavnicima dodijeli neophodno ovlaštenje da obavezuju poslodavca, čak i nakon promjene u predstavljanju. Pored toga, „kolegijalna upravljačka tijela treba direktoru, upravniku ili drugom ekvivalentnom licu ili delegaciji za pregovaranje da dodijele ovlaštenje da raspravlja i/ili pregovara.<sup>106</sup>

## Istraživanje

Da bi se obezbijedio veći nivo informisanosti u procesu pregovaranja ključno je da strane budu u mogućnosti da pristupe kvalitetnom istraživanju. CEACR je u tom pogledu naglasio ulogu konsultativnih tijela opšte nadležnosti<sup>107</sup>, kao i njihovu korisnost u razumijevanju radnog okruženja i funkcionisanja kolektivnog pregovaranja.<sup>108</sup> Osnovni element je razmjena informacija koja predstavlja jedan oblik socijalnog dijaloga i olakšava istraživanje koje sprovodi jedna od strana. U sektoru visokog obrazovanja u Ujedinjenom Kraljevstvu udruženje poslodavaca i nacionalni sindikati su njegovali produktivan odnos putem zajedničkog rada i zajedničkog istraživanja glavnih spornih oblasti.<sup>109</sup> Pored toga, Evropska federacija sindikata javne uprave je počeo da sprovodi projekte zajedničkog istraživanja sa organizacijama poslodavaca uključenim u granski socijalni dijalog u Evropi.<sup>110</sup>

---

105 *Kolektivni ugovor za zaposlene u javnom sektoru* (Argentina), Čl. 10 („Pregovaranje u dobroj vjeri”).

106 Švedska, Osnovni ugovor državne službe, poglavlje 3, odjeljak 8 („Poslodavac kao strana u pojedinačnim agencijama”).

107 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013. godine), stav 195.

108 *Id.*, stav 387.

109 Džefri Kit Vajt, „Organizacija poslodavaca u visokom obrazovanju Ujedinjenog Kraljevstva”, dokument predstavljen na konferenciji *Neravnopravnost u dvadeset prvom vijeku*, Londonska škola ekonomije i političkih nauka, 02. jul 2015. godine

110 Evropska federacija sindikata javne uprave, „Istraživanje” (vebsajt <http://www.epsu.org/r/539>).



## Prije pregovaranja

Savez slobodnih radnika Filipina je definisao obim i izvore istraživanja koje sindikat treba da sprovede prije nego se uključi u pregovaranje zasnovano na interesu. Detaljan prikaz dat je u sljedećem polju:

Kolektivno pregovaranje obuhvata tri uzajamno povezana procesa: istraživanje i pripremu, pregovaranje, i sprovođenje ugovora i procjene.

### **Istraživanje i priprema**

Prije pregovaranja neophodno je pripremiti najmanje dvije stvari: komponentu istraživanja, kojom se obezbjeđuju objektivne i konkretne informacije potrebne za pregovaranje; i utvrđivanje osnovnih pregovaračkih strategija na osnovu analize ljudi, strukture i konteksta pregovaranja.

### **Sadržaj istraživanja**

Predlozi za kolektivno pregovaranje zasnovani su na sljedećim indikatorima:

*Životni standard* – Ideal životnog standarda se konkretno odnosi na iznos koji prosječna porodica treba da zaradi da bi mogla da vodi dostojanstven život. Takođe se koristi u određivanju uticaja cijena na realnu vrijednost zarada.

*Sposobnost plaćanja* – Finansijska sposobnost privrednog društva da udovolji zahtjevima sindikata, a na ovaj način se takođe određuje da li neko privredno društvo dobija ili gubi.

*Načelo uporedne norme* – Pretpostavka da ekonomija određenog pregovaračkog odnosa ne treba značajno da zaostaje niti da bude u velikoj mjeri superiorna u odnosu na onu iz drugih odnosa između poslodavca i sindikata. Uopšteno posmatrano, dobra praksa je držati se mase ili je predvoditi ako je to neophodno.

### *Izvori podataka*

- Računovodstveno odjeljenje privrednog društva
- Privredna društva iz istog sektora
- Državni zavod za popise i statistiku
- Komisija za zarade
- Istraživački centar za hranu i ishranu
- Centralna banka
- Nacionalni organ za ekonomiju i razvoj
- Centar za istraživanje i komunikaciju
- Komisija za hartije od vrijednosti i berzu
- Ministarstvo rada i zapošljavanja
- U.P. Fakultet rada i odnosa između poslodavaca i zaposlenih
- Fondacija IBON: Prikupljanje podataka za kolektivno pregovaranje

**Svrhe** je moguće klasifikovati u primarne i sekundarne.

### *Primarni podaci*

Ovo su činjenice koje je sindikat prikupio neposredno od svojih članova. Odnose se na prihode, rashode, veličinu porodice i druge slične informacije. Radi prikupljanja informacija moguće je obaviti razgovore i koristiti upitnike.

### *Sekundarni podaci*

Ove podatke prikupljaju agencije i oni se objavljuju u časopisima ili statističkim biltenima.

### *Analiza podataka*

Nakon što prikupi podatke sindikat ih analizira u odnosu na druge elemente pregovaranja: komunikaciju, odnose, preuzete obaveze, kriterijume, mogućnosti, alternative i interese. Analiza podataka upotpunjuje utvrđivanje i izradu Najbolje alternative za pregovaranje ugovore i pregovaračke strategije.

*Izvor: Savez slobodnih radnika Filipina, „Pregovaranje zasnovano na interesu“, ažurirano.*

Ovo istraživanje sprovodi jedna strana ili se ono sprovodi zajednički. Zajednički savjetodavni odbor za nadoknade Vlade Kanade i njeni sindikati su 2003. godine završili studiju o tržištu rada u vezi sa zanatlijama, nekvalifikovanom radnom snagom, vatrogascima i drugim članovima operativne grupe za pregovaračke jedinice Operativne službe i Inostranu službu (IS), uključujući i grupu Vazduhoplovnih operacija (VO) što



je stranama pomoglo da zakluče kolektivne ugovore.<sup>111</sup> Slično tome, Javno preduzeće za vodovod Lambeika (EPSEL, Peru) i sindikat koji predstavlja njegove zaposlene (SUTSELAM) su se 2013. godine dogovorili da uz podršku MOR-a sprovedu zajedničko istraživanje da bi analizirali nivo naknada na osnovu vrijednosti rada kojeg obavlja svaki zaposleni.<sup>112</sup>

Drugi zajednički mehanizam za postizanje ove svrhe je uspostavljanje odbora za praćenje usklađenosti i promjena. Na primjer, kolektivnim ugovorom zaposlenih u pokrajini Madrid uspostavlja se komisija za praćenje, tumačenje i rješavanje sporova i svaka strana može zatražiti od vlade informacije koje su relevantne za obavljanje njenih funkcija.<sup>113</sup> Savjet za kolektivno pregovaranje Južne Afrike (PSCBC) je u februaru 2015. godine objavio projektni zadatak za sprovođenje zajedničke studije o angažovanju spoljnih saradnika i praksama u angažovanju zastupnika i obavljanju dostajanstvenog rada, pri čemu je ovo posljednje urađeno u partnerstvu sa MOR-om.<sup>114</sup>

### Zajedničko istraživanje po pojedinačnim pitanjima

Kolektivni ugovor između Administrativnog odjeljenja Komisije za stambena pitanja Britanske Kolumbije i Sindikata zaposlenih u državnoj upravi (BCGEU) uspostavlja zajednički savjetodavni odbor za razmatranje i davanje preporuka Rukovodiocima pregovaračkih timova o svim pitanjima vezano za djelotvornu primjenu planova kratkoročnog bolovanja ili povreda na radu i planova za slučaj dugoročnog invaliditeta<sup>115</sup>. Kolektivni ugovor koji pokriva radnike kućne njege u Francuskoj takođe uvodi Zajedničke komisije za zapošljavanje i razvoj karijere na

---

111 Finansijski odbor Sekretarijata Kanade: Pregled rashoda saveznog javnog sektora – Prvi tom – Analitički izvještaj i preporuke (2004. godine).

112 Peru: *Sporazum o razumijevanju*, potpisali EPSEL i SUTSELAM (2013. godine).

113 Španija: Kolektivni ugovor za zaposlene u pokrajini Madrid (2005. godine), Čl. 4 (*Comisión paritaria de vigilancia, interpretación y desarrollo del convenio*).

114 PSCBC, Rezolucija 1 iz 2015. godine, Čl. 5 i 6.

115 Dio III ("Zajednički savjetodavni odbor").

nacionalnom i regionalnom nivou<sup>116</sup>. Komisije imaju zadatak da istražuju kvantitativni i kvalitativni razvoj radnih mjesta i stručnih kvalifikacija i da osmisli opšte smjernice. Pored toga, Komisija će:

- Procijeniti potrebe za zapošljavanjem u svjetlu socioloških i demografskih promjena i ekonomskog stanja u datom sektoru, proučiti njihov uticaj na klasifikacije i da potrebne prijedloge;
- Učestvovati u analizi postojećih objekata za obuku, stručni razvoj i rehabilitaciju za različite nivoe vještina, i tražiti mjere kako bi osigurale njihovu punu upotrebu, prilagođavanje i razvoj, zajedno sa Vladom i zainteresovanim organizacijama;
- Predložiti socijalnim partnerima prioritete i smjernice za stručno osposobljavanje u svjetlu zakonskih i regulatornih zahtjeva, i relevantnih odredbi Ugovora; i
- Pratiti primjenu ugovora zaključenog na kraju pregovora tri sektora vezano za ciljeve, prioritete i sredstva za stručno osposobljavanje.<sup>117</sup>

### Analiza postojećih ugovora

Stranke takođe mogu sprovoditi sopstvena istraživanja koja će im omogućiti efikasnije pregovaranje. Sindikat zaposlenih u javnim službama na Filipinima je 2012. godine objavio komparativnu analizu 94 kolektivna ugovora u javnom sektoru, uz podršku finskog sindikata Centar solidarnosti<sup>118</sup>. Dokument je naveo zajedničke i specifične odredbe, kao smjernice za buduće pregovore i za procjenu usklađenosti sa odredbama Izvršne uredbe 180 iz 1987. godine, koja je definisala procedure kolektivnog pregovaranja u javnom sektoru. Autor je zaključio

---

116 Francuska: Kolektivni ugovor za zaposlene u sektoru pružanja pomoći, njege i usluga kod kuće. Čl. 15.

117 Id., Čl. 16 ("Zajedničke komisije za zapošljavanje i razvoj karijere").

118 PSITUR: Komparativna analiza odabranih nacionalnih i sektorskih kolektivnih ugovora Sindikata filipinskih javnih službi (2012).



da su razmišljanja i nadležnosti ključnih igrača i nadležnih za implementaciju u vladinim agencijama uticali na proces, što je rezultiralo različitim ishodima pregovaranja, zbunilo sindikate i izazvalo nizak nivo priznavanja i pokrivenosti kolektivnim pregovaranjem. Ona je zaključila i da postoji nizak nivo svijesti i vještina na strani sindikata. Pozvala je na jačanje ove svijesti i vještina, kao i na usaglašavanje razmišljanja nadležnih za implementaciju iz različitih agencija, kako bi se izbjegla konfliktna tumačenja politika i smjernica.

Ova vrsta istraživanja može pomoći strankama da razviju zreli i jedinstveni sistem radnih odnosa. Ali stranke moraju biti svjesne frustracija koje mogu isplivati kada se proces istraživanja doživi kao usporavanje procesa: da bi se spriječilo takvo nestrpljenje, savjetovano je da “metodologija za identifikaciju i određivanje prioriternih problema, otkrivanje interesa i definisanje mogućih rješenja koja će zadovoljiti obostrane interese ne može biti zaobidena u pokušaju da se odgovor prebrzo pronađe.”<sup>119</sup>

## Aktivna podrška pregovorima

Kolektivni ugovori mogu uvesti mjere kojima se povećavaju izgledi stranaka da postignu sporazumne (i kvalitativno bolje) ishode u pregovorima, čime se sprečava nastanak sporova. Naglasak je na pozitivnoj prevenciji sporova, a ne na reaktivnom rješavanju sporova. Na primjer, predstavnici opštinskih vlasti Sao Paula (Brazil) i predstavnici lokalnih radnika složili su se da zajednički imenuju facilitatora (Ombudsmana) kome je povjereno nesmetano funkcioniranje stalnog pregovaračkog sistema (SINP), jer treba da osigura pravilnu primjenu pravila rada<sup>120</sup>. Ugovor izričito zabranjuje facilitatoru da se miješa u sadržaj razgovora. Isto tako, u Velikoj Britaniji lokalna protivpožarna i spasilačka služba i

---

119 M. Kushon, “Lessons on Interest-Based Negotiations, problem Solving and organizational Change” (Lekcije o interesnim pregovorima, rješavanje problema i organizacione promjene) str. 3 (1997).

120 Brazil: Kolektivni ugovor za Opštinu Sao Paulo, Klauzula br. 25.

sindikati koji predstavljaju ove radnike postavljaju zajednički imenovanog nezavisnog Predsjedavajućeg dva pregovaračka mehanizma, kako bi se osiguralo da će se čuti stavovi svih, da bi se uspostavila efikasna komunikacija i postigao konsenzus. Predsjedavajući izvještava oba tijela oko sporazuma postignutih u drugom, i održava vezu s odgovarajućim državnim organima<sup>121</sup>. Nezavisni Predsjedavajući ne može imati više od dva trogodišnja mandata i nema pravo glasa.

## Rodna pitanja

Osim uobičajene zaštite materinstva i zaštite od diskriminacije, Priručnik je promovisao ravnopravno učešće žena u strukturama kolektivnog pregovaranja i naglasio da ishodi utiču i na muškarce.

## Jednaki tretman

Kolektivni ugovori mogu sadržati odredbe koje promovišu rodnu ravnopravnost kao cilj. Na primjer, kolektivni ugovor koji pokriva zdravstveni sector Kvebeka zabranjuje izdavanje biltena ili postera sa seksističkim sadržajima<sup>122</sup>. Ugovor iz 2014. godine koji se odnosi na čileanske državne službenike sadrži obavezu Vlade da ulaže u infrastrukturu agencija za brigu o djeci i da uključi predstavnike pregovaračkog stola za javni sektor u aktivnosti Ministarstva rada u ovoj oblasti. Vlada je pristala i da predloži zakonske izmjene kojima će se osigurati pravo bilo kojeg od roditelja na brigu o djeci, ako su oba roditelja državni službenici, i da produži porodiljsko odsustvo. Konačno, strane su se složile da zajednički analiziraju izmjene zakona koje će promovisati jednakost šansi i zarada.<sup>123</sup>

---

121 UK: Nacionalni zajednički savjet za protivpožarnu i službu spašavanja, Uslovi službe, Šesto izdanje 2004 (ažurirano 2009), Čl. 7 ("Nezavisni predsjedavajući").

122 Kanada: Nacionalni sporazum između Udruženja stručnog i tehničkog osoblja u sektoru zdravstva i socijalnih usluga (APTS) i Pregovaračkog odbora poslodavaca u sektoru zdravstva i socijalnih usluga Kvebeka (CPNSSS), Dio 6.04.

123 Čile: Protokol uz Sporazum (2014), 2014, Čl. 2.5-2.7 ("Ostalo").



## Jednake šanse

Ostali ugovori takođe definišu mehanizme za postizanje tog cilja. Na Filipinima, Nacionalni kolektivni ugovor za zaposlene na državnom Univerzitetu Sultan Kudarat obavezuje poslodavca da podrži i implementira zajednički program rodno osvješćivanja, koji promovše bolje razumijevanje i svijest o rodним pitanjima među zaposlenima<sup>124</sup>. Osnovni ugovor za švedsku državnu službu obavezuje stranke u ugovorima nižeg nivoa da uvedu “mjere za izgradnju kompetencija, na primjer, mjere kako bi se osiguralo da žene dobijaju zadatke izgradnje kompetencija ravnopravno sa muškarcima, naročito vezano za menadžerske odgovornosti, i mjere kojima bi se osigurali rodno neutralni kriterijumi za određivanje zarada i takva primjena tih kriterijuma u praksi koja promoviše rodnu ravnopravnost<sup>125</sup>.” To uključuje zajedničku pripremu oglasa za slobodna radna mjesta, kako bi se zapošljavali kandidati oba pola i pozvali pripadnici manje zastupljenog pola da se prijave za posao, nakon komentara predstavnika sindikata. To podrazumijeva i davanje prioriteta kandidatu manje zastupljenog pola ako postoje dva kandidata sa sličnim kvalifikacijama za dato radno mjesto.<sup>126</sup>

## Zajedničke komisije

Ostali ugovori predviđaju viši nivo delegiranja nadležnosti zajedničkim tijelima. Opšti kolektivni ugovor koji pokriva španske službenike u javnom sektoru uspostavlja Zajedničku komisiju za jednakost, uz jednaku zastupljenost obje strane, čiji je zadatak da prati razvoj i kako stranke implementiraju zakone koji se odnose na ravnopravnost i spriječi diskriminaciju po osnovu rođenja, rase, vjere, mišljenja ili nekog drugog ličnog stanja ili društvenih okolnosti. Ova komisija ima mogućnost da predloži izmjene ovog zakonodavstva, učestvuje u

---

124 Filipini: Ugovor o kolektivnom pregovaranju između Državnog univerziteta Sultan Kudarat i Politehničkog državnog koledža - udruženja fakulteta Sultan Kudarat (2011-2014), Dio III.9 (“Rodna pitanja”).

125 Švedska: Osnovni ugovor za državnu upravu, Dio 21.2 (“Rodna ravnopravnost”).

126 Id., Dio 21.3 i 21.4.



konsultacijama i objavljuje izvještaje vezano za implementaciju ugovora u ovim oblastima, kao i da prima žalbe zaposlenih koji su ugovorom obuhvaćeni.<sup>127</sup>

Na kraju, vrijedi podsjetiti da je Komitet eksperata u više navrata pozvao vlade da podstaknu upotrebu rodno neutralnog jezika u kolektivnim ugovorima, bez obzira na napore zakonodavnih tijela da inkorporiraju takav jezik u zakone i druge propise.<sup>128</sup>

## Zaposleni sa invaliditetom

Kolektivno pregovaranje se takođe može koristiti u rješavanju pitanja koja se tiču različitih kategorija zaposlenih. Ovaj odjeljak će akcenat staviti na zaposlene sa invaliditetom. Jedna novija studija je ukazala da kolektivni ugovori javne uprave u Sjedinjenim Državama odražavaju „veću sadržajnost u poređenju sa očiglednim raskorakom između medicinskih i socijalnih modela invaliditeta”.<sup>129</sup> Autor dodaje da je fokusiranjem na pitanja invaliditeta moguće ponovo zamisliti i ponovo osmisliti radna mjesta, odnose između zaposlenih i poslodavaca i odnos zaposlenih i poslodavaca prema radu.

U studiji je dat sljedeći sažetak preovlađujućih pristupa:

“Oni ukazuju na izražavanja vrijednosti radnih mjesta prema kojima se invaliditet shvata kao povreda pojedinca na radnom mjestu i kao izvor zabrinutosti porodice (industrijalista), kao pitanje za koje se obavlja analiza radnog mjesta i postiže konsenzus (zainteresovana strana iz zajednice), kao pitanje pravne usklađenosti (službenik za usklađenost) i kao mogućnost za novi talas radnih mjesta koja uključuju invalidnost kao suštinsku komponentu programa veće raznolikosti (idealista).<sup>130</sup>

---

127 Španija: II Kolektivni ugovor za opštu državnu upravu, Čl. 5.

128 Vidi, npr., Opservacija (CEACR), za Konvenciju br. 111 - Irska (2014); Direktni zahtjev (CEACR), Konvencija br. 100 – Sudan (1999).

129 C. Griffin Basas: „Kolektivno dobro: Raznolikost kroz uključivanje invaliditeta kao vrijednost u ugovorima o kolektivnom pregovaranju u javnom sektoru”, Pravni žurnal „Sent Džons”, tom 87, br. 793 (2013).

130 Id.



Ostali kolektivni ugovori daju primjere nekoliko ovakvih pristupa koji se ponekad i kombinuju. Pristup „industrijaliste” je prilično uobičajen i fokusiran je na nadoknadu za povredu na radnom mjestu.

### Model „zainteresovane strane iz zajednice”

Primjer ovog modela je kolektivni ugovor koji se primjenjuje na zaposlene Ministarstva finansija Salvadora u kojem je predviđeno da će Ministarstvo pratiti vožnje autobusa koji besplatno prevoze zaposlene kako bi se, između ostalog, obezbijedilo da oni budu pristupačni zaposlenim sa invaliditetom. Kolektivni ugovor zaposlenih u javnoj upravi Malte s druge strane obavezuje poslodavca da „podržava i podstiče inicijative koje...unaprjeđuju, koliko je god to moguće, status osoba sa invaliditetom i koje putem opravdanog zapošljavanja nastavljaju da olakšavaju njihov ulazak i mogućnosti za napredovanje u javnoj upravi. Vladini resori će uložiti napor kako bi sve prostorije bile pristupačne zaposlenim s invaliditetom. Nadalje, donosi se i na Program podrške zaposlenim u javnom sektoru koji „će pružiti podršku u vezi sa psihosocijalnim pitanjima i invaliditetom, i to utvrđivanjem i reagovanjem na potrebe zaposlenih koji se suočavaju sa...kao i u vezi sa bilo kojim drugim pitanjima invaliditeta, a obezbjediće povjerljivu procjenu i upućivanje, te kratkoročnu podršku.”<sup>131</sup>

U Osnovnom ugovoru Švedske usvojen je drugačiji pristup ovom modelu, u kom se strane obavezuju da će raspravljati o mjerama koje moraju biti sprovedene kako bi se zaposlenima sa privremenim ili stalnim invaliditetom omogućilo da budu raspoređeni ili da zadrže ovlašćenja za odgovarajuće poslove; mjerama koje moraju biti sprovedene kako bi agencija zaposlila osobe kod kojih je invaliditet nastao na radnom mjestu; mjerama koje se moraju sprovesti u vezi sa zaposlenima koji koriste narkotike ili alkohol; mjerama koje se moraju sprovesti

---

131 Malta: Kolektivni ugovor zaposlenih u javnoj upravi, Čl. 11 Odjeljci. 11.2 i 11.4 (Unaprijeđeni uslovi).

kako bi se spriječilo maltretiranje ili uznemiravanje i podstakla socijalna inkluzija na radnom mjestu; i aranžmanima kojima se zaposlenim omogućava da obavljaju druge funkcije u agenciji ako se suoče sa poteškoćama u prilagođavanju na novonastalu situaciju u radnom okruženju ili na novu tehnologiju.<sup>132</sup>

## Kombinovani pristupi

Kolektivni ugovor državne uprave u Argentini istovremeno usvaja sve pristupe pobrojane u studiji. S jedne strane, poziva da oglasi za slobodna radna mjesta uključe i „psihosocijalne uslove za radno mjesto i da se proces prijave olakša kandidatima sa invaliditetom;<sup>133</sup> s druge strane, promovirše konkretne politike i afirmativne akcije za djelotvornu integraciju službenika sa invaliditetom „da bi im se omogućilo da napreduju u karijeri u upravi tako što će se na radnom mjestu obezbijediti sredstva i uslovi za izvršavanje dodijeljenih zadataka i obuka koja je prikladna za iskorišćavanje njihovog potencijala.”<sup>134</sup> Nadalje, u skladu sa ugovorom formiraju se mješovite Komisije za ravnopravnost u mogućnostima i postupanju (KRMP) na centralnom i lokalnom nivou, „u cilju promovisanja usklađenosti sa navedenim odredbama i načelom zabrane diskriminacije, jednakih mogućnosti i postupanja, kao i aktivnosti usmjerenih ka sprječavanju i iskorjenjivanju nasilja na radnom mjestu.<sup>135</sup> Komisija usvaja politike, promovirše svijest o navedenim pitanjima, prati usklađenost, a ima i ovlaštenje da postupa po pritužbama i da ih upućuje odgovarajućim službenicima i redovnim mehanizmima za rješavanje sporova.<sup>136</sup> Pored toga, u skladu sa njim formira se Stručni stalni savjetodavni odbor sastavljen iz predstavnika Nacionalnog savjeta žena, Nacionalne službe za rehabilitaciju i Ministarstva rada, zapošljavanja i socijalne sigurnosti.<sup>137</sup>

---

132 Švedska: Osnovni ugovor za državnu upravu, Odjeljak 25 (Mjere prilagođavanja).

133 Čl. 57.

134 Čl. 123.

135 Čl. 125.

136 Čl. 126.

137 Čl. 128.



## Koordinacija između ugovora i važećeg zakonodavstva

S obzirom da je postupanje zaposlenih u javnom sektoru uređeno zakonom, mnogi aspekti radnog odnosa uređeni su i podzakonskim aktima. Stoga, kolektivni ugovori mogu upućivati na zakone, kao što je navedeno u odjeljku o predstavnicima u pregovaranju. Isto važi i za naknade i uslove rada, a kolektivni ugovori mogu nalagati da se uspostavi koordinacija sa tim zakonima i propisima. Na primjer, u opštem kolektivnom ugovoru za javnu upravu Malte je ustanovljeno da „nadoknade predviđene u ovom ugovoru nisu dodatne u odnosu na slične naknade propisane zakonom, podzakonskim aktom ili odgovarajućem granskom ugovoru tokom perioda važenja ovog Ugovora pod uslovom da zaposleni prima naknadu koje je povoljnija za zaposlenog.”<sup>138</sup> S druge strane, kolektivni ugovor zaposlenih na Državnom univerzitetu Kostarike predviđa obavezu zaposlenih da postupaju u skladu sa zakonima koji uređuju bezbjednost na radnom mjestu.<sup>139</sup> Oba ova primjera ukazuju da strane pristaju na ono što je zakonom propisano i izbjegavaju da se vrate pregovaranju ako dođe do izmjene zakona, iako je to neophodno.

---

138 Malta: Kolektivni ugovor zaposlenih u javnoj upravi (2011.), Odjeljak 2.4.

139 Kostarika: IV Kolektivni ugovor između Državnog univerziteta i sindikata zaposlenih na Državnom univerzitetu, Čl. 99.

## Održavanje ugovora

---

U ovom odjeljku ćemo govoriti o sedam načina na koje je moguće obezbijediti da kolektivni ugovori balansiraju interese planiranja, prilagođavanja i pravičnosti: kao i o jasno formulisanim klauzulama; periodu važenja ugovora; zajedničkom sprovođenju ugovora; zajedničkom rješavanju problema; rješavanju razlika u tumačenju i primjeni; obavezi nestupanja u štrajk tokom perioda važenja ugovora; i prihvatanju promjena u ishodima do kojih se došlo u pregovorima. Ti mehanizmi mogu stranama pomoći u naporima da razviju i održavaju atmosferu uzajamnog povjerenja, kao što je i navedeno u Uvodu.

### Jasnoća ugovora

Jasnoća u pisanju ugovora je važan element koji donekle može spriječiti nesporazume. Ugovor treba da bude napisan tako da ga je lako čitati i da jasno izražava namjeru strana, te da ne izazive sukobe. U radu iz 1990. godine sažeto je prikazana tehnika za postizanje ove svrhe, i to na sljedeći način:

“Šta podrazumjevam pod „poboljšanjem” kolektivnih ugovora?  
Podrazumjevam pisanje kolektivnih ugovora tako da se oni lako shvate.

Podrazumjevam da se ne koristi bespotrebni i zastarjeli jezik.

Podrazumjevam da se ne koriste zamršeni nizovi riječi koji zbunjuju um.

Podrazumjevam da se tekst formuliše:

- u kratkim rečenicama,
- pisanjem organizovanih pasusa,
- osmišljavanjem informativnih naslova,
- uspostavljanjem bolje organizacije u dokumentu.

Ukratko, podrazumjevam pisanje u kojem na umu imam čitaoca.

Ne smatram da se na svakoj pregovaračkoj sjednici može koristiti kristalno jasan jezik. Niti smatram da je lako preformulisati članove koji dugo postoje i za koje su se bitke borile, kao ni članove koji su bili predmet arbitražnih ili sudskih odluka.



Ali mnogo toga se može uraditi bez zalaženja u osjetljive oblasti.<sup>140</sup>

Čak i kada je ugovor završen, postoji nekoliko načina da se omogući da tekst bude lakši za razumijevanje. Jedan od načina je da se koriste ilustracije za prikaz kompleksnih aranžmana. Na primjer, španski Opšti sindikat zaposlenih predstavlja sljedeću sliku na svojoj internet stranici kako bi objasnio vrste dokumentacije o zaposlenima koje su utvrđene u Opštem ugovoru za javnu upravu:



Izvor: FSP-UGT. Federacija javnu upravu, Opšti sindikat zaposlenih (Španija).

Drugi način je objavljivanje Praktičnog vodiča, sličnog ovom prikazanom u nastavku koji je preuzet iz Kolektivnog ugovora za zaposlene na Državnim univerzitetima Andaluzije u Španiji. Vodič povezuje članove sa pitanjima zaposlenih, ali ne po redosljedu kojim su napisani:

140 D. Eliot: „Pisanje kolektivnih ugovora jednostavnim jezikom”, rad predstavljen na Osmoj godišnjoj konferenciji o arbitraži u radnim sporovima, (1990.), str. 4.

## **Kolektivni ugovor za zaposlene na Državnim univerzitetima Andaluzije – Praktični vodič**

1. Na koga se utiče? Član 3
2. Kakvo je njegovo dejstvo? Član 6
3. Kako pristupam statusu stalno zaposlenog? Članovi 18 i 22
4. Kakav je postupak za napredovanje? Član 20
5. Kako pristupam zamjenama? Član 24
6. Kako se vrše preraspoređivanja? Član 19
7. Kako se sprovode prilagođavanja? Član 26
8. Koje je moje radno vrijeme? Član 27, 28 i 29
9. Kako je plaćen rad subotom, nedeljom i tokom praznika? Član 30
  10. Koje vrste odsustva su mi na raspolaganju ? Članovi 32 i 33
    - 10.1 Koliko imam dana odmora?
    - 10.2 Koliko imam slobodnih dana za vjenčanje?
    - 10.3 Koliko imam slobodnih dana kada mi se rodi sin/kćerka?
    - 10.4 Koliko dana mogu odsustvovati u slučaju bolesti, hospitalizacije ili ozbiljne nesreće člana porodice?
    - 10.5 Koliko dana mogu odsustvovati u slučaju smrti člana porodice?
11. Kako mogu da tražim odsustvo? Članovi 35, 36 i 37
12. Koja prava žene imaju tokom trudnoće? Član 47
13. Kakva je struktura zarada? Članovi 51 do 63 i PRILOG I (Tabela zarada)
14. Kada i kako se mogu penzionisati? Članovi 64 i 65
15. Socijalno osiguranje (naknade, kriterijumi itd.).
16. Profesionalne kategorije i grupe (Definicija funkcija) PRILOG II
17. Kakva su pravila za disciplinu? PRILOG III
18. Sporazum u vezi dodatka na zaradu radi izjednačavanja uslova rada: PRILOG V
19. Sporazum u vezi dodatka na zaradu za produktivnost i unaprjeđenje. PRILOG VI
20. Šta je tabela porodičnih odnosa?



Sličan mehanizam koji može biti koristan u vrlo obimnim ugovorima je upotreba indeksa po abecednom redu kao što je slučaj sa Podgranskim kolektivnim ugovorom za zdravstvene usluge i sportske objekte u Britanskoj Kolumbiji (u Kanadi). U tom indeksu je po abecednom redu navedena svaka oblast obuhvaćena ugovorom, a u njemu je označeno u kom odjeljku i na kojoj strani se one nalaze.

## Važenje ugovora

Kolektivno pregovaranje je aktivnost u kojoj se troše resursi i koja sa sobom nosi rizike. Upravo zato je korisno da ugovori o kojima je pregovarano imaju duži period važenja. Komitet eksperata je zapazio da je u kolektivnim ugovorima „uopšteno posmatrano navedeno trajanje njihove primjene ili način na koji ih je moguće raskinuti; stranama je ostavljeno da detaljno urede ova pitanja.”<sup>141</sup> Ugovori o priznavanju i okvirni ugovori često mogu da se zaključe na neodređeni period i moguće ih je raskinuti uz blagovremeno obavještenje u slučaju da se promijene okolnosti. Neki kolektivni ugovori sadrže klauzule koje omogućavaju automatsko produženje ugovora, ali takve klauzule se u velikoj mjeri ne preporučuju i ne treba stranama da onemogućavaju da prilagode uslove iz ugovora konkretnim uslovima radnog mjesta. Ograničeno trajanje može omogućiti stranama da prate, predviđaju i možda čak utiču na dešavanja na tržištu rada i širu ekonomiju u pogledu značajnih pitanja, naročito zarada.

Jedan od načina za podsticanje kontinuiranog pregovaranja je produžetak perioda važenja ugovora do zaključivanja novog ugovora, te da se obezbijedi vrijeme za pregovaranje bez pritiska,<sup>142</sup> bilo putem automatskog ali uslovljenog produženja, bilo putem periodičnih revizija. Prema prvom modelu, ugovore je moguće produžiti za dvije ili tri godine, ali uglavnom će svaki

---

141 MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013.), pasus 381.

142 Filipini: Četvrti ugovor o kolektivnom pregovaranju između opštine Bislig i udruženja zaposlenih u opštini Bislig, Član XIX (Ostale odredbe), Odjeljci 1 i 3.



put biti produženi za godinu dana osim ako ih jedna od strana ne raskine uz prethodno obavještenje dostavljeno dva ili tri mjeseca unaprijed.<sup>143</sup> Prema drugom modelu, ugovor ima sličan period važenja, ali ga je moguće revidirati i mijenjati svake godine, kako bi se odgovorilo na promjene ili nesuglasice koje mogu nastati. O svim izmjenama i dopunama će se raspravljati i vlada i predstavnici sindikata će ih zajedno usvajati.<sup>144</sup> U nekim od ovih slučajeva, strane su saglasne da se ugovor neće javno kritikovati.

Drugi model se može ilustrovati pomoću dva primjera. U postojećem Kolektivnom ugovoru za javnu upravu Malte, koji će isteći 31. decembra 2016. godine, je ustanovljeno da će pregovori o narednom ugovoru započeti u martu 2016. godine, a period važenja postojećeg se produžuje sve dok se sljedeći ne potpiše.<sup>145</sup> Opšti ugovor o politici zarada u Finskoj potpisan između vlade i svih relevantnih socijalnih i ekonomskih aktera postavlja granice za prihvatljiva uvećanja zarada u svakom sektoru privrede, uključujući državnu službu i lokalnu samoupravu. Zatim slijede pregovori o zaradama. Zbog toga je juna 2015. godine Savez sindikata pristao da se nacionalni ugovor o zaradama (koji obuhvata lokalnu samoupravu i centralnu vladu) produži za još jednu godinu i da se posljednja uvećanja zarade zadrže na vrlo niskom nivou kako bi se ojačala finska privreda.<sup>146</sup>

Ugovori funkcionišu u dinamičnim okruženjima i stoga treba da posjeduju dinamične karakteristike. To se naročito odnosi na one čije važenje je duže od godinu dana. Tokom važenja svakog kolektivnog ugovora sporovi su praktično neizbježni. Uspjeh

---

143 Vidi, npr. Švedska: Ugovori koji obuhvataju zaposlene u opštinama, okružnim savjetima i regionima, i Španija: Kolektivni ugovor za opštu državnu upravu.

144 Vidi, npr. Kuba: Kolektivni ugovor između Fakulteta za turizam Univerziteta u Havani i sindikata Fakulteta za turizam, Čl. 1 (Područje primjene), i Kostarika: IV Kolektivni ugovor između Državnog univerziteta i sindikata zaposlenih na Državnom univerzitetu, Čl. 185.

145 Član 5.2.

146 H. Jokinen: JHL postiže sporazum o novim kolektivnim ugovorima u lokalnoj samoupravi i u centralnoj vladi, 01. jul 2015. godine. Dostupno na: [http://www.jhl.fi/portal/en/jhl\\_info/news/?bid=5369](http://www.jhl.fi/portal/en/jhl_info/news/?bid=5369).



spvođenja i održavanja ugovora u velikoj mjeri zavisi od toga da li strane pregovaraju u dobroj vjeri i da li potom preuzimaju obaveze u dobroj vjeri. Stoga se preporučuje da ugovori sadrže klauzule koje se bave pitanjima njihovog spvođenja i upotrebe resursa za tu svrhu. Pojedince i možda nadzorne odbore treba zadužiti da ispune preuzete obaveze, a da se pritom ugrade i periodi kada će se vršiti revizija.

## Zajedničko spvođenje ugovora

Kolektivni ugovori mogu promovisati šeme saradnje u radnim odnosima zasnovane na politici rješavanja problema i zajedničkom djelovanju na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou, u cilju ažuriranja ugovora u skladu sa promijenjenim zahtjevima. Konsultativni odbori ili odbori za praćenje u upravi sindikata se često angažuju u spvođenju odredbi ugovora; praćenju i procjeni tog spvođenja; obavljanju konsultacija o predloženim institucionalnim politikama i propisima koji utiču na uslove rada, a koji nisu uređeni ugovorom.<sup>147</sup> Posebnu pažnju je moguće obratiti na konkretne teme kao što su zapošljavanje i stručno usavršavanje.

S obzirom da je pregovaranje vještina koja zahtijeva pronicljivost, strukturu i mnogo prakse, kolektivnim ugovorom moguće je predvidjeti zajedničke obuke kojima se unaprjeđuje sposobnost održavanja okruženja za vođenje pregovora koje je zasnovano na saradnji. To može obuhvatiti kontinuirane aktivnosti praćenja i obuku koja će rukovodiocima i predstavnicima sindikata omogućiti da zajednički razumiju koje su to namjere ugovora.<sup>148</sup> Strane nekih ugovora takođe održavaju godišnje sastanke procjene kako bi razmijenile

---

147 Vidi, npr, Filipini: Kolektivni ugovor NAPOLCOM, Čl. XII (Program spvođenja i praćenja); Ugovor o kolektivnom pregovaranju između Državnog univerziteta Sultan Kudarat i Politehničkog državnog koledža – udruženja fakulteta Sultan Kudarat (2011-2014), Čl. XI (Program spvođenja i praćenja), Odjeljak 4; i Francuska: Kolektivni ugovor za sektor pomoći, pratnje, njege i usluga u kući (2010), Čl. 13.

148 Švedska: Osnovni ugovor za državnu upravu, Odjeljak 11 (Aktivnosti praćenja i obuka).

iskustva u saradnji i pratile primjenu ugovora i prilagođavanje ugovora na različitim nivoima, a njih je moguće kombinovati sa sesijama obuka.

## Zajedničko rješavanje problema

Priručnik je uveo ovu temu navodeći da zajedničko rješavanje problema “može biti shvaćeno kao alternativa konvencionalnom pregovaranju ili kao dimenzija pregovaranja na temelju interesa. Suštinska razlika je u tome što oni koji rješavaju problem to pitanje tretiraju kroz saradnju sa drugim akterima, dok pozicioni pregovarači mogu biti više fokusirani na ostvarivanje svojih pozicija. Drugim riječima, pregovarači su obično usmjereni jedni protiv drugih, dok oni koji rješavaju problem saraduju.” Kolektivni ugovori daju velike mogućnosti za unapređenje ovih ciljeva, kao što pokazuju sljedeći primjeri.

Kolektivni ugovor koji se odnosi na civilno osoblje Nacionalne uprave policije Filipina uvodi konsultativni odbor između predstavnika radnika i menadžmenta kako bi se održala stalna komunikacija, konsultacije i dijalog između strana. Odbor ima zadatak da se sastane svaka dva mjeseca i tražiti kompromis o pitanjima vezanim za implementaciju ugovora i programa produktivnosti, kao i da daje savjete službenicima zaduženim za implementaciju uslova rada i zapošljavanja.<sup>149</sup>

Druga dva primjera takođe govore o osnivanju sličnih tijela u pojedinim djelovima javne uprave. Standardni kolektivni ugovori u sektoru prosvjete u Australiji, kako se navodi u nedavnoj studiji Internacionale obrazovanja, “sada sadrži odredbu o osnivanju konsultativnih odbora škole ili institute za obuku . . . [koji] se sastaju po potrebi, sa ciljem da razmotre dugoročno planiranje i poslovanje škole, uključujući veličinu

---

149 Filipini: Kolektivni ugovor između Nacionalne policije (NAPOLCOM) i Udruženja zaposlenih u NAPOLCOM, Član X (“Konsultativni komitet radnika i menadžmenta”).



razreda i radno vrijeme<sup>150</sup>. Kolektivni ugovor koji se odnosi na radnike meksičke komisije za električnu energiju, uspostavlja nacionalne, regionalne i lokalne zajedničke odbore koji formulišu politike radi ispunjenja obaveza poslodavca da poveća produktivnost i konkurentnost, implementira nove radne procese, zatim odobravaju promjene organizacione strukture i promjene radne snage, nadzorne sisteme, napredovanje zasnovano na produktivnost, planiraju obuku i formulišu programe ocjene učinka i promovišu individualne inicijative za poboljšanje produktivnosti i sigurnosti.<sup>151</sup>

Lokalne samouprave mogu takođe imati koristi od tih zajedničkih inicijativa. Na primjer, ugovor koji se odnosi na zaposlene u gradskoj upravi grada Bisliga na Filipinima predlaže model osnaživanja radnika i zajedničke odgovornosti lokalne samouprave i sindikata u donošenju odluka. Strane će sprovesti aktivnosti koje će omogućiti zaposlenima da razgovaraju o programima i projektima Grada, i održavati kvartalne sastanke. Od predstavnika sindikata se takođe očekuje da promovišu učešće na ovim sastancima i da se uključe u raspravu o uslovima rada i zaradama zaposlenih. Isto tako, obje strane će zajednički promovisati timski rad i disciplinu. Objе strane će se baviti pitanjima koja pokrenu zaposleni i zajednički tražiti rješenja.<sup>152</sup>

Opšti kolektivni ugovor koji pokriva španske državne službenike uspostavlja zajedničku komisiju (CIVEA) za praćenje poštovanja njegovih odredbi. Članovi Komisije biraju se iz reda državnih službenika, ovaj posao obavljaju sa punim radnim vremenom i imaju puni pristup radnim mjestima u skladu sa zakonskim uslovima. CIVEA ima

---

150 N. Wintour: Study on Trends in Freedom of Association and Collective Bargaining in the Education Sector since the Financial Crisis, 2008-2013 (Istraživanje trendova vezano za slobodu udruživanja i kolektivno pregovaranje u sektoru obrazovanja od finansijske krize) (Education international, Brussels, 2013), str. 63.

151 Meksiko: Kolektivni ugovor između Federalne komisije za energetiku i Sindikata zaposlenih u sektoru energetike (2014), Klauzula br. 24 ("Mješoviti komiteti").

152 Filipini: 4. Kolektivni ugovor između lokalne uprave Bisliga i Udruženja zaposlenih u lokalnoj upravi Bisliga, Glave 5 do 13.

ovlašćenje da tumači i sprovodi odredbe ugovora i daje predloge pregovaračkim timovima na višem nivou, traži informacije o uslovima rada i učestvuje u izradi opštih kriterijuma za sve procese koji mogu promijeniti uslove rada, uključujući promjene u sistemima klasifikacije. Što je najvažnije, CIVEA može ažurirati odredbe ugovora, kako bi ih prilagodili promjenama po osnovu izmjena i dopuna zakona i propisa, kao i kanalisati informacije o predviđenim promjenama programa i projekata od strane vlade. Ugovor uvodi podkomisije o jednakosti i podkomisije za svaki pokriveni organ, ali CIVEA može oformiti i druge podkomisije za obavljanje specifičnih, vremenski ograničenih dužnosti<sup>153</sup>. Slična tijela su uvedena ugovorima koji pokrivaju zaposlene u lokalnim i regionalnim vlastima u Španiji<sup>154</sup>, i to prije nego što im je zakonom o kolektivnim ugovorima iz 1973. godine uvedena ta obaveza.<sup>155</sup>

Konačno, veliki kolektivni ugovor koji pokriva radnika lokalne samouprave u Švedskoj predstavlja “zajednički pristup koji pokazuje kako saradnja može funkcionisati i kako se djelotvorne operacije mogu kombinovati sa održivim radnim životom u lokalnoj vlasti, okružnim vijećima i regijama . . . i koji služi kao inspiracija za nove ideje i razvoj”<sup>156</sup>.

---

153 Španija: III Kolektivni ugovor za opštu državnu upravu (ažuriran u novembru 2014).

154 Vidite, npr., Španija: Sporazum za opštinski institut “Gran Teatro” Kordobe (2014), Čl. 4; i Kolektivni ugovor za zaposlene na fakultetima i istraživačkim institutima javnih univerziteta Andaluzije, Španija: Kolektivni ugovor za zaposlene u konzorcijumu lokalne uprave i tehnološkog razvoja Andaluzije, Čl. 5.

155 F. Cavas Martínez: “Las Comisiones Paritarias y la solución de los conflictos laborales derivados de la interpretación y aplicación del convenio colectivo” (“Zajednička povjerenstva i rješavanje radnih sporova koji proizlaze iz tumačenja i primjene kolektivnog ugovora”), *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* (2007), str. 68.

156 Švedska: Kolektivni ugovor između Federacije švedskih okružnih skupština, Švedskog udruženja lokalnih vlasti i Udruženja poslodavaca u lokalnim upravama i preduzećima (PACTA) i Švedskog sindikata zaposlenih u opštinama, Ogranka Nacionalnog pregovaračkog savjeta za zaposlene u javnom sektoru koji pokriva zaposlene u lokalnoj upravi i zdravstvu na lokalnom nivou, Savjeta za saradnju Švedskog sindikata prosvjete i Nacionalnog sindikata prosvjetnih radnika, kao i Saveza profesionalnih udruženja, Uvod (“Promovisanje saradnje i polazni osnov”).



Sistem je opisan u sljedećem okviru.

### *Sistem saradnje*

.....

Stvaranje alternativnog modela pregovaranja, sistema saradnje, je rezultat cilja koji su zajednički postavile sve strane obuhvaćene ovim ugovorom. Sistem je zasnovan na sporazumu da su sve strane međusobno zavisne i da će problemi raspravljati i riješiti kroz jasnu komunikaciju u grupama za saradnju, na svim nivoima sistema saradnje. Ovaj model ima za cilj dobrobit svih strana kroz zajedničko rješavanje problema, zajednički rad i zajedničke interese, kao i kroz vrednovanje procesa saradnje.

### *Sastanci na radnom mjestu*

Svrha sastanaka na radnom mjestu je da se stvori forum za dijalog između radnika i menadžera, tako da oni mogu raditi zajedno na razvoju, planiranju i praćenju rada u svojim sredinama. Zdravlje i radno okruženje treba integrisati u te aktivnosti. Sastanci treba da obezbijede preduslove za lični i profesionalni razvoj i za povećanje individualne odlučnosti i odgovornosti za sve zaposlene.

Da bi ovi sastanci bili djelotvorni moraju se održavati redovno i predstavljati sastavni dio redovnih aktivnosti.

### *Grupe za saradnju*

Grupe za saradnju treba povezati sa nivoima odlučivanja u relevantnim operacijama i biti uvezane sa centralnom organizacijom. Cilj je da se stvori forum za dijalog između poslodavaca i predstavnika sindikata, gdje stranke imaju zajedničku odgovornost da iznesu pitanja koja se odnose na operativne razvoj, zdravlje i radno okruženje.

Cilj je i da se omogući zajedničko učešće u procesu planiranja i odlučivanja, kao i kontrola i praćenje poslovanja. Predstavnici poslodavaca su dužni da osiguraju razmatranje pitanja u okviru grupe za saradnju prije donošenja odluke. Pitanja koja zahtijevaju posebne mjere mogu se rješavati u obliku projekta nakon konsultacija u grupi za saradnju. Nakon konsultacija, može se pozvati konsultant ili stručnjak koji će raditi u ime zaposlenih.

Grupe za saradnju predstavljaju suštinski dio modela (sistema saradnje); one se sastoje od poslodavaca i predstavnika sindikata i to je mehanizam kroz koji sve stranke razgovaraju i rješavaju pitanja politika koje se odnose na poslovni razvoj, zdravlje i radno okruženje, prije donošenja odluka. Grupe za saradnju su odgovorne za obavljanje konsultacija kada je to potrebno, a mogu angažovati i konsultanta/ stručnjaka. Ove grupe planiraju, prate i daju informacije i organizuju obuku o zaštiti na radu i radnom okruženju.

### *Odluke donijete kroz saradnju*

Poslodavac je odgovoran za izradu i izvršavanje odluka o svim pitanjima koja se odnose na poslovanje.

Sporazum o načinu rada na sastancima na radnom mjestu i u grupama za saradnju mora biti postignut kroz konsultacije prije donošenja odluke.

Ova klauzula pojačava potrebu za rješavanjem problema, postizanjem sporazuma i donošenjem odluka kroz saradnju svih strana, koristeći sastanke na radnom mjestu, grupe za saradnju i konsultacije.

### *Saradnja između organizacije i menadžmenta*

Utvrđivanje oblika i strukture rada u radnom okruženju je zadatak koji se realizuje u okviru sistema saradnje. Odluke o ciljevima, sredstvima, distribuciji, ovlašćenjima i resursima donosi poslodavac, ali mora uzeti u obzir namjere sistema za saradnju i relevantnih zakona i sporazuma.



## Rješavanje razlika u tumačenju ili primjeni sporazuma

Zajedno sa proaktivnim rješavanjem razlika u tumačenju, prethodno pomenuta tijela mogu intervenirati u sporovima koji proizlaze iz takvih razlika, što pomaže u održavanju povjerenja strana. Individualni sporovi prava nisu obuhvaćeni Konvencijom br. 151, već članom 6 Preporuke o kolektivnim ugovorima iz 1951. (br. 91); Preporukom o rješavanju žalbi iz 1967. (br. 130); i čl. 8 Preporuke o kolektivnom pregovaranju iz 1981. (br. 163).

Gore navedena Preporuka br. 130 poziva na ravnopravno učešće radnika i poslodavaca u sistemima rješavanja sporova kao kamen temeljac njihovog efikasnog upravljanja. Ovo istraživanje je pokazalo primjere ugovora koji uspostavljaju zajedničke odbore za tumačenje ugovora i pokušavaju riješiti kolektivne sporove koji se odnose na tumačenja sporazuma,<sup>157</sup> a koji se smatraju sporovima prava.<sup>158</sup> Odluke odbora moraju se zasnivati na tekstu sporazuma. Neki od ovih sporazuma utvrđuju sljedeće:

- Jednaku zastupljenost sindikata i poslodavca u odborima;
- uslove, ulogu, privilegije članova, pravila ponašanja;
- uslove za rad Odbora;
- vremenska ograničenja za stranke da podnesu pritužbe i da odgovore na njih;
- osoba (e) ovlaštene da ih podnesu i prime; i

---

<sup>157</sup> Vidite, npr., Benin: Kolektivni ugovor vezano za opšte propise i kadrovske propise Nacionalnog centra za bezbjednost puteva (2012); Kostarika: IV Kolektivni ugovor između Nacionalnog Univerziteta i Sindikata zaposlenih na Nacionalnom Univerzitetu, Poglavlje IV ("Odbor za odnose s radnicima"); Niger: Interprofesionalni kolektivni ugovor (1972), Čl. 71, potpisali među ostalima predstavnici ugovornih strana osoblje u javnoj upravi i drugima; Senegal: Interprofesionalni kolektivni ugovor (1982); Togo: Interprofesionalni kolektivni ugovor (2011).

<sup>158</sup> Vidite, CEACR (2013), stav. 413-425.



- efekat koji će imati konačna odluka (na primjer, odluka može predstavljati dio kolektivnog ugovora kao buduća referenca ili rješavati samo konkretno pitanje).

Kolektivni ugovor za zaposlene na Državnom univerzitetu u Kostariki takođe predviđa da će zaključci Odbora biti objavljeni u biltenu univerziteta ili drugom internom mehanizam komunikacije.<sup>159</sup>

Grad Bislig (Filipini) i Udruženje zaposlenih su se složili da zajednički formulišu i sprovode mehanizam žalbi, na osnovu smjernica nacionalne vlade.<sup>160</sup> Neki drugi ugovori koji pokrivaju nekoliko društava uspostavljaju zajedničke odbore za svako preduzeće, koji mogu pokušati da postignu sporazum o sporovima oko kolektivnih prava i podići neriješene sporove na pregovaračko tijelo višeg nivoa ili odgovarajuću nacionalnu instancu za rješavanje sporova.<sup>161</sup> Ako odbor ima ovlašćenje da rješava spor, sporazum može zahtijevati većinu predstavnika svake strane; obezbjeđivati arbitražu u slučaju jednakog broja glasova i definisati žalbeni postupak pred višim tijelom.<sup>162</sup> Da bi postupak uspio, stranke se mogu u pisanoj formi obavezati na pružanje obuke o korištenju mehanizma žalbe i osigurati da se zaposleni informišu o postupku.

Kolektivni ugovori mogu utvrditi i pravila o rukovanju žalbama i obezbijediti prethodno mirenje kroz neformalne sastanke na nivou najbližem samom sporu, garantujući pravo na pomoć od strane sindikata. U slučaju neslaganja, stranke u

---

159 Kostarika: IV Kolektivni ugovor o radu između Državnog univerziteta i Unije radnika Državnog univerziteta, Čl. 86 (b).

160 Filipini: IV sporazum u kolektivnom pregovaranju između Lokalne vlade Bisliga i Udruženja zaposlenih u opštini Bislig, na osnovu predsjedničkog dekreta br. 807 i primjene Pravilnika o izvršnosti Br. 180.

161 Vidite, npr., Benin: Kolektivni ugovor vezano za opšte propise i kadrovske propise Nacionalnog centra za bezbjednost puteva (2012), Čl. 89 ("Prémirenje").

162 Vidite, npr., Kostarika: IV Kolektivni ugovor između Nacionalnog Univerziteta i Sindikata zaposlenih na Nacionalnom Univerzitetu, Čl. 87, i Filipini: IV sporazum u kolektivnom pregovaranju između Lokalne vlade Bisliga i Udruženja zaposlenih u opštini Bislig, Čl. XIII (1); i Švedska: Osnovni sporazum za državnu upravu, Dio 6 ("Sporovi vezano za tumačenje izmjena i dopuna sporazuma – pravni sporovi").



lokalnoj vatrogasnoj i spasilačkoj službi u Velikoj Britaniji su se dogovorile da se žalba može uputiti na arbitražu tek nakon iscrpljujućih dostupnih mehanizama pred nadležnim odjelima u okviru službe zapošljavanja, uključujući početni razgovor između podnosioca žalbe i direktno nadređenog; u kasnijim koracima, podnositelj žalbe će imati pravo na zastupanje od strane sindikata ili predstavnika zaposlenih.<sup>163</sup> U pritužbama na diskriminaciju, uznemiravanje i drugim osjetljivim slučajevima”, zahtijeva se dodatno saslušanje koju će sprovesti na korporativnom nivou organa za zapošljavanje. . . a oba cijene širi značaj i važnost tog pitanja i ovlašćeni su da se time bave.”



© ILO/R.Lord

---

163 Vidi, npr., UK: Nacionalni zajednički savjet za lokalnu protivpožarnu i službu spašavanja, Uslovi službe, Šesto izdanje 2004 (ažurirano 2009), Section 6A ("Grievances"). Ova procedura je konzistentna sa Glavom III Preporuke br. 130.

U sljedećoj tabeli su prikazana dva primjera mehanizama rješavanja žalbe.

### **Industrijski sporazum između vlade Bahama I Sindikata javnih službi Bahama (2012)**

#### *Član 9- Žalbe i pritužbe*

9.2. Faza I: Predstavnik Unije ili podnosilac žalbe će, u prvoj instanci, razgovarati o žalbi sa neposrednim rukovodiocem. Supervizor će dobiti rok od pet (5) radnih dana za davanje formalnog odgovora.

9.3 The decision of the Employer's representatives shall be confirmed in writing to the Union within five (5) working days of the last of the said meetings.

Faza II: Ako se nije došlo do zadovoljavajućeg rješenja, Sindikat može u roku od tri (3) radna dana od dana prijema odgovora, tražiti sastanak sa šefom Odjela (kao što je navedeno u Dijelu II Ovlašćenja Komisije za javne službe . (Detalji zahtjeva u daljem tekstu) Odluka predstavnika poslodavca će se dostaviti sindikatu u pisanom obliku u roku od pet (5) radnih dana od posljednjeg od navedenih sastanka.

9.4. Faza III. Ako to pitanje nije na zadovoljavajući način riješeno, sindikat može u roku od pet (5) radnih dana od dana prijema takve odluke, zatražiti da službenik odgovoran za industrijske odnose zakaže sastanak sa podsekretarom u roku od dva (2) radna dana kako bi dodatno razgovarali.

Broj predstavnika sindkata i poslodavca na tom sastanku ne može biti veći od šest (6) sa svake strane. Konačna odluka poslodavca će se dostaviti sindikatu u pisanom obliku uniji u roku od dva (2) radna dana od posljednjeg navedenog sastanka.

Bez obzira na gore navedene odredbe postupka, svaki zaposlenik/ca protiv kojeg je pokrenut disciplinski postupak ima pravo na žalbu na Stalnom sekretaru. [Napomena: ova alternativa je diskreciono pravo podnosioca žalbe]

9.5. Faza IV: Ako je stvar još uvijek nije na zadovoljavajući način riješena, sindikat može preduzeti korake koji su na raspolaganju u skladu sa odredbama Zakona o industrijskim odnosima, 321, i / ili bilo kojeg važećeg zakona ili propisa Komisije javnih službi.



[Ovo drugo poglavlje se odnosi na VI Poglavlje Zakona o industrijskim odnosima, Ch. 321, koji omogućava strani ili zaposlenom da uputi spor ministru nadležanom za industrijske odnose, koji će ili (a) uputiti predmet odgovarajućem tijelu za rješavanje sporova ili (b) nastojati da pomiri strane u sporu. Ako se spor ne može riješiti, ministar može uputiti spor na Industrijski sud]

.....

#### *Član 42- Nadležni organ i tumačenje*

42.2: The Employer or the Union may refer any question or difference arising from the interpretation or application of the provisions of this Agreement to the Industrial Tribunal for final settlement.

42.2: Poslodavac ili sindikat se može obratiti Industrijskom sudu I cilju onačnj rešavanja za bilo koje pitanje ili razliku koja proizlazi iz tumačenja ili primjene odredbi ovog Ugovora.

#### **Kanada: Kolektivni ugovor stručnog kadra, između Vlade Kvebeka i Sindikata javnih službi (2010-2015), Odjeljak 9-1**

Poglavlje 9. ovog sporazuma ima svrhu rješavanja nesporazuma u pogledu tumačenja i primjene sporazuma, smanjenje parničenja, osiguranje prostor za izlaganje stavova svake strane i ubrzanje procesa rješavanja spora.

#### *Rješavanje kolektivnih sporova*

U cilju rješavanja sukoba, zaposleni moraju predstaviti žalbu Direkciji za industrijske odnose Sekretarijata Vijeća trezora, koji funkcionira kao predstavnik poslodavca sa nadležnošću rješavanja žalbi. Njegove odluke su obavezujuće samo nakon odobrenja radnika. Sljedeći koraci su obavezni:

1. Obje strane će se sastati da razmjene informacije o njihovim pozicijama.
2. Uprava odlučuje da li će prihvatiti predloženi lijek za žalbu.
3. Kada je žalba obrađena i riješena, sindikat će potvrditi da li povlači žalbu.
4. Ako Direkcija za industrijske odnose ne odgovori u određenom roku, neće doći do sastanka za razmjenu informacija .

Ako se odluka ne zadovoljava interese zaposlenih, oni mogu odlučiti da predaju slučaj na arbitražu.

**Kanada: Kolektivni ugovor stručnog kadra, između Vlade Kvebeka i Sindikata javnih službi (2010-2015)**

*Rješavanje individualnih sporova*

Individualni zaposlenici treba da dostave svaku žalbu njihovom neposrednom supervizoru u roku od 30 dana od spora. Strane ohrabruju svakog zaposlenog da traži pomoć od predstavnika sindikata u procesu, a supervizore da dobiju dovoljno informacija za rješavanje spora. Predstavnici sindikata i poslodavaca treba da se sastanu kako bi razgovarali o žalbi u roku od 180 dana, i da razmjenjuju sve važne informacije i dokumentaciju koja može dovesti do međusobnog razumijevanja pozicije strana i omogućiti im da traže moguća rješenja.

Sindikata može zahtijevati arbitražu u roku od sedam dana, ako nije zadovoljan odlukom predstavnika poslodavca zastupnik ili ako je prošlo 180 dana bez sastanka ili odluke, tako što će obavijestiti predstavnika poslodavca i službenika arbitražnog suda. Podnosilac žalbe mora predočiti sažetak činjenica, sve preliminarne prigovore i bilo koja druga pitanja prava o kojima treba razgovarati, kao i priložiti kopije svih dokaza koje podnosilac žalbe namjerava da daje.

Kolektivni ugovor za više poslodavaca koji pokriva radnike u pravosuđu u Venecueli uspostavlja detaljnu početnu fazu mirenja koja se pokreće u Sektoru za kadrove odgovarajućeg poslodavca. Sporazum tražio da zahtjev uključuje popis tema i daje rok od deset dana za obradu; niz od pet do dvanaest sastanaka za mirenje, sa pauzom kraćom od sedmice između svakog; a pretpostavlja odustajanje ako se sastanak ne održi u roku od deset dana. Ako mirenje ne uspije, stranke mogu izabrati da se obrate Ministarstvu rada, pravosudnim organima, da pokrenu proces medijacije ili dobrovoljne arbitraže na osnovu zakona, uz jednako detaljan proces. Sindikati se obavezuju da obezbede minimum potrebne usluge, čak i ako



se sukobi ne riješe kroz ove metode.<sup>164</sup> Kolektivni ugovor koji pokriva španske državne službenice takođe pruža strankama mogućnost upućivanja žalbe medijatoru ili sudovima ako gore navedeno obavezno mirenje ne uspije.<sup>165</sup>

Kolektivni ugovor koji pokriva zdravstveni sektor u Kvebeku sadrži sličan kalendar za obradu pritužbi, ali proces se razlikuje. Ako se stranke ne dogovore o medijatoru, pritužbe će biti dostavljene na redovnu ili skraćenu arbitražu, ovisno o temi. Lokalne strane, s druge strane, mogu pregovarati specifične modalitete za posredovanje. Stranke će dijeliti troškove posredovanja, i prijedlozi izneseni tokom posredovanja ne mogu se koristiti u raspravama arbitraže.<sup>166</sup>

Nasuprot tome, kolektivni ugovor koji pokriva ostale radnike javnih službi Kvebeka zahtijeva da se arbitražna služba dobije kopije svih žalbi, i uspostavlja više formalno posredovanje pri čemu će posrednik podnijeti stranama izvještaj i zaključke u pisanoj formi.<sup>167</sup> Ekvivalentni ugovor u Španiji takođe obavezuje zajednički odabranog medijatora (e) da podnese pismene preporuke, ali i zahtijeva da strana koja odbija da ih poštuje opravda to odbijanje u pisanom obliku.<sup>168</sup>

Sporazum u zdravstvenom sektoru u Kvebeku omogućava stranama da traže arbitražu obavještavajući drugu stranu, ako se ne slažu u prethodnim koracima, ili ako se slažu da ne žele mirenje. Strana koja podnosi zahtjev treba da predloži ime jednog arbitra, a druga strana se mora složiti ili predložiti

---

164 Venecuela: Kolektivni ugovor za zaposlene u pravosuđu između Izvršnog direktorata sudija, Regionalne administrativne službe, Jedinice javnog pravobranitelja, Generalne inspekcije sudova i Nacionalne škole za obuku u pravosuđu (poslodavac) i Sindikalnih organizacija zaposlenih (2011), Klauzula br. 3 ("Postupak za rješavanje razlika i sukoba")

165 Španija: Kolektivni ugovor za opštu državnu upravu, 92.1 ("Rješavanje kolektivnih sporova").

166 Kanada: Kolektivni ugovor, Interprofesionalna federacija zdravstva Kvebek, Sek. 11-31 do 11-37 ("Medijacij").

167 Kanada: Kolektivni ugovor o profesionalnom osoblju, između vlade Kvebeka i Sindikata javnih službi (2010-15), Sek. 9-1.17 i 9-2.09 ("Medijacija").

168 Španija: Kolektivni ugovor za državnu upravu, Sek. 92.1 ("Rješavanje kolektivnih sporova").

alternativu; ako ne mogu da se dogovore oko imena, mogu zamoliti ministra nadležnog za sprovođenje. Zakona o radu da imenuje arbitra. Međutim, na lokalnom nivou, stranke mogu zajednički utvrditi listu arbitara koji će raditi za vrijeme trajanja ugovora, U svakom slučaju, stranke mogu složiti da o svom trošku imenuju savjetnika da pomogne arbitru, pri čemu neopravdani izostanak jednog od savjetnika neće odgoditi proces. Prvo ročište se mora održati na radnom mjestu gdje je podnesen zahtjev, osim ako ne postoji odgovarajući prostor, i to u roku od 30 dana od imenovanja arbitra.

U pritužbe koje uključuju disciplinske suspenzije, otpuštanja, diskriminaciju ili uznemiravanje, stranke moraju održati pripremnu telefonsku konferenciju sa arbitrom kako bi razgovarali o postupku, dokazima, svjedocima, vještačenju, trajanju rasprave i drugim formalnim elementima rasprave, kako bi se ubrzao proces. U ovim slučajevima, arbitar može podržati akciju poslodavca, mijenjati je ili vratiti žalbu, ali će imati i sva druga ovlašćenja prema Zakonu o radu. Osim toga, lokalna žalba može biti podignuta na pokrajinski nivo, I u tom slučaju će nagrada važiti za sva radna mjesta pokrivena žalbom širom Kvebeka.<sup>169</sup>

Na kraju, treba pojasniti da mehanizmi za rješavanje pritužbi nisu nužno ograničeni na pritužbe zaposlenika protiv poslodavca, već mogu uključiti unutarsindikalne sporove<sup>170</sup> ili žalbe koje je podnio poslodavac.<sup>171</sup> To ima za cilj da obezbijedi prostor za rješavanje razlika u okviru radnog mjesta na različitim nivoima.

---

169 Kanada: Kolektivni ugovor preprofesionalnog osoblja između Vlade Kvebeka I sindikata javnih službi (2010-15), Čl. 9-2.00 ("Arbitraža").

170 Vidi, e.g., Filipini: IV Kolektivni ugovor između lokalne vlasti Bisliga I Udruženja gradskih službenika Bislig.

171 Vidi, e.g., Industrijski ugovor između Vlade Bahama I BPSU, Čl. 6. U ovom slučaju se mora podnijeti žalba sindikatu prije pristupa arbitraži.



## Obaveza mirnog rješavanja spora

Jedan od ključnih uslova da se stranke mogu dogovoriti da kolektivnim pregovaranjem odrede rokove i uslove za zapošljavanje u javnom sektoru je obaveza mirnog rješavanja sporova.

Nisu svi kolektivni ugovori uspostavili obavezu mirnog rješavanje sporova, jer različite zemlje različito tretiraju pravo na štrajk: neke, kao što je Venecuela, smatraju da se to pravo ne može odreći; druge, kao što su Španija, smatraju da je obaveza mirnog rješavanja spora svojstvena svakom kolektivnom ugovoru; a opet druge smatraju da je volja stranaka treba da bude jedini mehanizam kontrole. Dakle, kolektivni ugovori se bave ovim pitanjem na različite načine.

Ova mjera obavezuje dvije pregovaračke strane da izbjegavaju štrajkove u dva konteksta:

**(i)** U procesu nastanka sporazuma, gdje se redovno javljaju sporovi interesa (privredni sporovi) .

Na primjer, stranke se mogu obavezati na “rješavanje sporova kroz prijateljski pregovor i obje strane će osigurati kontinuitet rada dok sve tačke u sporu ne budu dogovorene i riješene.”<sup>172</sup> Strane bi trebale da poštuju Preporuku MOR-a o Dobrovoljnom mirenju I Arbitraži iz 1951 (br 92) i da se obavežu da se ne uključuju u industrijske akcije dok dobrovoljno učestvuju u mirenju ili posredovanju, a neki sporazumi zahtijevaju pismenu obavijest kada stranka smatra da je medijacija prekinuta. Drugi ugovori navode da će stranke uključiti u industrijske akcije samo u preduzećima u kojima se odvija sukob; samo radnici pogođeni sukobom mogu učestvovati u akciji; a strane treba da pokaže dobru volju kada pregovaraju prije pokretanja akcije.<sup>173</sup>

---

172 Filipini: IV Kolektivni ugovor Lokalne vlade Bislig I Udruženja zaposlenih grada Bislig, Čl. V. (“Pritužbe i mehanizmi”).

173 Švedska: Glavni opštinski ugovor (1999), poglavlje V (“Industrijska akcija”).



(ii) Nakon što je potpisan ugovor, ako se strane mogu imati neslaganja oko tumačenja i primjene zaključenog ugovora (sporovi prava), ili ako strana želi iznijeti dodatne ekonomske zahtjeve zbog promijenjenih okolnosti, bez obzira na postojanje kolektivnog ugovora (sporovi interesa), stranke u mnogim kolektivnim ugovorima se obavezuju da se stopiraju rad u toku trajanja ugovora. Međutim, pristup se razlikuje prema nacionalnim okolnostima.

Na primjer, ugovori koji pokrivaju zaposlene u Komisiji za stambeno upravljanje u Britanskoj Kolumbiji i zaposlene u vladi Finske jednostavno obavezuju strane da se uzdrže od industrijskih akcija u toku trajanja ugovora<sup>174</sup> Kolektivni ugovor koji pokriva advokate zaposlene u portorikanskom fondu za nesreće na radu i naknadu za bolesti, pored toga, uključuje i obostranu obavezu da sve sporove rješavaju putem uspostavljenih mehanizama, i nekoliko drugih mjera koje garantuju mir na radnom mjestu: poslodavac slaže da ne rješava podugovorima nijedan posao koji obavljaju članovi sindikata i da ne mijenja uslove rada tokom važenja ugovora, a sindikat se slaže da preduzme mjere da se stane na put svakom neovlašćenom štrajku ili usporavanju<sup>175</sup> Nekoliko ugovora za javne službe u Španiji, sa svoje strane, navode da će se ugovori ostati na snazi do opoziva, a ne sadrže izričitu obavezu mirnog rješavanja sporova. Međutim, strane se slažu da ih mirno rješavanje spora neće obavezivati nakon isteka sporazuma zato što je jedna od njih raskinula ugovor.<sup>176</sup>

U Finskoj, ugovori prave razliku između kategorija zaposlenih, kao što se može vidjeti u sljedećim primjerima.

---

174 Kanada: kolektivni ugovor između B.C. Komisije za upravljanje stanovanjem (Administrativno odjeljenje) i B.C.Vlada i zaposleni u službama (BCGEU), Sek. 1.9 ("bez prekida rada tokom ugovora"); Finska: Opšti kolektivni ugovor za vladu (2010, ažuriran 2012), Sek. 57 ("Industrijski mir").

175 Portoriko: Kolektivni ugovor, Državni osiguravajući fond i Državni osiguravajući fond sindikata advokata, Čl. 54 (Klauzula o zabrani štrajka, lockouta i održanju uslova na radu").

176 Vidi, e.g., Španija: II Državni kolektivni ugovor za rehabilitaciju mladih i zaštitu maloljetnika, Čl. 7 ("Prijava i proširenje").



## **Posebni kolektivni ugovor za državne službenike i zaposlene pod ugovorom u državnim službama u Finskoj (2006)**

### **4 § Obaveza čuvanja industrijskog mira**

#### *Kolektivni ugovor za državne službenike*

Za vrijeme trajanja ovog ugovora, nijednoj strana nije dozvoljeno da se uključi u industrijsku akciju o pitanjima koja se tiču trajanja i sadržaja ugovora, ili kako bi se uspostavio novi ugovor prije isteka ovog ugovora. Sporovi moraju biti rješavani kao što je navedeno u ugovoru, a ne kroz industrijske akcije. Osim toga, svaki sindikat potpisnik ovog ugovora je dužan osigurati da pod-udruženja ili osoblje obuhvaćeno ugovorom ne povrijedi ni obavezu industrijskog mira ni druge odredbe ugovora. Ova obaveza znači da sindikati ne smiju podržavati zabranjene industrijske akcije ili na bilo koji drugi način uticati na njih, a dužni su pokušati da spriječe da do takvih akcija dođe.

#### *Kolektivni ugovor za zaposlene pod ugovorom*

Za vrijeme trajanja ovog sporazuma, nijesu dozvoljeni štrajk, lock-out i druge slične akcije koje su usmjerene protiv ovog ugovora ili odredaba u aneksima ili imaju za cilj promjenu ovog Ugovora ili odredaba u aneksima.

## **Kolektivni ugovor o naknadi putnih troškova (2014)**

### **Član 23. Industrijski mir**

#### *Državni službenici*

Tokom perioda važenja ovog Ugovora osobe na koje su on odnosi ne smiju posegnuti za industrijskom akcijom u svrhu rješavanja sporova u vezi važenja, primjenjivosti, stvarnog sadržaja ili potraživanja na osnovu ugovora, u cilju izmjene ugovora na snazi, ili sklapanja novog. Osim toga, udruženja vezana ovim ugovorom su odgovorna za kontrolu da njima podređena udruženja i državni službenici ne naruše obavezu čuvanja industrijskog mira navedenu u prethodnom stavu, niti da na neki drugi način prekrše odredbe ovog ugovora. Ova obaveza udruženja vezanih ugovorom takođe znači da ne smiju podržavati ili pomagati zabranjene industrijske akcije, niti ih na neki drugi način promovisati. Naprotiv, udruženja će učiniti sve napore da se zaustavi industrijska akcija.

#### *Zaposleni*

Tokom perioda važenja ovog Kolektivnog ugovora, zabranjeni su štrajkovi, lock-out i druge slične industrijske akcije protiv odredaba ovog sporazuma, ili u svrhu njegove izmjene.

## Suočavanje sa izmjenama dogovorenih ishoda

Priručnik ukazuje na to da “nove tehnologije, nove socijalne potrebe, stare neispunjene potrebe i razvoj očekivanja javnosti - da spomenemo samo nekoliko faktora - znače da je organizacija rada u svim javnim službama zahtijeva stalni napor. Pravila i uslovi zapošljavanja i odnosi na radu mogu se neprestano mijenjati. “Komitet eksperata je utvrdio da je kolektivno pregovaranje “ efikasan instrument koji olakšava prilagođavanje ekonomskim i tehnološkim promjenama i promjenjivim potrebama administrativnog upravljanja, često kao odgovor na zahtjeve društva. “<sup>177</sup> Kao i u prethodnom poglavlju, stalni konsultativni odbori su bili omiljeni mehanizam za tu svrhu. Glavna razlika je u tome što su se prethodni primjeri odnosili na prijedloge stranaa da se prilagode novim prijedlozima, dok naredni primjeri govore o promjeni uslova rada na inicijativu poslodavaca da uvedu nove tehnologije. Ovi uslovi rada se obično smatraju obaveznim predmetom pregovaranja.

Dok poslodavac ima isključivo pravo poduzimanja mjera da se prilagodi promjenama u tehnologiji i razvija modele pružanja usluga, utjecaj tih promjena na uslove rada koji nije obuhvaćen ugovorom je često predmet smislenih konsultacija na zahtjev bilo koje strane, u okviru koji stranke mogu odrediti<sup>178</sup> Sporazumi mogu definisati konture tih povlastica definisanjem uslova pod kojima poslodavac treba da pregovara sa sindikatom, kao i odgovarajući forum za takve pregovore i druge aranžmane: u španskoj opštoj državnoj upravi, na primjer, to će se obaviti u specijalnoj komisiji i u roku od petnaest dana od prijedloga za promjenu, ako utječe na pojedinačne uslove za rad. Ako to utječe na kolektivne uslove za rad, poslodavac će pokrenuti konsultacije kao što je određeno zakonom i to će biti dostavljeno svima onima koji su pogođeni najmanje

---

177 MOR: Generalno istraživanje (Ženeva, MOR, 2013), par. 227.

178 Vidi, npr., Kanada: Kolektivni ugovor između Odbora za Trezor i Udruženja kanadskih finansijskih službenika, Sek. 16.01 i 16.02 (“Zajedničke konsultacije”).



30 dana prije implementacije.<sup>179</sup> Ugovor na Bahamima predviđa da će obavještenje bilo koje strane o namjeranim promjenama uslova rada pokrenuti vremenski ograničenu razmjenu prijedloga i kontraprijedloga, a u slučaju zastoja spor će rješavati ministar nadležan za radne odnose.<sup>180</sup> Ugovor iz 2015. o irskim javnim službama sadrži i obavezu prihvatanja ugovorenih promjena i dostavljanja svakog neslaganja Komisiji za radne odnose i, ako je potrebno, sudu rada ili, alternativno, drugim dogovorenim mehanizmima.<sup>181</sup>

### Opseg pregovaranja za planirane promjene

Švedski ugovor za državnu službu sadrži detaljnije objašnjenje cilja pregovora o planiranim promjenama.<sup>182</sup> Političke odluke nisu predmet pregovaranja, ali sindikati mogu osporavati takve klasifikacije od strane poslodavca. Način primjene je predmet pregovaranja, osim ako se radi o političkoj odluci. Uticaji odluke o uslovima rada će biti provjereni kroz mehanizam saodlučivanja, koji može uključivati imenovanje specijalizovanih zajedničkih organa. To uključuje brzo obavještanje i potpuno otkrivanje relevantnih budžetskih informacija od strane poslodavca, a zaposleni kojih se to tiče će biti upoznati na koordinisan način. Sindikati mogu zatražiti pregovore o stvaranju novih radnih mjesta i promjenama u organigramu koji će trajati više od šest mjeseci i podrazumijevati preraspodjelu osoblja ili opreme.

Sindikati mogu takođe tražiti od poslodavca da razgovaraju (za razliku od pregovora) o pitanjima koja se odnose na predlog budžeta, redefinisane radnih mjesta, nove projekte, plan poslovanja, nabavku i distribuciju opreme i komunalnih usluga, finansiranje planova obuke, uspostavljanje planova

---

179 Vidi, npr. Španija: III Kolektivni ugovor za Opštu državnu administraciju (Obnovljen u novembru 2014), Čl. 20.

180 Bahami: Industrijski ugovor između Vlade i sindikata javnih službi Bahama, Čl. 6.3-6.7.

181 Irska: Ugovor stabilnosti u javnim službama za 2013 – 2018, poznat kao Lansdowne Road Ugovor (2015).

182 Švedska: Osnovni ugovor o državnoj službi, 3, 4, 5, 11 i 12.

rada, obezbjeđivanje lične zaštitne opreme, preraspodjelu između troškova plata i drugih operativnih troškova, kao i druga pitanja”, koji jedna od strana smatra značajnim za radnu situaciju zaposlenih”. Međutim, svi se ugovori moraju kretati unutar sfere ovlaštenja poslodavca, u okviru raspodjele budžeta i propisa ili prioriteta utvrđenim za agenciju.

## Suočavanje sa uticajima finansijske krize

U zemljama koje su pretrpjele posljedice finansijske krize, strane su morale da preuzmu dodatne odgovornosti u tom pogledu. Na primjer, strane u švedskom Osnovnom ugovoru su prepoznale “zahtjeve za promjene u radnim metodama, ulogama, organizaciji i pravilima” i obaveza le se da koriste ugovor kao “instrument za restrukturiranje, poboljšanje efikasnosti i obnavljanje vladinog

Da biste uspjeli, sporazum zahtijeva da menadžeri i predstavnici sindikata primijene “veliko zajedničko strateške znanje” i “da predstave potrebu za promjenama i metode za njihovo sprovođenje na takav način da ih radnici shvate i prihvate”, kako bi se osigurala “najveća moguća predvidljivost u odnosu na sadržaj, razloge i pravce ovih procesa.”<sup>183</sup> Od zaposlenih se, pak, “očekuje da iznesu prijedloge mjera kako bi se agenciji omogućilo postizanje što boljih rezultata.”<sup>184</sup>

---

183 Švedska: Osnovni ugovor o državnim službama (“Cilj Ugovora I namjere strana”, par. 4, “Instrument za restrukturiranje”)

184 Id., par. 7 (“Obaveze izabranih predstavnika sindikatas”)



## DIO II. Rješavanje sporova

---

### Mehanizmi za rješavanje sporova

Priručnik daje prednost prevenciji nad rješavanjem sporova, pa se i ovaj Prilog drži tog pristupa. Priručnik sadrži sledeće navode:

“Kao i širi sistem kolektivnog pregovaranja čiji je sastavni dio, djelotvornost sistema rješavanja sporova se u velikoj mjeri oslanja na svoj legitimitet. A taj legitimitet proističe iz učešća zainteresovanih strana u njegovom stvaranju: “Ako akteri u ovom sistemu zajednički rade na osmišljavanju procesa, oni postaju pravi partneri u identifikovanju, razumijevanju i upravljanju sporovima – i imaju i veću odgovornost za uspješnu primjenu sistema za upravljanje sporovima.”<sup>185</sup>

Priručnik sadrži primjere kako se to u radi putem zakonodavstva, ali i kolektivni ugovori takođe definišu smjernice za to.

Priroda kolektivnih interesnih sporova utiče da se regulišu uglavnom zakonima i drugim propisima. Međutim, centralizovani kolektivni ugovori koji omogućavaju pregovore na drugim nivoima, ili oni kojima se uređuju pregovori o sporazumima na nižem nivou, imaju mogućnost da uspostave takve mehanizme. Na primjer, stranke se mogu dogovoriti da upute sporove postojećim formalnim procesima rješavanja sporova, koji su predviđeni, na primjer, preko specijalizovanih tijela ili u okviru agencija za radnu administraciju, uz interna pravila ili procedure utvrđene kolektivnim ugovorima<sup>186</sup>. Ova pravila mogu uključivati obavezu da saraduju sa dobrim

---

185 MOR: Priručnik o kolektivnom pregovaranju i rješavanju sporova u javnoj službi (2011), str. 102. Citat je uzet iz C. Constantino i C. Sickles Merchant: *Designing conflict management systems* (Osmišljavanje sistema za rješavanje konflikata) (San Francisco, Jossey-Bass, 1996), str. 54.

186 Vidi, npr., Velika Britanija: Nacionalni zajednički savjet lokalne protivpožarne i službe spašavanja, Uslovi službe, Šesto izdanje 2004 (ažurirano 2009), Čl. 30 i 31.

namjerama i da ispoštuju donijetu odluku, i ona mogu biti primijenjena prilikom arbitraže. Stranke se mogu dogovoriti i o nadležnosti lica ili tijela koje donosi odluku.

U zemljama u kojima kolektivni ugovori postoje na nekoliko nivoa, mehanizmi koordinacije definisani u nacionalnom kolektivnom ugovoru<sup>187</sup> ili ad hoc odbor (koji mogu osnovati stranke na nacionalnom ili decentralizovanom nivou<sup>188</sup>) može rješavati sporove u vezi s pregovorima o decentralizovanim sporazumima. Osnivanje i procedure rada odbora mogu se utvrditi ugovorom, kao što su pitanja koja se mogu pokrenuti pred odborom, izbor predsjedavajućeg ili facilitatora, primjena pravila posredovanja, odnosno zastupanje strana za decentralizovanim pregovaračkim stolovima.

## Zajednički sekretarijati

Slično aktivnom facilitiranju pregovora, neki ugovori su uveli mjere podrške u cilju poboljšanja izgleda stranaka za postizanje dogovorenih rezultata u pregovorima, čime se takođe sprečava pribjegavanje odlukama trećih strana. Jedan takav slučaj su zajednički sekretarijati, kao što je sekretarijat Nacionalnog zajedničkog vijeća za lokalne protivpožarne i spasilačke službe (NJC), sa ciljem da pomogne strankama na lokalnom nivou, nakon što su iscrpili konsultacije ili pregovarački proces<sup>189</sup>. Lokalne strane moraju zatražiti intervenciju Sekretarijata zajedno, uz sažeti prikaz rasprave i stavova stranaka, i moraju se obavezati da učestvuju u procesu aktivno i sa dobrim namjerama. NJC može pružiti i konkretnu pomoć u obliku Tehničkog savjetodavnog odbora i Savjetodavnog odbora za rješavanje sporova, prema potrebi.

---

187 To je slučaj sa CoPAR koji je uveden argentinskim kolektivnim ugovorom za državnu upravu.

188 Kao što je slučaj sa švedskim osnovnim ugovorom za državnu upravu, Glava 5.

189 Velika Britanija: Nacionalni zajednički savjet lokalne protivpožarne i službe spašavanja, Uslovi službe, Šesto izdanje 2004 (ažurirano 2009): "Pomoć Savjeta stranama u sporu.



## Mirenje i posredovanje

Konvencije br. 151 i 154 i Preporuka br. 92 podstiču na dobrovoljno mirenje i mehanizme posredovanja za sporove koji proizlaze iz pregovora o kolektivnim ugovorima. Kolektivni ugovori su odgovarajuće sredstvo za uspostavljanje takvih mehanizama, posebno u javnim službama. Na primjer, argentinski Opšti kolektivni ugovor koji pokriva državne službenike predstavlja tri različita postupka: prvo, stranke pregovaraju rješenje unutar CoPAR. Drugo, ako stranke ne mogu postići sporazum u roku od 15 dana, CoPAR bira medijatora u dogovoru sa strankama. Treće, ako stranke i dalje ne mogu da postignu dogovor, sukob može biti upućen na arbitražu ili pravosudnom sistemu. Ova tri mehanizma djeluju kao legitimni, nezavisni i profesionalni oblici rješavanja sporova prije upućivanja pravosudnom sistemu.<sup>190</sup>

## Arbitraža

Kao što smo vidjeli, nekoliko kolektivnih ugovora u našem uzorku uključuju arbitražu kao posljednje sredstvo za rješavanje sporova. CEACR je izjavio da je “osim u slučaju osnovnih usluga u najužem smislu, obavezna arbitraža nametnuta od strane vlasti ili na zahtjev jedne stranke obično suprotna načelu dobrovoljnog pregovaranja o kolektivnim ugovorima”<sup>191</sup>. Kao što je navedeno u Priručniku, kod dobrovoljne arbitraže stranke u sporu dobrovoljno pristaju da sporna pitanja iznesu pred nezavisnom trećom stranom. Arbitar je ovlašten ili ugovorom (samo upućivanje spora na arbitražu, koje može biti definisano opštim kolektivnim ugovorom) ili po zakonu da razmotri dokaze i argumente, a zatim donese konačne i obavezujuće odluke o

---

190 Argentina: Kolektivni ugovor između državne uprave i sindikata zaposlenih u državnoj upravi (2006, na snazi) Čl. 82 do 94 (“Mehanizmi za rješavanje kolektivnih radnih sporova”).

191 CEACR (2015). Opservacija o primjeni Konvencije br. 98 u Libanu.



pitanjima u sporu<sup>192</sup>. Kao posljedica toga, sljedeći kolektivni ugovori u javnom sektoru sadrže klauzule koje regulišu ovu proceduru.

Opšti kolektivni ugovor koji pokriva argentinske državne službenike kaže da obje strane trebaju dobrovoljno pristati da uđu u proces arbitraže i prihvate odluku arbitraže, nakon prezentiranja konkretnih pitanja, stavova i argumenata na kojima žele da se proces arbitraže zasniva. The CoP.A.R. će izabrati arbitre sa liste imena koje predlože stranke i tražiti njihov pristanak. U određenom roku, arbitri će morati da dostave odluku relevantnom organu u okviru nacionalne javne uprave<sup>193</sup>. Kod jednog drugačijeg pristupa, Sporazum između kanadske pošte i kanadskog Sindikata poštanskih radnika (2012-16)<sup>194</sup> utvrđuje listu arbitara za svaku kanadsku provinciju koji će suditi u sporovima koji proizilaze iz konsultacija na lokalnom nivou. To podrazumijeva da se arbitri imenuju sporazumno prije nego što se spor javi. Ugovor za radnike zdravstvenog sektora Kvebeka, zauzvrat, uspostavlja skraćeni postupak za teme koje su, po zakonu, predmet pregovora na lokalnom nivou. U ovim slučajevima, rasprava se mora odvijati u roku od 15 dana nakon što je spor pokrenut i ne smiju trajati duže od jednog dana; takođe, svi dokumenti moraju biti dostavljeni u roku od pet dana nakon rasprave. Osim toga, arbitar mora ostaviti rješavanje proceduralnih pitanja za kasnije, nakon što je saslušao suštinska pitanja po osnovu žalbe, osim ako se ona mogu riješiti tokom rasprave.

U skladu sa međusobno dogovorenom Šemom uslova službe za protivpožarne službe u Velikoj Britaniji, NJC I MMNB moraju uputiti kolektivne interesne sporove ACAS-u na mirenje; ako mirenje ne dovede do nagodbe, obje strane NJC mogu tražiti

---

192 Vidi stav 6 Preporuke o dobrovoljnom mirenju i arbitraži, 1951 (br.92): Ako je spor dostavljen na arbitražu radi konačnog rješenja, uz saglasnost relevantnih strana, strane treba podstaći da se uzdrže od štrajka i lokauta dok arbitraža traje i da prihvate odluku arbitraže.

193 Argentina: Kolektivni ugovor između državne uprave i sindikata zaposlenih u državnoj upravi (2006, na snazi), Čl. 95 do 105 ("Arbitraža").

194 Dio. 8.10 ("Predmet neslaganja") i 9.37 do 9.42 ("Lista arbitara").



arbitražu kroz usluge ACAS. Obje strane moraju učestvovati u potpunosti i unaprijed su se složile da je odluka arbitra obavezujuća.<sup>195</sup>

## Industrijska akcija

U svom članku iz 2003. godine, “Statistički pokazatelji dostojanstvenog rada: statistika o štrajkovima i lokautu u međunarodnom kontekstu”, Igor Černišev (Igor Chernyshev) ukazuje da je “jedan od pokazatelja neuspjeha socijalnog dijaloga pribjegavanje štrajku ili lokautu. Industrijska akcija - štrajk i lokaut - je možda najviši profil socijalnog dijaloga, barem u pogledu medijske pokrivenosti i javnog uticaja i pažnje.” Tokom pripremnih radova za Konvenciju br. 151, članice MOR su se složile da se Konvencija nije uopšte bavila pitanjem prava na štrajk. Međutim, mnoge zemlje priznaju takvo pravo<sup>196</sup>, i MOR smatra njegovo ograničavanje legitimnim u slučaju javnih službenika koji imaju određena ovlašćenja u državnoj administraciji i javnih službenika koji vrše osnovne usluge u strogom smislu te riječi. Važno je napomenuti da industrijska akcija može imati oblik odbijanja prekovremenog rada ili obavljanja zadataka van redovnog radnog vremena, i između ostalog, prekid rada bilo koje strane.

Kao što pokazuje primjer švedskih ugovora na centralnom i lokalnom nivou, kolektivni ugovori mogu regulisati pravo na štrajk i pravo uvođenja lokauta. Oni navode da je takvu aktivnost potrebno najaviti, i navesti koje će konkretno ustanove biti pogođene, kao i broj zaposlenih u njima, pa čak i njihova imena<sup>197</sup>. Ovi sporazumi ograničavaju i osoblje koje može učestvovati u štrajku, isključujući izvršne direktore i šefove sektora za ljudske resurse u različitim agencijama/ustanovama,

---

195 Velika Britanija: Uslovi službe za Nacionalni zajednički savjet lokalne protivpožarne i službe spašavanja, Dio 30 (“Pomirenje razlika”)

196 Vidi MOR: Opšte istraživanje (Ženeva, MOR, 2013).

197 Švedska: Osnovni sporazum za državnu upravu, Glava 43 (“Kolektivno obavještenje”); Švedska: Glavni opštinski sporazum (1999), Poglavlje V (“Industrijska akcija”).

i ostale, kroz pregovore nakon dostavljanja najave industrijske akcije, ili kada pogođeni poslodavac to zatraži zbog svoje upravljačke ili povjerljive funkcije, jer se radi o službama sa minimumom procesa rada ili osnovnim uslugama, ili iz nekih drugih posebnih razloga<sup>198</sup>. Ako se stranke ne mogu dogovoriti, bipartitni odbor ima ovlaštenje da utvrdi ko je isključen iz industrijske akcije na lokalnom nivou, pod uslovom da o tome odluči odmah, kako ne bi ugrozio prava stranke koja preduzima industrijsku akciju.<sup>199</sup>

## Kad se sve objedini

---

Neki kolektivni ugovori sadrže sveobuhvatne izraze relevantnih načela, kao i razumijevanje da sporazumi predstavljaju integrisani paket koji prati određeni redosljed. Na primjer, Nacionalno zajedničko vijeće za lokalne protivpožarne i spasilačke službe u Velikoj Britaniji izjavilo je da je njegov cilj “da podrži i ohrabri pružanje visoko kvalitetnih usluga od strane kompetentne, dobro razvijene, motivisane, i raznovrsne radne snage, uz sigurnost radnog mjesta.” . . . [Na osnovu] stabilnih industrijskih odnosa postignutih putem konsultacija i pregovora između protivpožarnih i spasilačkih vlasti kao poslodavaca i priznatih sindikata<sup>200</sup>. “Stranke su definisale Zajednički protokol, kao što je opisano u sledećem okviru:

---

198 Švedska: Osnovni sporazum za državnu upravu, Glava 44 (“Zaposleni koji ne učestvuju u štrajku”).

199 Švedska: Glavni opštinski sporazum (1999), Poglavlje V (“Industrijska akcija”).

200 Nacionalni zajednički savjet lokalne protivpožarne i službe spašavanja, Uslovi službe, Šesto izdanje 2004 (ažurirano 2009), Predgovor.



## *ZAJEDNIČKI PROTOKOL ZA DOBRE INDUSTRIJSKE ODNOSI UNUTAR PROTIVPOŽARNE I SPASILAČKE SLUŽBE*

Nacionalni zajednički savjet (NJC) prepoznaje da menadžeri Protivpožarne i spasilačke službe i predstavnici sindikata moraju surađivati u korist službe, njenih radnika i lokalnih zajednica. U tom pogledu, dolje navedeni principi primjenjuju se i na nacionalnom i na lokalnom nivou.

### *Principi*

- Zajednička posvećenost uspjehu organizacije
- Zajedničko priznavanje uzajamnih legitimnih interesa i obaveza
- Zajedničko fokusiranje na kvalitet radnog života
- Zajednička posvećenost transparentnom radu
- Zajednička posvećenost stalnom unapređenju industrijskih odnosa
- Zajednička posvećenost postizanju dogovora u prikladnim vremenskim rokovima
- Zajednička posvećenost kontinuiranom dijalogu i razmjeni stavova, uključujući sastanke licem u lice
- Zajednička posvećenost kulturi “nema iznenađenja”

Kao podrška gore navedenim principima, predstavnici poslodavaca će:

- Uključiti predstavnike sindikata u što ranijoj fazi konsultacija ili pregovora (po potrebi) po pitanjima koja imaju uticaja na radnu snagu
- Dostavljati predstavnicima sindikata potpune, prikladne i pravovremene informacije, npr. o finansijskim pitanjima i pitanjima zapošljavanja, kako bi omogućili djelotvorne konsultacije ili pregovore
- Uzeti u obzir sindikalne stavove, dajući potpunu i iskrenu povratnu informaciju o tome kako je taj proces uticao na njihov naknadni stav
- Obezbijediti neophodne pogodnosti za sindikate, u skladu sa zakonskim obavezama i ACAS dobrom praksom, kako bi podržali ovaj inkluzivni proces

Predstavnici sindikata će:

- Aktivno i konstruktivno učestvovati u diskusiji u ranoj fazi, kako bi omogućili postizanje sporazuma u prikladnom vremenskom roku
- Dostaviti razrađene odgovore na predloge, uključujući i alternativna rješenja, u skladu sa lokalno definisanim vremenskim rokovima ili rokovima definisanim kroz procedure na nacionalnom nivou, po potrebi
- Dostaviti menadžerima relevantne i prikladne informacije kako bi pomogli u diskusiji

Sve strane:

- Prepoznaju svoje zajedničke interese i zajedničku svrhu produbljivanja ciljeva Organizacije i postizanja prihvatljivih rješenja
- Će pokazati uzajamno poštovanje u svakom trenutku
- Prihvataju potrebu za zajedničkim konsultacijama ili pregovorima pri ostvarivanju svojih ciljeva
- Na samom početku prepoznaju prikladne vremenske rokove za diskusiju
- Poštuju povjerljivu prirodu ponekad osjetljivih informacija koje razmjenjuju
- Aktivno saraduju na izgradnji povjerenja i uzajamnog poštovanja uloga i obaveza obje strane
- Obezbeđuju otvorenost, iskrenost i transparentnost u komunikaciji
- Potpuno su posvećene principima definisanim ovim protokolom
- Imaju pozitivan i konstruktivan pristup industrijskim odnosima
- Prihvataju ranu diskusiju o problemima u povoju i održavaju dijalog, kako bi osigurale postojanje kulture “nema iznenađenja”
- Posvećene su postizanju visokokvalitetnih rezultata



## Zaključne napomene

---

Na prethodnim stranicama vidjeli smo kako kolektivni ugovori mogu podržati razvoj zrelih radnih odnosa u kontroverznoj areni kakav je javni sektor. Tekstovi koji su citirani promovišu uspostavljanje okvira za dijalog i saradnju na promociji dobrobiti zaposlenih u javnom sektoru, kao i kvaliteta javnih usluga, uz smanjenje mogućnosti za radne sukobe. To se može učiniti na razne načine koji mogu pomoći u izgradnji povjerenja smanjenjem nesigurnosti i percepcije rizika uz povećanje količine informacija dostupnih strankama.

Ovaj dodatak je namjerno izbjegao diskusiju o konkretnim dogovorenim ishodima i fokusirao se na odredbe kolektivnih ugovora koji definišu procese koji doprinose izgradnji dobrih odnosa. Stranke su u boljoj poziciji da odlučuju o rezultatima tih procesa, a naša uloga je bila da damo primjere koji bi mogli motivisati kreativno, na interesima zasnovano traženje rješenja za mnoge izazove sa kojima se javne službe suočavaju. Nadamo se da će stranke na ovim stranicama naći inspiraciju da teže kvalitetnim javnim uslugama u kolaborativnom okruženju.

## Konsultovani kolektivni ugovori

---

Argentina: Kolektivni ugovor između državne uprave i Sindikata nacionalnih državnih službenika (2006, na snazi).

Argentina: Kolektivni ugovor za nastavno osoblje na ustanovama nacionalnog univerziteta (2014).

Bahami: Industrijski sporazum između Vlade i Sindikata javnih službi Bahama [http://bpsubahamas.org/files/BPSU\\_2012\\_Industrial\\_Agreement.pdf](http://bpsubahamas.org/files/BPSU_2012_Industrial_Agreement.pdf).

Benin: Kolektivni ugovor vezano za opšte propise i kadrovske propise Nacionalnog centra za bezbjednost puteva (2012).

Brazil: Kolektivni ugovor za Stalni pregovarački sistem u Opštini Sao Paolo (2013).

Kanada: Sporazum između Trezora Kanade i Udruženja kanadskih finansijskih službenika.

Kanada: Kolektivni ugovor između Komisije za upravljanje stambenim pitanjima Britanske Kolumbije (Administrativni sektor) i Sindikata zaposlenih u Vladi i pratećim službama Britanske Kolumbije (BCGEU).

Kanada: Kolektivni ugovor između Trezora Kanade i Udruženja kanadskih finansijskih službenika.

Kanada: Kolektivni ugovor stručnog osoblja između Vlade Kvebeka i Sindikata zaposlenih u javnoj upravi (2010-2015).

Kanada: Kolektivni ugovor, Interprofesionalna federacija u sektoru zdravstva Kvebeka.



Kanada: Nacionalni sporazum između Alijanse stručnog i tehničkog osoblja u sektoru zdravstva i socijalne zaštite (APTS) i Pregovaračkog odbora poslodavaca u sektoru zdravstva i socijalne zaštite Kvebeka (CPNSSS).

Čile: Protokol Sporazuma (2014) između Vlade, Jedinog sindikata i radničkih organizacija u javnom sektoru.

Kostarika: IV Kolektivni ugovor između Nacionalnog Univerziteta i Sindikata zaposlenih na Nacionalnom Univerzitetu.

Kuba: Kolektivni ugovor između Fakulteta za turizam Univerziteta u Havani i Sindikata zaposlenih na Fakultetu za turizam.

Salvador: Kolektivni ugovor za Ministarstvo finansija.

Evropska unija: Poslovnik Evropskog komiteta za socijalni dijalog za centralne državne administracije, 17. decembar 2010.

Evropska unija: Evropski okvirni sporazum za sprečavanje povreda oštrim predmetima u sektoru bolničke njege i zdravstvene zaštite, koji su potpisali Evropski sindikat javnih službi i Evropsko udruženje poslodavaca u sektoru bolničke njege i zdravstvene zaštite (HOSPEEM).

Evropska unija: Evropski okvirni sporazum za kvalitetne usluge u okviru Centralne državne administracije (2012), između Poslodavaca u oblasti javne uprave u Evropskoj uniji i Delegacije sindikata zaposlenih u nacionalnim i u evropskoj administraciji (TUNED).

Finska: Opšti kolektivni ugovor za državnu upravu (2010, ažuriran 2012).

Francuska: Kolektivni ugovor za sector pomoći, njege i usluga kod kuće (2010).



Iraska: Sporazum za stabilnost javne uprave za period 2013-2018, poznat kao “Lansdowne Road Agreement” (2015).

BJR Makedonija: Kolektivni ugovor u javnom sektoru

Madagaskar: Kolektivni ugovor Agencije za razvoj ruralne elektrifikacije.

Malta: Kolektivni ugovor za zaposlene u javnoj upravi (2011).

Meksiko: Kolektivni ugovor između Federalne komisije za energetiku i Sindikata zaposlenih u sektoru energetike (2014).

Niger: Interprofesionalni kolektivni ugovor (1972).

Filipini: 4. Kolektivni ugovor između lokalne uprave Bisliga i Udruženja zaposlenih u lokalnoj upravi Bisliga.

Filipini: Kolektivni ugovor između Nacionalne Uprave policije (NAPOLCOM) i Udruženja zaposlenih u NAPOLCOM-u.

Filipini: Kolektivni ugovor između Državnog univerziteta Sultan Kudarat i udruženja nastavnog osoblja na Politehničkom fakultetu Univerziteta Sultan Kudarat (2011-2014).

Portoriko: Kolektivni ugovor, Državni osiguravajući fond i Sindikat pravnih savjetnika u Državnom osiguravajućem fondu.

Senegal: Interprofesionalni kolektivni ugovor (1982).

Južna Afrika: Rezolucija 1. iz 2015, Savjet za kolektivno pregovaranje u javnoj upravi.

Španija: Kolektivni ugovor za zaposlene u Opštini Madrid (2005).

Španija: Kolektivni ugovor zaposlenih u konzorcijima zapošljavanja, lokalnog i tehnološkog razvoja Andaluzije.



Španija: Sporazum za “Gran Teatro” opštinski institut scenskih umjetnosti Kordobe (2014).

Španija: II Državni kolektivni ugovor za Maloljetničku rehabilitaciju i zaštitu maloljetnika.

Španija: III Kolektivni ugovor za opštu državnu upravu (revidiran u novembru 2014).

Španija: I Kolektivni ugovor za zaposlene na fakultetima i istraživačko osoblje sa ugovorom o radu na javnim univerzitetima Andaluzije.

Švedska: Osnovni sporazum za državnu upravu.

Švedska: Sporazum za zaposlene u opštinama, okružnim parlamentima i regionima

Švedska: Glavni opštinski sporazum (1999).

Švedska: Kolektivni ugovor između Federacije švedskih okružnih parlamenata, Švedskog udruženja lokalnih uprava i Udruženja poslodavaca za lokalne federacije lokalnih vlasti i preduzeća (PACTA) i Švedskog sindikata zaposlenih u opštinama, Ogranka Pregovaračkog savjeta za zaposlene u javnom sektoru koji se odnosi na zaposlene u zdravstvu, Savjeta za saradnju Švedskog sindikata prosvjete I Nacionalnog sindikata prosvjete, i Saveza profesionalnih udruženja.

Tanzanija: Kolektivni ugovor između Mwanza Komunalne i službe vodosnabdijevanja (MWAUWASA) i Tanzanijskog sindikata zaposlenih u državnoj upravi i zdravstvu (TUGHE) (2015).

Togo: Interprofesionalni kolektivni ugovor (2011).

Uganda: Sporazum između Vlade i Sindikata zaposlenih u državnoj upravi i srodnim organima (2012).

Velika Britanija: Nacionalni zajednički savjet lokalne protivpožarne i službe spašavanja, Uslovi službe (2009).

Venecuela: Kolektivni ugovor za zaposlene u pravosuđu između Izvršnog direktorata sudija, Regionalne administrativne službe, Jedinice javnog pravobranitelja, Generalne inspekcije sudova i Nacionalne škole za obuku u pravosuđu (poslodavac) i Sindikalnih organizacija zaposlenih (2011).

## Tekstovi instrumenata MOR

---

Konvencija br. 151, Čl. 1-9

Preporuka br. 159

Konvencija o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 154)

Preporuka o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 163)

Preporuka o kolektivnim ugovorima, 1951 (br. 91)

Preporuka o dobrovoljnom mirenju i arbitraži, 1951 (br. 92)

Preporuka o razmatranju žalbi, 1967 (br. 130)

Preporuka o predstavnicima radnika, 1971 (br. 143)

Rezolucija o sindikalnim pravima, 1970



