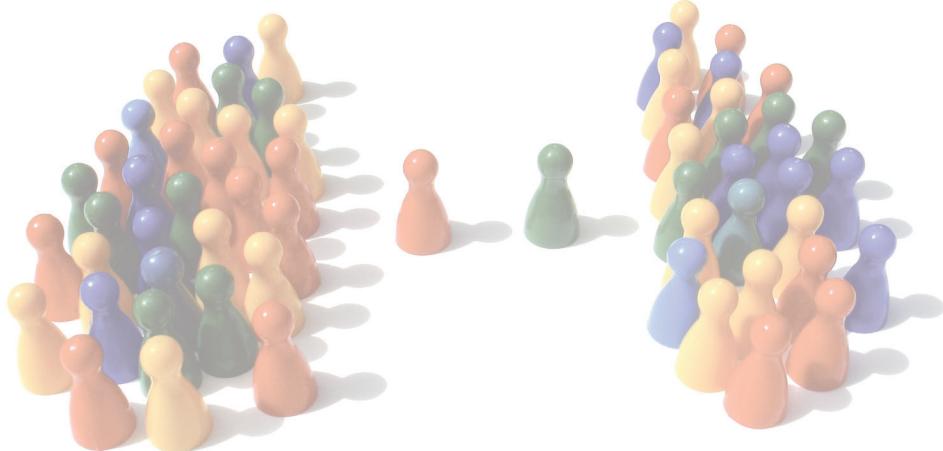




VEŠTINE PREGOVARANJA

Vodič za pomoć poslodavcima
pri kolektivnom pregovaranju

En Noulz & Brent Vilton



NEGOTIATING SKILLS

**A guide to assist employers in
collective bargaining**

Prepared by

Anne Knowles, ACT/EMP

Brent Wilton, IOE

Uvod

Poslodavci su, zbog svojih svakodnevnih obaveza, pregovarači. Poslodavci pregovaraju o cenama sirovina, robe koja se isporučuje, uslovima kredita i tako dalje...

Za pregovaranje o minimalnoj ceni rada na sednici Socijalno-ekonomskog saveta, ili za pregovaranje o uslovima zasnivanja radnog odnosa sa sindikatom ili direktno sa zaposlenima, su potrebne veštine i taktike koje su u suštini iste kao za bilo koje drugo pregovaranje.

Međutim, pošto se kolektivnom pregovaranju pristupa u ime drugih poslodavaca bilo iz istog sektora privrede, bilo sa istog geografskog područja, postoji zahtev da pregovarači budu što je moguće bolje pripremljeni i vešti. Ne radi se samo o **njihovom** snabdevanju sirovinama, isporuci robe i uslovima kredita već o troškovima rada, produktivnosti, konkurentnosti i samoj održivosti svih preduzeća na koje će se kolektivni ugovor primenjivati. Zato je od suštinske važnosti da bilo koja osoba koja prihvata poziciju pregovarača u ime kolega poslodavaca preuzme obavezu sa krajnjom ozbiljnošću, da razume da nastupa kao agent svih poslodavaca i tako prihvati mandat koji mu je poveren, da prihvati da bude što je moguće bolje pripremljen kako bi konačan ishod pregovora bio koristan za sve poslodavce na koje se primenjuje.

Organizacije poslodavaca – koje imaju mandat da vode kolektivne pregovore – moraju da se postaraju da svi predstavnici koji su izabrani da sede za pregovaračkim stolom imaju jasnu sliku o svojoj funkciji i odgovarajuće veštine koje su neophodne za efektan nastup.

Ova knjižica je, stoga, osmišljena da bi predstavnicima poslodavaca pružila pregovaračke veštine i tehnike kako bi im omogućila da razviju samopouzdanje da pregovaraju, bilo u ime svih poslodavaca na nivou nacije, sektora, grane ili regiona, bilo da pregovaraju direktno sa zaposlenima u svom preduzeću, a da bi sebi obezbedili povoljnije uslove za njihovo zapošljavanje.

Osim što se bavi fazama, pristupima, ponašanjem i taktikama u pregovaranju ova knjižica takođe ima odeljak koji se fokusira na Plan upravljanja radom – alat od suštinske važnosti za poslodavce koje se mora sačiniti pre nego što pregovori počnu.

Ovaj vodič bi trebalo koristiti u sprezi sa ACT/EMP publikacijom “Kolektivno pregovaranje poslodavačkih organizacija – neki momenti ključni po uspeh” (Žan-Mari Stander). Ta knjižica se fokusira na mesto i važnost kolektivnog pregovaranja – ova publikacija je osmišljena tako da pruži detaljniji vodič o samom procesu pregovaranja. Uz njihovu zajedničku pomoć, poslodavačke organizacije i njihovi članovi će bolje razumeti, nadamo se, prirodu kolektivnog pregovaranja i ojačati svoj kapacitet da se efektno angažuju u tom procesu.

En Noulz
Međunarodna organizacija rada – Biro za aktivnosti poslodavaca

Brent Vilton
Međunarodna organizacija poslodavaca

avgust 2008.

Šta je kolektivno pregovaranje?

Međunarodno i istorijski gledano, kolektivno pregovaranje je imalo mnogo oblika i imena.

Elementi koji su uobičajeni u većini sistema su:

1. često uključuju bilo više od jednog poslodavca, bilo jedan ili više sindikata
2. često se odnose na određeni sektor ili profesiju
3. pokrivaju određenu geografsku teritoriju
4. radije utvrđuju minimum uslova – naročito stope zarada – nego što određuju šta se zapravo plaća ili primenjuje u preduzeću
5. uobičajeno je da postoji državni mehanizam za rešavanje sporova, npr. mirenje ili arbitraža
6. uspostavljuju se često u okviru detaljnog i obavezujućeg zakonskog okvira
7. često ih vode u ime poslodavaca i radnika njihove odgovarajuće organizacije
8. pravni status im je osiguran, a primenu nadgledaju državni organi
9. štrajk ili lokaut¹ je često jedan od zakonskih elemenata u tom procesu
10. skloni su da se bave makro pitanjima jer je često udaljeno od aktuelnog radnog mesta
11. obično su usvojene odredbe obavezujuće za sve poslodavce iz tog sektora, kao i pridošlice
12. uobičajene su odredbe o pravima sindikata
13. poštuju se obrasci formalnog pregovaranja

Dok je razvoj kolektivnog pregovaranja povremeno pratilo različite puteve običajnog i rimskog modela prava, postoji jedan element koji je zajednički ovim putevima a to je prisustvo “konflikta”.

One zemlje u kojima pravni sistem vuče poreklo iz engleskog sistema, često mogu da pronađu koren odnosa ka konfliktu u tradicionalnom shvatanju da su rad i kapital neizbežno u suprotnosti jedan sa drugim. Tako nasledjen konflikt je morao da se kontroliše da bi se izbegli socijalni neredi i stoga je država morala da odigra svoju ulogu u uspostavljanju sistema pregovaranja koji su minimizirali konflikt kroz, povremeno, kompleksan sistem provera i održavanja ravnoteže.

U mnogim evropskim državama se razvio model više zasnovan na “partnerstvu” koji nije uvek eliminisao konflikt iz procesa, ali sistemski odgovor nije imao upravljanje konfliktom za svoj primarni cilj.

Pored multi-poslodavačkog kolektivnog pregovaranja razvili su se i drugi modeli. Pregovaranje na nivou preduzeća koje je između jednog poslodavca i jednog ili više sindikata je sve više uobičajeno, kao što je i sve češće pojedinačno pregovaranje oko ugovora. Ovo kretanje ka pregovaranju na nivou preduzeća će biti obrađeno kasnije.

Razlozi za i protiv kolektivnog pregovaranja u ime više poslodavaca

Tradisionalni multi-poslodavački model je sve više predmet kritike jer se smatra da ovaj model ne daje rezultate koji zadovoljavaju zahteve pojedinačnih preduzeća u današnjem brzo promenljivom okruženju. Neki od pruženih argumenata uključuju:

1. suviše je nefleksibilan i sporo se menja
2. više reflektuje prošlost nego što gleda u budućnost

¹ obustava rada pokrenuta od strane poslodavca (lock out, eng.)

3. ne uspeva da prepozna i zadovolji osnovne zahteve biznisa današnjice i širokog spektra raznovrsnih biznisa; ovo uključuje i pitanja kao što su mogućnost plaćanja
4. neprijateljski se ponaša prema inovaciji i novim načinima privređivanja
5. inflatorno je u smislu rezultata pregovaranja o zaradama naročito kada nije povezano sa prihodom od produktivnosti
6. u njemu ne učestvuju poslodavci i radnici
7. zasniva se na ustupcima
8. često je zasnovano na pristupu победа / poraz
9. često se više radi o zaštiti stečenih interesa
10. preovladava konflikt
11. udaljeno je od realnosti radnog mesta
12. prave potrebe se ne mogu reflektovati u rezultatima
13. relativno se može povezati

S druge strane argumenti koji podržavaju multi-poslodavačko kolektivno pregovaranje uključuju:

1. ono štedi rukovodstvu vreme – pregovore često vode u njihovo ime drugi i tako su sami oslobođeni učešća
2. ima umirujuć uticaj na troškove zarada zbog mogućnosti da se koristi argument “najniži zajednički imenitelj” – tj. mora se razmotriti šta je to što najmanje i/ili najslabije kompanije mogu sebi da priušte
3. daje stabilnost i uniformnost u oblasti troškova rada
4. može da ograniči upotrebu industrijske akcije (štrajka) i sprečava da pojedina preduzeća budu mete (sigurnost u masi)
5. daje jedinstven ishod za sva preduzeća na koje se rezultat primenjuje

Kada pogledamo šta se dešava na međunarodnoj sceni, važno je da se utvrdi da li su svi ti argumenti i dalje održivi.

- (a) **Ušteda vremena za rukovodstvo:** Može se koristiti argument da je vreme provedeno na pregovaranju o rezultatu koji zadovoljava potrebe obeju stranu u okviru preduzeća zapravo dobra upotreba vremena kojim rukovodstvo raspolaže. Koji se drugi, ključni po biznis, troškovi stavljuju pod kontrolu drugih (često konkurenčije) da bi se uštedelo vreme rukovodstva?
- (b) **Kontrolisanje pregovaranja:** U čiju korist? Upotreba “najnižeg zajedničkog imenitelja” kao argumenta se često koristi kod većih preduzeća kao sredstvo za ograničenje porasta zarada koje, na kraju krajeva, ima najveći uticaj na njih. Takav argument se retko odnosi na ono što “mali” biznisi zapravo mogu ili ne mogu da plate.
- (c) **“Stabilnost” u troškovima rada** je takođe korist o kojoj se može diskutovati. Mogu da postoje stabilni visoki troškovi rada. Mogu da postoje stabilni neefikasni troškovi. Takva “stabilnost” je prihvatljivija ukoliko svako preduzeće - veliko ili malo, snosi iste troškove rada. Međutim, “stabilnost” ne dozvoljava razmatranje održivosti ovih troškova rada u smislu konkurenčije na tržištu.
- (d) **Ograničavanje industrijske akcije²:** Ovo je argument koji se bazira na sigurnosti u masi jer je teže (iako nije nemoguće) pozvati na štrajk celu jednu privrednu granu. Jedna od odlika štrajka, kada je ovakav oblik pregovaranja u pitanju, je ta da je on često najefektniji kada je usmeren direktno ili na najveće poslodavce ili na one koji su prisutni na pregovorima, a predstavljaju sektor. U takvim situacijama manji poslodavci su pošteđeni štrajka ali su i dalje obavezani bilo kakvom dogовором koji se postigne kao rezultat tog štrajka.

² Industrijska akcija: aktivnosti radnika ili poslodavaca u smislu borbe za ostvarivanje svojih prava vezanih za radne odnose: štrajk, lokaut...

Industrijska akcija je takođe sklona, u takvom okruženju, da bude bezlična jer efekti često nisu deo direktnog iskustva pregovarača. Smatra se da je to deo procesa i često se zbog toga i oprašta. U pregovaranju na nivou preduzeća štrajk ili lokaut je direktno povezan sa radnim mestom i ljudima koji tu rade. Niko drugi ne štrajkuje u znak podrške, nisu u poziciji "jedan od mnogih" i rezultat takve akcije ima direktan uticaj na biznis. Iskustvo pokazuje da takva realnost zaista odvraća i poslodavce i zaposlene od posezanja za takvim akcijama – uticaj je suviše direktn.

- (e) **Jedinstvenost ishoda:** U visoko regulisanoj i zaštićenoj ekonomiji gde se troškovi mogu prebaciti na potrošača i gde država održava tržište na veštački način kroz podsticajne mere i poreze, jedinstvenost ishoda izgleda prihvatljiva. Ali tamo gde takva sredina ne postoji ili ima silaznu putanju, jedinstvenost može nepovoljno da utiče na konkurentnost i održivost. I opet, veća preduzeća sa većom mogućnošću da apsorbuju troškove kroz druge aktivnosti mogu, u situacijama sa jedinstvenim ishodom, da zapravo ostvare prednost u odnosu na manje konkurenate koji ne mogu taj trošak da apsorbuju ili izbalansiraju do iste mere.

Čemu prelaz na pregovaranje na nivou preduzeća?

1. Sve više pritisci konkurentnosti otežavaju preduzećima iz iste grane industrije ili sektora da sednu zajedno i pregovaraju o onome što predstavlja veliki izvor konkurentske prednosti koju treba steći: troškovima rada
2. Frustracija postoji zbog ishoda multi-poslodavačkog pregovaranja koje ne uspeva da obuhvati realnosti pojedinačnih preduzeća
3. Nedostatak kontrole nad procesom pregovaranja i nemogućnost uključivanja zabrinjava mnoge poslodavce koji ne mogu da budu uključeni u samo pregovaranje. Poslodavci teže prihvataju situaciju da pregovaranje o svojim troškovima rada stave u ruke treće strane ili male "reprezentativne" grupe
4. Odsustvo brzog odgovora na okolnosti koje se ponekad brzo menjaju se više ne može tolerisati
5. Frustracija kada je u pitanju argument "najniži zajednički imenitelj" postoji i kod velikih preduzeća (koja često mogu da plate više), i kod malih kompanija (koje često smatraju da su čak i minimalna povećanja prevelika)
6. Svi poslodavci prepoznaju potrebu da se upravlja biznisom u celini
7. Svi poslodavci moraju da efektnije komuniciraju sa zaposlenima
8. Poslodavci su, bilo da su toga svesni ili ne, pregovarači; oni stalno pregovaraju o cenama, snabdevanju sirovinama, isporuci robe, uslovima kredita, itd.; pregovori o uslovima zaposlenja su u realnosti veoma slični.

Primetna "formalnost" zahteva za pregovaranjem je često za neke ljude ako ne zastrašujuća, a ono barem neprijatna. Usred svega ovoga je važno imati na umu da je ovo samo još jedan oblik pregovaranja. Veštine koje su potrebne su slične u svim oblastima pregovaranja i mogu se naučiti. Pojedinac uči da postane dobar pregovarač, nije takav rođen.

Ovaj Vodič je osmišljen da:

- razvije samopouzdanje predstavnika poslodavaca prilikom upuštanja u kolektivno pregovaranje
- upozna predstavnike poslodavaca sa pregovaračkim veštinama i tehnikama kako bi mogli da pregovaraju.

Kolektivno pregovaranje: pitanja i proces

Neke definicije

- Svaki put kada jedna osoba pokuša da utiče na drugu osobu kroz razmenu ideja i mišljenja ili kada pokušava da od druge osobe dobije nešto što za tu drugu osobu predstavlja neku vrednost, proces koji se koristi je "pregovaranje". Drugi termini koji se često koriste da opišu ovaj proces su na primer: cenkanje, natezanje, itd.
- To je proces u kojem barem dve strane sa različitim pogledima, potrebama i motivacijama pokušavaju da se dogovore oko nekih stvari koje su od obostranog interesa.

Za razmišljanje:

Bili jednom jedan medved koji je bio gladan i jedan čovek kojem je bilo hladno. Odlučili su da pregovaraju u neutralnoj pećini. Nakon nekoliko sati postigli su dogovor.

Kada su izšli iz pećine čovek je imao krzeni kaput a medved više nije bio gladan.

Kako merimo uspeh pregovaranja?

- postizanjem ishoda koji je povoljan, barem onoliko koliko smo očekivali, ali nemojte se iznenaditi ako postoj jedinstvo interesa u situaciji kada se pregovara. Nemojte prepostavljati da postoji konflikt i nemojte prepostavljati da obe strane žele istu stvar.

Identifikacija prilika za pregovaranje

Koliko ćete biti uspešni u "pregovaranju" zavisi od vaše sposobnosti da identifikujete prilike za pregovaranje.

Ako niste prepoznali određenu situaciju kao pregovaranje, sve su šanse da nećete biti spremni za pregovaranje i tako nećete biti u mogućnosti da pokušate da poboljšate ishod situacije po sebe. Tako će rezultat često biti manje povoljan po vas nego što bi mogao da bude, da ste bili u mogućnosti da iskoristite situaciju.

Ova sposobnost da se identifikuju prilike za pregovaranje je važna, jer je to alat koji neko može koristiti protiv vas. Ljudi će pokušati da pretvore razne situacije u pregovaranje kada se po vama zapravo i ne bude radilo o stvari koja je za pregovaranje. Veština pretvaranja određene situacije u pregovaranje mora da ide u paru sa sposobnošću da se zaustavi razvoj pregovaranja. Pri svakom pregovaranju moraju se postaviti dva pitanja – da li je predmet pregovaranja obuhvaćen nekim zakonskim aktom? Da li predmet pregovaranja spada u nadležnost menadžera?

Planiranje pregovaranja

Razvoj predloga

Kada se razvijaju predlozi ili zahtevi, važno je da se prepoznaju i slede “potrebe” sektora privrede, nasuprot „liste želja”. Razlika će se pojaviti nakon procesa suštinske konsultacije sa poslodavcima iz tog sektora. To je ponekad povezano sa dobijanjem zahteva sindikata, ali u idealnoj situaciji ovo bi trebalo da se desi na sastanku koji je fokusiran na program rada poslodavaca. Sastanci koji uslede nakon prijema zahteva sindikata često mogu da se završe osporavanjem zahteva, umesto da se koncentrišu na potrebe poslodavaca. Budite proaktivni i razvijajte pozicije poslodavaca na vreme, tako da, kad stignu zahtevi sindikata, vaš odgovor nije na uštrb razvoja vlastitih pozicija. Ponekad ovaj proces podleže i zakonskim procedurama. Tamo gde one postoje, obezbedite usklađenost sa njima.

Tamo gde postoje razvijeni predlozi, postarajte se da takođe prikupite informacije neophodne za njihovu podršku za pregovaračkim stolom. Testirajte predloge kada je u pitanju njihova čvrstina kako biste bili sigurni da ih možete ubedljivo podržati i da nisu samo prohtev člana tog sektora.

Predlozi se takođe mogu pojaviti kao rezultat promene zakona ili sudske prakse i postoji potreba da se ta promena reflektuje u dokumentu.

Analiza primljenih zahteva

Tipovi zahteva koji mogu biti primljeni su ponekad ograničeni po svom delokrugu i efektu samo maštom podnosioca zahteva. Tipično, zahtevi se mogu bazirati na:

1. porastu troškova života
2. kretanjima u ishodima pregovaranja u drugom sektoru industrije
3. postavljanju trenda (naročito ako je vaše pregovaranje prvo u “turi” pregovaranja)
4. profitabilnosti sektora (obično se zasniva na finansijskim rezultatima najvećih preduzeća u okviru sektora)
5. uticaju tehnologije
6. dobiti od produktivnosti
7. promenama zakona ili sudske prakse
8. veštinama
9. uslugama
10. zabrinutosti (na primer kada je ekonomija u opadanju zahtev na veću otpremninu ili porast zahteva za konsultacije).

Nijedan zahtev ne treba posmatrati samo sa lica. Da li je zahtev zapravo oblast o kojoj bi trebalo pregovarati ili je to više pitanje za rukovodstvo, a koje se može rešiti van pregovaračke arene? Nemojte da pretvarate stvari o kojima se ne pregovara u one koje podležu pregovaranju.

Svi zahtevi moraju biti vrednovani i u smilu direktnih i u smislu indirektnih uticaja na troškove uključujući cenu prihvatanja.

Argumente pobijanja treba razviti kao deo ovog procesa analize.

Neke zemlje ograničavaju ono što čini “oblast pregovaranja”. Proverite da li postoje neka zakonska ili sudska ograničenja u vezi toga i procenite da li su zahtevi u okviru ili izvan takvih ograničenja.

Troškovi rada

Prilikom procenjivanja troškova rada ne pridaje se dovoljno pažnje ukupnim troškovima rada. Pregovaranje ima tendenciju da se fokusira na direktne troškove kroz kretanja zarada i naknada, jer poslodavci mogu bolje da razumeju uticaj bilo kakve promene na ove troškove. U isto vreme odsustvo uvažavanja uticaja na indirekte troškove može dovesti poslodavce do pružanja ustupaka u pregovaranju o drugim oblastima kao što je produžavanje prava na odsustvovanja, na primer, u verovanju da, pošto takvo povećanje nije direktni trošak, njegov uticaj na biznis će biti manji i stoga pruža jeftiniju opciju u postizanju dogovora.

Ovo nije uvek istina.

U drugim slučajevima, ne znajući šta su indirektni troškovi i kako da izmere njihov efekat, poslodavci neće uzeti u obzir mehanizme za dogovor o indirektnim troškovima, radije se obazirući i uzimajući u obzir samo direktne troškove. Njih razumeju; osećaju da nad njima imaju kontrolu. Ali jeftiniji dogovor bi se možda mogao postići da su samo pogledali i drugde. Poznavanje indirektnih troškova, koji su takođe poznati kao troškovi rada van zarade, daje poslodavcima mogućnost da sagledaju prave troškove rada i naprave izbor sa pozicije bolje obaveštenosti tokom pregovaranja.

Izbor mesta

Mesto za pregovaranje je važno kao i bilo koji drugi aspekt priprema za pregovaranje. Poslodavci mogu ili ne mogu biti u mogućnosti da utiču na to gde se održavaju razgovori, naročito kada vlada obezbeđuje mesto, ali sledeće bi trebalo, kad god je moguće, da ipak bude uključeno:

1. Mora se razmisliti o tome da li pregovore treba voditi u sedištu jedne od strana ili ne. Koje god mesto da se izabere, ono mora da bude opremljeno na odgovarajući način i da je dovoljno prostrano da svi budu udobno smešteni.
2. Odgovarajuće prostorije moraju biti na raspolaganju da bi omogućile svim stranama da se zajedno okupe u cilju pregovaranja, a i dodatna prostorija mora biti na raspolaganju gde bi se jedna strana mogla sastati da razmotri svoju poziciju.
3. Fizički raspored mesta pregovaranja bi trebao da olakša komunikaciju i stoga i o tome treba voditi računa. Okrugli ili dugačak sto je pogodan za pregovaranje za razliku od malog stola za kojim ljudi moraju da hvataju beleške na kolenima.
4. Mora se voditi računa i o prijatnoj atmosferi i osveženjima.
5. Odgovarajuće pomoćno osoblje i materijali moraju biti dostupni. Pomoćno osoblje mora pružiti usluge kucanja takvih dokumenata i pripremu bilo kog drugog materijala uključujući prateći materijal za pregovaračku poziciju poslodavaca.

Formiranje poslodavačkog tima

Ovo će uvek zavisiti od prirode i obima konkretnih pregovora, tako da ne postoje čvrsta i prosta pravila. Međutim, sledeće je indikativno o onome što treba imati na umu:

1. Veličina grupe mora biti reprezentativna za tu industriju. Ovo uključuje pokrivanje različitih sektora kao i pokrivanje različitih "veličina" preduzeća. Ponekad može biti teško da se ovo postigne jer odsustvovanje iz preduzeća je sve teže što je preduzeće manje.

2. Pregovarači moraju da imaju ovlašćenje privredne grane da su upravo oni njihovi predstavnici dajući im tako mandat da pregovaraju u ime te industrije ili sektora.
3. Svi oni moraju da budu sposobni da postignu sporazum kao predstavnici industrije. Oni moraju da razumeju da njihovi vlastiti interesi moraju da se uklapaju u šire interese industrije. Ovo razdvajanje može biti teško.
4. Moraju da budu na raspolaganju tokom celog trajanja pregovora.
5. Moraju dobro da poznaju pitanja u okviru i sindikalnih i poslodavačkih zahteva.
6. Moraju dobro da poznaju privrednu granu jer su oni su oni izvor informacija za govornika.

Uloga govornika u ime poslodavaca

Ova uloga i to ko će je igrati, može da varira. Imajući u vidu radno pravo i priznavanje poslodavačke organizacije od strane države, ovo može biti uloga “profesionalnog” pregovarača iz redova poslodavačke organizacije. Alternativno, ova osoba može biti iz same industrije ili plaćeni “konsultant”. Dok motivacija osobe može da zavisi od načina na koji je angažovana, uloga koju igra je ista:

1. oni su predstavnici poslodavaca koji će biti obavezani ugovorom; stoga moraju poznavati, razumeti i prihvati ograničenja svog ovlašćenja – tj. svog mandata.
2. oni govore u ime grupe koja je za stolom
3. oni su osobe za kontakt sa radnicima i bilo kojom drugom stranom koja je uključena
4. oni su osobe za kontakt sa medijima
5. oni su odgovorni za kontrolu nad procesom; poznавање relevantnog zakona, procesa i osoba koje su uključene je dragocena odlika
6. oni su prošli obuku “umetnosti” pregovaranja i primenjuju tu obuku tokom samog pregovaranja
7. za stolom, oni su tačka fokusa i za dobro i za loše
8. oni su pod kontrolom sve vreme
9. oni moraju da rukovode poslodavačkom grupom i zadrže fokus na željenom cilju
10. oni su odgovorni za bilo koji tekst za koji treba sačiniti nacrt i odgovorni su za sadržaj konačnog dogovora.

Takvi ljudi se retko radaju, već se razvijaju kroz obuku i podršku.

Dobar govornik može da održava ili prekine pregovore.

Druge pripreme

Uspostavljanje efektnih kanala komuniciranja

Ne postoji zamena za efektno komuniciranje pre, tokom i posle pregovora.

Postoje tri ključne oblasti fokusa: poslodavci koji će biti obavezani ugovorom, zaposleni kod tih poslodavaca, i drugi članovi zajednice koji su zainteresovani za ishod.

Komunikacija sa poslodavcima koji će na kraju biti obavezani ugovorom mora da se odvija tokom celog procesa pregovaranja. Na kraju krajeva, oni su ti koji daju mandat – ili ograničavaju ovlašćenje – onima koji će ih predstavljati tokom samog pregovaranja. Stoga im se mora pružiti puna mogućnost uticaja na formiranje zahteva poslodavaca i na pružanje argumenata za odbijanje zahteva sindikata. Sa njima se mora komunicirati nakon svake faze pregovaranja da bi se

obezbedilo da oni razumeju i odobravaju pozicije koje su zauzeli oni koji pregovaraju u njihovo ime. Mora im se dati prilika da odobre bilo kakve promene u mandatu koji su dali. Čim se dogovor postigne, oni su prvi koji moraju dobiti detalje.

Komunikacija se može obavljati na mnoge načine i njena uspešna upotreba može da predstavlja značajnu prednost tokom procesa pregovaranja.

Da biste kontrolisali saopštavanje informacija potreban vam je plan pre nego što počnete. Stvari koje treba imati u vidu uključuju sledeće:

1. Ko je vaša publika? Zaposleni, njihove porodice, društvo u celini, dobavljači, potrošači, političari, sindikat, drugi poslodavci, itd.
2. Koji je najbolji način da se poruka prenese: vizuelni, pisani, živa reč, internet?
3. Ko je najpogodnija osoba koja treba da prenese poruku ciljanoj publici?
4. Da li sadržaj i način saopštenja odgovaraju okolnostima?
5. Kako ćete se odnositi prema tračevima i nezvaničnim vestima?
6. Koja ograničenja postoje o tome šta možete da kažete i kome?
7. Koji je cilj komuniciranja?
8. Da li je pristup proaktivan je reaktivan?

U većini situacija sindikati su naročito u poziciji da pokrenu medije u svoju korist. Na pregovore može direktno da utiče efektna upotreba saopštenja, ali poslodavci su po tradiciji spori kada ovo treba naučiti. "Bez komentara" kao odgovor na pitanja medija više nije prihvatljivo.

Pripreme uključuju:

1. Kontakt detalje poslodavaca na koje pregovaranje utiče
2. Spisak kontakt osoba u medijima radi plasiranja komentara
3. Priprema materijala u obliku u kojem ga poslodavci mogu distribuirati svojim zaposlenima
4. Identifikacija osoba koje će preneti poruku i njihovi kontakt detalji
5. Sakupljanje korisnih informacija, kao što su privredna statistika, uslovi tržišta, aktivnosti konkurenциje, perspektive

Pripreme za najgori slučaj

Dok se svi nadaju da će pregovaranje biti uspešno, ipak je neophodno biti spreman za slučaj da nešto kreće naopako. To je trenutak kada dobro planirani odgovor medijima ima neprocenjivu vrednost jer saopštenje putem treće strane postaje ključno sredstvo za uticanje na događaje. I opet, ono se mora brzo dostaviti drugim poslodavcima koji će biti obavezani ugovorom tako da oni znaju i razumeju šta je postignuto (i zašto), tako da ono mogu, za uzvrat, da pokrenu vlastite planove da kontaktiraju svoje zaposlene i obaveste ih o tekućoj situaciji.

Druge pripreme mogu da uključuju i razmatranje mogućnosti:

1. Pravljenja zaliha, i u okviru preduzeća i van njega
2. Dogovora za alternativnu nabavku repro materijala ili alternativnu proizvodnju
3. Kontakta sa dobavljačima i potrošačima
4. Obezbeđivanja strateških lokacija za rad / alternativnih izvršilaca
5. Štrajka, bilo totalnog bilo usmerenog protiv određenih poslodavaca – upravo ovde je poslodavački tim naročito ranjiv kada je meta – i razvoja koordinisanog odgovora
6. Kako ići u korak sa "tihim bojkotom", na primer odbijanjem da se radi prekovremeno, rukuje određenim proizvodima, obavljaju određeni zadaci, itd.; industrijska akcija se

- može takođe manifestovati u odsustvovanju zaposlenih (bolovanja) naročito od strane ključnog personala
7. Kako se odnositi prema kampanjama bojkota proizvoda / usluge
 8. Kako se odnositi prema postavljanju sindikalnih straža
 9. Sabotaže / oštećivanje pogona ili opreme
 10. Lokauta
 11. Traženja sudskog rešenja

Neke od ovih priprema pokreću pitanja bezbednosti preduzeća i poslodavci će tražiti od svoje organizacije poslodavaca savet o tome kako da odgovore. Dobro poznavanje zakona koji se odnosi na štrajk je obavezno za zaposlene u organizaciji poslodavaca. Od vitalnog je značaja da u svakom trenutku poslodavci postupaju u skladu sa zakonom čak i ako druga strana to ne čini.

Pregovaranje

Faze pregovaranja

Uvod

Generalno se prihvata da postoji pet faza pregovaranja. One možda nisu jasno podeljene i u raznim trenucima svaka od zasebnih faza može opet nastupiti, u zavisnosti od kontinuiteta samog pregovaranja i osoba koje su uključene.

Dok su faze do izvesne mere proizvoljne, velika je verovatnoća da će biti prisutne u bilo kom pregovaranju, i prepoznavanje faza ili stadijuma bi trebalo da pomogne u suprotstavljanju raznim taktilkama na koje će se nailaziti. Jedan od razloga za razmatranje faza ili stadijuma u okviru pregovaranja je taj da pravljenje ponuda ili suprotstavljanje ponudama tokom faze koja ne pogodi pitanjima koja su zapravo predmet razmatranja, može dovesti do rasprave ili neslaganja u trenutku kada se pristupa konačnom rešenju. Pregovarači treba da budu oprezni da ne daju bilo kakav odgovor na predlog protivničke strane, osim ako je taj odgovor dat na formalan i jasan način da bi se određeno pitanje odbacio. «Faze» koje želimo da obradimo su sledeće:



Prva faza : Međusobno upoznavanje

Iako je važno da se fokusira na konkretna pitanja u bilo kom pregovaranju, važno je da se shvati da ta pitanja postavljaju i forsiljaju ljudi koji imaju različite lične potrebe, onako kako to diktira ljudska priroda.

U tom smislu je važno razmisiliti o ličnosti(ma) vaših protivnika kao i o članovima vlastitog pregovaračkog tima.

Poznavanje nekih od ličnih karakteristika vaših protivnika će pomoći da se odvoji suština problema od emotivnosti problema, potpuno zasnovanoj na branjenju pozicije o kojoj su oni lično sanjali.

Uspostavljanje kanala za komunikaciju samo sa govornikom nije dovoljno, jer će mnoge od pratećih pozicija biti takođe važne za ostale iz pregovaračkog tima, a moguće je da su ih ti pojedinci razvili.

Možda ćete ustanoviti da su pojedinci iz pregovaračkog tima dali obećanja u vezi određenih pitanja koja će, ako se ne ispune, otežati dogovor, a bavljenje tim pitanjima može biti neophodno da bi se prevazišli problemi. Ovde ne govorimo o davanju ustupaka, već o stavljanju većeg akcenta na to zašto se za neku određenu stvar ne mogu davati ustupci.

Druga faza: Izjava o ciljevima (Postavljanje scene)

Ova faza pregovaranja će često biti uspešna za pojedinačne zahteve i protiv-zahteve koji, kada se pogledaju zasebno, mogu izgledati prosto kao kazna ili grabljenje novca. Ona takođe redovno daje ton i tip cenkanja koji će karakterisati pregovaranje, tj. da li će biti obeleženo suprotstavljanjem ili saradnjom. U okviru ove faze pregovaranja fokusira se na ukupnu sliku, i treba joj pristupati sa jasnim ciljem da se postavi odgovarajući okvir za određene zahteve koji će se razmatrati.

Pregovori bi obično trebali da počnu uvodnom izjavom poslodavaca i stoga bi trebalo da govornik koji predstavlja stranu poslodavaca ima sve relevantne informacije.

Uvodna izjava treba da govori o problemima sa kojima se industrija suočava a koji se tiču tržišta i konkurenциje, i da tako razvije obrazloženje o tome zašto je promena neophodna, čemu u prilog govore vaši predlozi. Konačno, izjava koja postavlja scenu treba da govori o spoljnim faktorima koji mogu da kreiraju zahteve za promenom. Na primer, oslobođanje od uvoznih poreza i slično.

Bilo kakva "izmena" u odnosu na ono što je ranije bilo prihvaćena norma, izaziva nesigurnost i smatra se za pretnju. Kako ćete to prevazići? Šta mora da se uradi pre pregovaranja da bi se taj proces analizirao? Oslanjanje na proces pregovaranja da bi se postigao taj rezultat može biti pogrešno jer se često proces pregovaranja smatra arenom za sukobljavanje gde je "normalan" impuls da se odbije ono što druga strana traži.

Možda je dobro da u ovoj fazi pregovara govori neki pojedinac koji nije ona ista osoba koja će govoriti u prilog određenim zahtevima. U takvim okolnostima prisutnom auditorijumu bi mogao da se obrati najstariji član predstavnika uključenih u pregovarački tim.

Treba shvatiti da se u pregovaračkoj areni ne mogu igrati tradicionalne uloge i uspostavljati hijerarhijski odnosi, jer strane u pregovoru preuzimaju drugačije uloge u pregovaranju i nema tipične hijerarhijske nadređeni/podređeni uloge.

Zaposleni koji postavljaju zahteve u odnosu na poslodavce će biti u drugačijoj ulozi i oni će tražiti jednakost u smislu svojih pregovaračkih prava. Imajući ovo na umu, faza postavljanja scene je upravo ta koja definiše ukupan kredibilitet u smislu podrške predloženim rezultatima, uz paralelno priznavanje pregovaračkih prava druge strane (drugih strana). Cilj je da se izgradi poverenje i saradnja koji neće biti okrnjeni postojećim radnim odnosima koji postoje van pregovaračke arene.

U ovom stadijumu se treba pozabaviti proceduralnim pitanjima kao što su rokovi i dinamika, ovlašćenje za pregovaranje, itd.

Treća faza: Otpočinjanje pregovaranja

Ne postoje propisane smernice za otpočinjanje pregovaranja na koje utiče toliko mnogo promenljivih, počev od ličnosti ljudi koji su uključeni, pa sve do pitanja da li su problemi koji se razmatraju jednostavni ili kompleksni.

Procedura pregovaranja obično počinje tako što jedna strana predstavi svoje zahteve ili poziciju. Istoriski gledano, zaposleni su uvek bili prvi jer su redovno oni inicijatori pregovaranja, a sindikati su tradicionalno oni koji traže da se promeni status kvo, želeći poboljšanje u postojećim uslovima zaposlenja. Nema pravila koje kaže da zaposleni govore prvi. Sve više i više, poslodavci iniciraju pregovare i poslodavci bi trebali, kad god je moguće da započinju pregovore. Ovo takođe može da pomogne u održavanju kontrole jer možete da uspostavite bazu sa koje želite da idete dalje i fokusirate razgovore natrag na poziciju koju ste pripremili, ili predloge koje želite da ostvarite. Shodno tome, više imate proaktivn pristup umesto da budete reaktivni, da sve vreme samo dajete odgovore drugoj strani. Ovo može da obezbedi psihološku prednost.

Dok pregovaranje napreduje, pitanja koja su izgledala zasebna mogu lepo da se međusobno povežu, da njihovo rešenje bude u kontigentu sa rešenjem nekog drugog pitanja. Nasuprot tome, mogu postojati pokušaji da se razdvoje naizgled povezana pitanja. U nekim pregovaranjima sva pitanja su povezana. Nijedno pitanje se ne smatra rešenim dok nisu sva pitanja rešena.

Od vitalne je važnosti da se razume ova dinamika jer će direktno uticati na način na koji dajete odgovor. Ako niste pažljivi u ovoj oblasti zateći ćete sebe kako nudite rešenje problema za koje mislite da su međusobno povezani, a koje druga smatra posmatra zasebno – umesto da imate rešenje, oni i dalje guraju neki zahtev koji, kada ga posmatrate zasebno, možda niste u situaciji da odbijete.

Vešt pregovarač će pažljivo proučiti ovaj zahtev **pre** nego što pregovaranje počne da bi utvrdio gde su prednosti ili zamke u razdvajanju ili spajanju zahteva.

Na primer, ako su dva zahteva povezana, a ustupak se pruža po jednom od povezanih elemenata, često je teško efektno izolovati ili odbiti drugi zahtev jer ste se prečutno složili. Ako su zahtevi međusobno povezani ne biste smeli da dajete ustupak bez upozorenja o tome. Kada se pregovara o međusobno povezanim zahtevima ili celokupnom paketu, mora se razviti obrazloženje koje će dati kredibilitet povezivanju zahteva.

Ovo će se često zasnivati na troškovima koji prate date predloge ili su povezani sa predloženom fleksibilnošću koja se traži onda kada se jedan ustupak povezuje sa drugim.

Kada se radi o konkretnom bavljenju problemima tokom pregovaranja variraju mišljenja o tome da li je najbolje početi manjim ili većim problemima; svaki izbor ima svoje prednosti i nedostatke. Jedno mišljenje je da bi pregovaranje trebalo početi manjim pitanjem koje ima potencijala da mu se lako nađe rešenje, jer će ovo pomoći da se kreira povoljna klima za dodatne dogovore – ali šta ako se sva laka pitanja reše, a glavno pitanje ostane još uvek nerešeno? Da li vam je ostalo bilo šta sa čim biste pregovarali?

Drugo mišljenje je da je najbolje početi najvažnijim pitanjem jer ako ono nije rešeno na zadovoljavajući način sva ostala pitanja su nevažna i pravi napredak nije moguć ni u kom slučaju. Ovaj pristup može često da zavisi od tipa pregovaranja koji se želi, neprijateljsko nasuprot prijateljskom. On će takođe zavisiti od toga da li se radi o pristupu usmerenom ka potrebama ili listi želja kada su u pitanju predlozi o kojima se pregovara kao i od taktike ponašanja svake od strana. Bez obzira na primjenjen pristup, puna pažnja se mora posvetiti tome da su sva pitanja izneta dok pregovaranje teče. Ovo ćemo razmotriti dalje, u fazi dogovora.

Od vitalnog je značaja da su svi zahtevi koji se postavljaju ili se daju ustupci po njima u potpunosti pojašnjeni da bi se obezbedilo da ih obe strane razumeju. Takva pojašnjenja stavki za potencijalni dogovor moraju biti više nego jednostavna "stvar principa" i moraju se svesti na pisane definicije. Razlike u tumačenju novih termina se moraju jasno ukloniti da bi se obezbedilo da dogovor ne vodi odmah do spora kada se novi termini koriste u dogовору о раду. Da bi se postiglo obostrano razumevanje efekata novih ili izmenjenih uslova, možda će obema stranama biti potrebno, u ovom stadijumu pojašnjavanja, da se zasebno konsultuju kako bi tražile dodatne informacije pre davanja odgovora i postizanja dogovora. Nerealna vremenska ograničenja ne bi trebala da budu prepreka za jasno utvrđivanje specifičnih efekata ustupaka.

Četvrta faza: Trenutak krize

Čim se pitanja pitanja definišu, često dolazi do neslaganja i konflikta. Ovo je posledica pregovaranja – nije uvek moguć prijateljski dogovor – i ovo se mora očekivati i smatrati prirodnim. Dobri pregovarači nikada ne pokušavaju da izbegnu ovu fazu jer shvataju da ovaj period uzimanja i davanja dolazi kada se prave uspešni dogovori.

Ako se strane pravilno postave, ovo neslaganje i konflikt mogu na kraju da ujedine strane u pregovorima. U suprotnom, ovo može da potencira i produbi razlike, da dovede do toga da se svaka strana ukopa u svoje poziciju i da tako oteža dolaženje do rešenja.

Ovo može biti stresno vreme koje ne bi trebalo da bude test moći, već prilika da se otkrije šta je ljudima potrebno.

U ovoj fazi pregovaranja, pregovarači bi trebali da pokušaju da obezbede da razgovori ne dođu u čorsokak. Treba ispitati svaku mogućnost za nastavak dijaloga o stavovima gde postoje razlike, uz prihvatanje mogućnosti da će postojati situacije u kojoj je dalje, ako bilo kakvo, popuštanje jednostavno nemoguće.

Peta faza: Dogovor

Do dogovora se može doći brzo. Olakšanje koje prati postizanje dogovora ne sme preovladati potrebu da se obezbedi da su obe strane jasno razumele uslove dogovora i da su oni notirani. NIKADA ne završavajte pregovaranje a da svi nisu jasno razumeli sve. Vremenom može doći do konfuzije koja se može izbeći ukoliko se u ovom trenutku uloži takav napor.

Ovde dobri pregovarači prave još jedan osvrт na postignute i dogovorene rezultate pregovaranja, konsolidujući rezultate različitih pitanja koja su rešena tokom pregovaranja. U jednom procesu pregovaranja koji je dobro dokumentovan i vođen, trebalo bi da se tokom pregovaranja razvije precizan tekst bilo kakvog novog ugovora. Ako predloženo rešenje karakteriše ponovno razmatranje nekih odredbi u smislu izmena originalnih pozicija, onda dogovor nije postignut.

Proverite da li su sva pitanja razrešena, bilo dogovorom bilo da se od njih odustalo. Preuzmite odgovornost za sastavljanje nacrta dogovora.

Pristup pregovaranju

Način na koji će pristupiti i upravljati pregovaranjem, često određuje šta će postići pregovaranjem. "Pristup" u ovom stadijumu ne treba mešati sa stilom, što je samo po sebi zasebna tema o kojoj ćemo govoriti naknadno u ovoj knjižici.

Idealno, ono što vam treba od pregovaranja je:

- razuman dogovor koji je stoga i primenljiv
- dogovor koji je efikasan u primeni
- dogovor koji čuva odnose između strana: po mogućstvu bi trebao da ih približava međusobno, radije nego da ih udaljava jedne od drugih

Međutim, postoje dva glavna uobičajena tipa "pristupa" pregovaranju:

1. Pozicioni pregovarač

Ovaj tip je sklon tome da se fokusira na artikulisanje određenih zahteva, radije braneći svoju poziciju nego pokušavajući da razume skrivene brige druge strane.

Oni mere uspeh na osnovu onih zahteva na koje su njihovi protivnici pristali, uspeh je sve.

Pregovori obično protiču u atmosferi agresije gde pregovarač vidi drugu stranu kao protivnika, neprijatelja koji mora biti poražen.

Nijedna strana u takvoj sredini se ne trudi niti želi da usreći drugu stranu, i češće je slučaj da нико на kraju ne ostvari ono što je zaista želeo da postigne.

Pošto se davanje ustupaka smatra slabošću, pregovori obično traju dugo uz sporo donošenje odluka, jer obe strane stalno brane svoje pozicije.

Ovaj proces povećava mogućnost da se do rešenja i ne dođe.

Poziciono pregovaranje: Koju igru treba da igrate?

Meka	Tvrda
<ul style="list-style-type: none"> • Učesnici su prijatelji • Cilj je dogovor • Pravite ustupke da biste negovali odnos • Budite meki prema ljudima i problemu • Verujte drugima • Lako menjajte poziciju • Pravite ponude • Obelodanite svoju zadnju reč • Prihvativate jednostrane gubitke da biste postigli sporazum • Tražite jedan odgovor, onaj koji će oni prihvatiti • Insistirajte na dogovoru • Pokušajte da izbegnete takmičenje volja • Ne vršite pritisak 	<ul style="list-style-type: none"> • Učesnici su neprijatelji • Cilj je pobeda • Zahtevajte ustupke kao uslov odnosa • Budite tvrdi prema problemu i ljudima • Ne verujte drugima • Ukopajte se u svoj stav • Pretite • Varajte o tome šta je vaša poslednja reč • Zahtevajte jednostrane pobeđe kao cenu dogovora • Tražite jedan odgovor, onaj koji ćete vi prihvatiti • Insistirajte na svojoj poziciji • Pokušajte da pobedite u takmičenju volja • Vršite pritisak

Ovakvi pristupi se više ne smatraju relevantnim, ili za one koji daju željene rezultate uspešnog pregovaranja. Sve više i više se ide ka interesnim pregovaračima kojima ćemo se ovde detaljnije baviti.

2. Interesni pregovarač

Interesni pregovarač je svestan činjenice da je druga strana ljudsko biće koje ima, često čvrsta, verovanja i stanovišta, i iako se interesni pregovarač možda sa njima ne slaže, on priznaje da on/ona ima pravo na njih. Ovo priznavanje pomaže interesnom pregovaraču u tome da otkrije šta je njegova/njena "prava", nasuprot izrečenoj, želji – oni gledaju dalje od reči kada se radi o problemu o kojem se diskutuje.

Ovakav pristup takođe pomaže da se stvori atmosfera poverenja i poštovanja, gde "osoba" nije predmet napada: pregovaranje se radije koncentriše na "probleme".

Kao što smo ranije rekli, odnos je nešto što će se nastaviti nakon što je pregovaranje zaključeno. Da bi bio koristan, taj odnos mora da izade iz pregovaranja ako ne ojačan, a onda barem neokrnjen. Zaključenje pregovora tako da svaka strana oseća da je nešto postigla, stvara sredinu sa boljim privrednim odnosima, nego ono posle kojeg neka od strana oseća da je nešto izgubila – ta strana može kasnije pokušati da vrati milo za drago, što ne mora nužno da se desi tokom narednog pregovaranja, već direktno kroz ponašanje u procesu rada.

Da bi se to postiglo "interesni" pregovarač će pokušati da oseti kako druga osoba razmišlja. Ovo se ponekad postiže sagledavanjem problema sa tačke gledišta druge strane: staviti sebe u poziciju druge osobe.

Ovo nije lako jer nikada dvoje ljudi nisu isti. Pozadina, i slično, uvek krive sliku. Ali ovo umeće ne mora da bude totalna transformacija, to je više mogućnost da se razume drugo stanovište. Takvo razumevanje vam omogućava da nađete rešenja za vaš problem koja će zadovoljiti i potrebe druge strane. Čak je važnije što vas to može naterati da ponovo procenjujete valjanost svoje vlastite pozicije. Pogledajte ova različita stanovišta:

Zaposleni	Poslodavac
<ul style="list-style-type: none"> • Uz troškove života koje rastu treba mi više novca • Poznajem ljude koji su bolje plaćeni za posao koji ja radim • Poslodavac je nevaspitan; nikada me ne pita kako je kod kuće 	<ul style="list-style-type: none"> • Uz troškove života koji rastu ne mogu da priuštim povećanje zarada • Znam za preduzeća koja plaćaju manje za posao kojim se bavimo • Ja sam ljubazna osoba jer nikada ne guram nos u privatnost svojih zaposlenih

Zato interesni pregovarači:

- **Izbegavaju da pripisu krivicu drugoj strani.** Problem, jednom identifikovan, pripada obema stranama. Oni su ti koji rešavaju problem.
- **Uključuju drugu stranu u proces rešavanja i time ih čine delom rešenja.** Kada dođe do toga, obe strane su zadovoljne rezultatom, ali što je još važnije, one će se truditi da pregovaranje bude uspešno i takođe će biti spremniji da zajedno rade na problemima u budućnosti, npr. *"Imam problem sa X. Trebalo bi da ti uradiš Y. Kako mi možeš pomoći?"* Odnosno, oni istražuju interes.
- **Ne reaguju preterano na emociju.** Slušanje, ne regovanje. Shvataju da emotivni izliv može zapravo da raščisti vazduh, kao oluja, i/ili donese osobi reputaciju "tvrdog" pregovarača, a da mu omogući da kasnije dođe do dogovora, tj. oni su meki prema ljudima ali tvrdi prema problemu. Oni ostaju objektivni, držeći se principa, ne pritiska.
- **Slušaju.** Slušanje je ključni deo uloge uspešnog interesnog pregovarača. Ali da bi slušanje bilo efektivno ono mora da bude aktivno. Efektivnim slušanjem ćete naučiti:

Ključevi efektivnog slušanja	Ko ne ume da sluša	Ko ume da sluša
Pronađite oblast interesa	Gasi se na suvoparne teme	Pita "Šta mogu da saznam?"
Procenite sadržaj, ne omotnicu	Gasi se ako je omotnica slabašna	Procenjuje sadržaj, preskače omotnicu
Sačekajte sa pucanjem	Sklon je da se upušta u svađu	Ne vrši procenu dok ne razume sve
Radite dok slušate	Ne pokazuje izliv energije – glumi pažnju	Puno se trudi, telom pokazuje aktivan stav
Oduprite se ometanjima	Lako mu se odvlači pažnja	Bori se protiv ili izbegava ono što odvlači pažnju. Toleriše loše navike, zna kako da se skoncentriše
Neka vam je um otvoren	Reaguje na emotivne reči	Tumači uvijene reči; ne zaglavljuje se na njima
Iskoristite činjenicu da je misao brža od govora	Sklon je da drema sa usporenim govornicima	Izaziva, predviđa, sumira u mislima, odmerava argumente i sluša između redova

Pažljivo pratite šta se govori – tražeći pojašnjenje da bi se izbegle bilo kakve nejasnoće ili sumnje kroz parafraziranje ili ponovno konstatovanje (takvi komentari pokazuju da ste zapravo slušali).

Počnite sa kompleksnim pitanjima (ne traže odgovor sa "DA" ili "NE") a onda istražujte sa dodatnim pitanjima. Nastavite da

postavljate pitanja sve dok ne dobijete informaciju koju tražite.

Interesni pregovarači govore i bave se problemima u obliku i na način koji druga strana može da razume. Budite jasni i precizni, koristite reči koje najjasnije prenose ono što želite da kažete. Izbegnite nepotrebne tehničke termine. Ne pokušavajte da budete u superiornoj poziciji kroz bombastičan jezik. Ako to pokušate, druga strana će prestati da sluša. Onoga trenutka kada se to desi, izgubili ste mogućnost da utičete na njihovo mišljenje ili da ga promenite.

Interesni pregovarači nisu zainteresovani za ishod pobeda/poraz. Oni žele ishod pobeda/pobeda, tj. dogovor koji reflektuje interes obeju strana. Ovo se postiže tako što su spremni da ne procenjuju ono što ljudi žele samo na osnovu onoga što su rekli. Oni traže prave interese koji leže iza zahteva.

Oni postavljaju pitanje "zašto?". Oni gledaju i iza izjave i retorike u pravo pitanje – šta druga strana zapravo misli – šta zapravo hoće da postigne.

Interesni pregovarači prepoznaju da su najmoćniji interesi ljudske potrebe, sigurnost, priznanje, itd. i da će se bavljenjem i rešavanjem najpre ovih pitanja, druga pitanja često lakše rešiti. Primer ovoga je sindrom "ne manje od ovoga što sada imam".

Interesni pregovarači ne ignoriraju interes drugih i ne tretiraju ih kao beznačajne. Identifikovanje tih interesa često predstavlja ključ za rešenje problema.

Interesni pregovarači znaju šta žele da postignu, ali su fleksibilni po pitanju kako će da do toga dođu. Kreirajte opcije: ne oslanjajte se samo na jedno rešenje koje je postignuto.

Biti interesni pregovarač postavlja fundamentalno pitanje:

"Kako da idem dalje u pregovorima kada sam dozvolio drugoj strani da takođe zadovolji svoje potrebe?"

Odgovor leži u činjenici da različiti ljudi imaju različite potrebe koje se mogu zadovoljiti, a da se ne umanju ono što jedna ili druga strana postigne. Koliko ljudi ima upravo iste potrebe kao i vi?

Drugi primeri “vrsta” pregovaranja se mogu ilustrovati kroz sledeće:

(1)	Strana A : Dati/Dobiti	Strana B: Dati/Dobiti
Obe strane su voljne da nešto daju da bi dobile ono što žele i ulaze u pregovaranje sa tim planom na umu. Koliko, i kada, će biti kompromisa su detalji koje treba razraditi. Ova formula ima najviše potencijala za uspeh.		
(2)	Strana A : Dati/Dobiti	Strana B: Dobiti/Dati
Takođe ima dobre šanse za uspeh jer obe strane razumeju da dobar dogovor zahteva i davanje i uzimanje. Jedna strana je voljna da nešto da, pod uslovom da nešto zauzvrat dobije. Druga strana će dati nakon što je dobila. Teškoća ove formule je u tome da onaj koji dobija može da odluči da proveri koliko se može dobiti, bez davanja zauzvrat. Ako onaj koji dobija ode predaleko, ili suviše dugo čeka da napravi reciprocitet, onaj koji daje može da odluči da povuče ustupke koje je već ranije dao, i strane mogu doći u bezizlaznu situaciju.		
(3)	Strana B: Dobiti/Dati	Strana B: Dobiti/Dati
U ovoj formuli, obe strane ulaze u pregovare sa idejom da neće ništa dati dok nešto ne dobiju. Oni će brzo doći u bezizlaznu situaciju i ostati tamo sve dok jedna strana ne bude spremna da rizikuje da nešto da, kako bi i sama nešto dobila. Ako se nijedna strana ne pomeri sa mrtve tačke, nema pregovaranja.		

Taktike pregovaranja

Ovde ćemo se baviti nekim uobičajenim taktikama pregovaranja ili strategijama i pitanjima koja se javljaju njihovom primenom. O svakoj od ovih taktika možete da razmislite, da je upotrebite u vašem vlastitom pristupu ili je odbacite, ali je važno da ste vi kao pregovarač oprezni i da joj se možete efektno suprotstaviti kada je koriste vaši protivnici. U upotrebi raznih taktika pregovarač treba uvek da ima na umu probleme za koje vaši ciljevi i namere zahtevaju da budu rešeni. Taktike su samo alati za postizanje rezultata i nisu cilj same po sebi.

Šira slika

Njena je svrha da u mislima vaših protivnika kreira neizbežan osećaj u kom pravcu će ići mogući ishod pregovaranja. Komentari o poziciji druge strane se mogu dati, što bukvalno isključuje njihove globalne predloge sa liste umesnih, kada je u pitanju upravljanje preduzećem. Međutim, od vitalne je važnosti da ovakav pristup u potpunosti odgovara ciljevima preduzeća i da on zaista ostavlja prostora za pregovaranje o nekim konkretnim elementima dogovora. Ovakva taktika uvek ima za cilj da ispuma očekivanja. Kada je moguće, slične poruke treba pridodati i onima koje već kolaju po preduzeću, i one treba da obezbede i tačke fokusa o kojima treba ponovo razgovarati prilikom diskusije o pojedinačnim predlozima. Osim u slučaju da šira slika prikazuje način opstanka biznisa, ona treba da stavi akcenat na pozitivne aspekte poslodavčevih predloga.

Vremenska ograničenja

Ovo uključuje utvrđivanje kritičnih momenata u izboru trenutka za pregovaranje, ne samo po vaše potrebe, već naročito po potrebe druge strane. Istraživanje i prikupljanje informacija u okviru

preduzeća pristupom "od glave do pete" može ukazati na problem izbora trenutka putem kojeg se može izvršiti pritisak za postizanje dogovora. Sa stanovišta poslodavca, izbor trenutka ne bi trebao da se podudara sa kritičnim trenucima u proizvodnji ili u sezoni, kada su zaposleni više u mogućnosti da vrše pritisak uz potencijalno dovođenje preduzeća u rizik. Da biste utvrdili kada su po vas "kritični trenuci", potrebne su najšire konsultacije sa menadžerima i šefovima.

Ekspert

Dok je uobičajeno da tokom pregovaranja pozicije iznosi jedan govornik u ime poslodavaca, mogu postojati pitanja koja su tehničke prirode za koja su tokom diskusije potrebni komentar ili odbijanje od strane "eksperta". Ovde treba paziti da se ovi komentari ograniče na pojašnjenje ili odbijanje, a ne na davanje ustupaka na osnovu izolovanih zahteva. "Ekspert" bi trebao takođe da bude sposoban da izmami neke činjenice koje leže sakrivene iza zahteva zaposlenih, kroz "sudsko ispitivanje" zasnovano za poznavanje procesa rada. Do odustajanja od nekih zahteva se može doći bolje kroz profesionalne intervencije, nego kroz ustupke u pregovaranju o ugovoru, ako se konstatuju prave činjenice.

Dobar momak / Loš momak

Često se smatra za jednu od više teatralnih taktika, i može vam ići u prilog, ali takođe morate znati da li se primenjuje protiv vas. Kod ove taktike jedna osoba je prijateljski nastrojena i izgleda kao da želi da stvari napreduju, dok je druga opstruktivna. Nastup "dobrog momka" često ide uz reči:

"Vidite, zaista bih želeo da ovo sredimo i idemo dalje, ali je pravi problem X. Možemo li ovo da rešimo tako da mu damo nešto da bi čucao i da mi ga skinemo sa leđa?"

Ovo takođe može biti korisno kada je vidno protivljenje jednog od vaših pregovarača odbačeno odlaganjem ili kuloarskim razgovorima.

I opet morate da pazite da se bilo kakvo davanje ustupaka uklapa u celokupan paket i ne vodi do poraza iz zahteva u zahtev.

Završne odredbe

Ovo se koristi kada sve izgleda zaključeno, a izroni ranije naizgled priznat ustupak ili čak neki novi predlog. Može biti efektno, ali "ovaj mora biti ispunjen" zahtev ne smete da prepustite toj taktici. Sa druge strane, vaš tim mora da bude oprezan i da se čuva daljeg davanja ustupaka samo da bi se došlo do dogovora koji je već bio na vidiku. Ako se pristup "samo još ovo..." završi davanjem ustupka, može dovesti do postavljanja daljih zahteva. Protiv ove taktike se borite tako što ste sigurni da ste obradili sve zahteve u njihovom konačnom obliku tokom pregovora.

Upotreba tištine

Postoji prirodna tendencija tokom bilo kog sastanka da se pojavi vakum tištine koji druga strana treba da isplini. Upotreba ove taktike ponekad rezultira u tome da druga strana pruži informaciju na jedan nepripremljen način što može otkriti i neku tajnu. Taktički, vaš tim mora biti oprezan da ne ispunjava tu prazninu, niti rečima niti govorom tela.

U paketu

Ovo predstavlja zauzimanje pozicije u kojoj su svi elementi predloženog dogovora međusobno povezani. Pristup je često povezan za “širom slikom”. Međutim, absolutna primena ove taktike često ostavlja ograničene mogućnosti za progresivno postizanje dogovora zasnovano na ustupcima i protiv-ustupcima. Takođe, ako se izabere pristup “u paketu” a onda se zahtevi ostavljaju u stranu ili im se daje ustupak jednom po jednom, polazni paket nema kredibilitet da uključuje veliki broj pitanja koja treba razmatrati. Pozicije povlačenja po pojedinim tačkama je takođe teško održavati u pristupu “u paketu”, jer je onda potreban ponovni rad po drugim pitanjima kako bi se obezbedilo da ukupan trošak poslodavca ostane isti.

Više opcija dogovora

Ovde se radi o tome da se izgrade dva ili više načina za postizanje dogovora. Kada ima dva ili više nerezoluiranih pitanja, a verovatno nećete davati jedan po jedan ustupak za sve, paket za ukupno rešenje koji je konstruisan na nekoliko načina može učiniti da druga strana oseća veće zadovoljstvo zato što je ona odabrala opciju dogovora, nego da dobije ustupak po samom pristupu.

Treba biti izuzetno pažljiv da krajnji rezultat bilo koje opcije ne bude manje ili više povoljan, tako da pozicije svih strana ne budu pogoršane konačnim izborom.

Reafirmisanje postignutog

Kada se pregovori zaglibe, često je korisno da se sumira dotadašnji napredak. Ovo pomera fokus sa pitanja koja nisu rešena na ukupne rezultate i koristi koji su već dogovorenici a koji neće nestati ako ne dođe do konačnog dogovora. To je podsećanje na pozitivne aspekte prethodnog dogovora, umesto da se stoji kod trenutnih razlika između strana i tako se ukupnim pregovorima daje perspektiva.

Odgađanja

Odgađanja su veoma važan aspekt pregovaranja. Ona utiču na izbor trenutka ukupnih pregovaranja, omogućavaju debatu i prikupljanje dodatnih informacija, omogućavaju da se emocije ohlade i, u zavisnosti od njihovog trajanja, da se informacije saopštite onima koji su van procesa pregovaranja. Pravilno dogovorena odgađanja takođe predviđaju nastavak pregovora i mogu dati izlaz iz čorsokaka kada se ponovo razmatraju neka pitanja i stavovi posle pauze. Međutim, prilikom razmatranja odgađanja je važno da ona strana koja traži odgađanje shvati da će u nastavku pregovaranja druga strana očekivati izmenjenu poziciju. Ako se ne radi o takvom slučaju, onda ona strana koja traži odlaganje treba da jasno stavi do znanja da se njena pozicija neće menjati i da razlozi za traženje odlaganja nisu dalji razvoj sopstvene pozicije i mišljenja.

Fokusiranje na predrasude

Ova taktika se posebno odnosi na ličnosti i ponašanje pojedinaca i poslodavački pregovarači treba da je izbegavaju. Ali, treba je prepoznati kada je koriste druge strane. Oblasti u kojima je velika verovatnoća da će se primenjivati su:

- Mešovitost pregovaračkog tima na bazi etničke i rodne pripadnosti
- Starosna dob ili neiskustvo pregovarača
- Napad na ovlašćenje pregovarača, tj. pristup tipa “A” tim, “B” tim

- Sindrom “debele mačke”, tj. smatranje menadžmenta za nekoga ko traži ustupke od onih koji ih najmanje mogu sebi priuštiti

Upotreba ove taktike skreće pregovore sa pravih pitanja i pregovorači moraju biti oprezni u davanju ustupaka kada se pregovori odvijaju u ovom raspoloženju.

Radne grupe

Ovde se radi o sporednim putevima do ponekad kompleksnih dogovora koji se ne mogu postići bez obimnih istraživanja i duskusija. Morate biti pažljivi da članovi radne grupe imaju jasno izdata uputstva, kao i da će bilo kakvi rezultati služiti samo kao preporuka za dalje pregovaranje. Osnivanje radne grupe redovno podiže očekivanja i može, ako niste pažljivi, da dovede do skoro večitih pregovaranja.

Pitanja po kojima neće biti ustupaka ili o kojima se neće govoriti na pozitivan način, ne treba poveravati radnim grupama. Mnogi učesnici radnih grupa ulažu znatno vreme i trud da bi postigli i definisali rešenja, a potom se posebno razočaraju kada se rezultati ignorišu ili odlažu u stranu tokom pregovaranja.

Ispitivanje ili pojašnjavanje

Taktika koja je u širokoj upotrebi i koja je od suštinske važnosti za bilo koje pregovore je upravo taktika ispitivanja ili pojašnjavanja zahteva. Ispitivanje treba da bude takvo da ono zahteva kompleksne odgovore u cilju razmatranja zahteva i efekata bilo kakvog ustupka. Izvucite od druge strane kakve su joj pretpostavke o ustupku koji se bazira na zahtevu u odnosu na izraženu potrebu o kojoj se govori.

Izbegavanje odgovora

Iako ne postoji obaveza po bilo koju stranu u pregovoru da pruži odgovor na sve zahteve koji su podneti, jednostavno ignorisanje zahteva može dovesti do zabune. Ako jedna strana ne odgovori na zahtev, to može biti signal drugoj strani da je zahtev prihvaćen. Ignorisanje zahteva ga neće ukloniti, ma koliko to pregovarači koji koriste ovu taktiku to želeli.

O svakom pojedinačnom zahtevu se mora razgovarati, a odgovor na njega se mora pripremiti i dati, makar to bilo i “ne”. Takođe, morate paziti da se svi zahtevi koje vi postavite slično tretiraju.

Davanje protiv-predloga

Kada podneti zahtevi nisu prihvatljivi, ali se zasnivaju na oblasti kojoj treba posebna pažnja i razmatranje, pripremite formalne protiv-predloge. Oni treba da budu u obliku rečenica pogodnih za ubacivanje u eventualni ugovor. Mogu se podneti pre nego što pregovori formalno počnu ili se mogu razviti tokom trajanja pregovora. Kada se podnose pre početka pregovora oni treba da se odnose samo na određene zahteve zaposlenih u onim oblastima u kojima ste spremni da pregovarate.

Obraćanje ciljnog grupi

Iako obe strane mogu da uključe posebnog port-parola ili govornika koji će govoriti i komentarisati probleme tokom pregovora, nemojte da previdite važnost pregovora za suprotnu stranu. U mnogim

slučajevima ona će biti sačinjena od vaših zaposlenih koji će biti tačno informisani o uključenim osobama i aktivnostima unutar vašeg biznisa. Odgovori moraju biti usmereni na one na koje će rezultati pregovora direktno uticati i sa kojima rukovodstvo ima svakodnevne kontakte. Pregovarači će imati šta da kažu u procesu sačinjavanja eventualnog ugovora tokom debate koja sledi nakon odlaganja, a takođe će prosleđivati informacije onim zaposlenima u čije ime prisustvuju pregovaranju. Odgovori stoga moraju da se koriste terminima koji oni razumeju i koji su im verodostojni sa aspekta poslovnog okruženja u okviru kojeg oni rade. Apelovanje na vaše zaposlene takođe je od velike važnosti kada ustanovite postojanje spoljnih faktora i uticaja koji nisu od važnosti po vaše poslovne aktivnosti.

Još jedan faktor koji se ovde može pojaviti je da predstavnik zaposlenih napada kredibilitet rukovodstva ili čak i sposobnost samog biznisa za razvoj i život, a bez osnova. Ovo često karakterišu pretnje u vidu sankcija ili nanošenja štete preduzeću ili samim predstavnicima rukovodstva. Ukoliko dođe do ovoga, obratite se zaposlenima direktno da biste ustanovili da li oni takvu taktiku koju se primenjuje podržavaju, ili je odbacuju. Pitajte ih direktno da li su izneti stavovi njihovi i na osnovu čega su ih formirali. Ako sredina u kojoj se pregovara ne odgovara ovom pristupu tražite njihov komentar tokom pauze zbog odgađanja.

Taktika zastrašivanja / pretnji

Mnogi pregovori dostižu tačku kada bilo koja strana može pribeti pretnjama koje će dati rezultat ako dogovor nije postignut. Iako takve pretnje mogu biti realne, morate da budete zaista pažljivi kada se odlučujete za takvu taktiku. Otvorene pretnje mogu dati dovoljan pritisak da se postigne dogovor, ali dogovor postignut na ovakav način nepogrešivo donosi ozlojeđenost, a u nekim slučajevima odmazdu.

Ako je ishod uspešnih pregovora od takve važnosti da može doći i do otpuštanja ako se ne postigne dogovor, ovo treba da se predoči drugoj strani pre kao prirodna posledica, imajući u vidu finansijsku održivost preduzeća, nego kao osveta ili kaznena akcija.

Ekstremni predlozi

Mnogi pregovori počinju uvodnim pozicijama svake strane koje su ekstremne pozicije. Ova taktika je uvek osmišljena tako da smanji očekivanja druge strane. I dok ovo može biti valjana taktika kada se suprotstavi zahtevima koji nisu "u okviru uobičajenog", tražite opravdanje za usvojenu poziciju dok ne pokažete koliko je ta pozicija smešna ili ekstremna.

Ako se koristi takva taktika, možda će morati da se revidira pozicija, i to onda kada su strane blizu sloma, neuspeha pregovora. Ostavljanje ekstremne pozicije za stolom, onda kada vaš protivnik kontaktira "svoju bazu" radi razmatranja industrijske akcije, daje vam dovoljno municije protiv zaposlenih koji su navedeni da pomisle kako niste spremni da dalje pregovorate.

Efekti taktike revidirane pozicije se često vide u pregovorima kada je arbitraža o konačnoj ponudi dogovoren proces za rešavanje čorsokaka.

Arbitraža o konačnoj ponudi ostavlja arbitru da izabere poziciju jedne ili druge strane, bez mogućnosti da doneše odluku o kompromisnom rešenju. Iako se retko koristi ovih dana, arbitraža o konačnoj ponudi je još uvek prisutna kao sredstvo odlučivanja kod nekih kolektivnih ugovora.

Deset kritičnih grešaka u pregovaranju

- (a) **Neadekvatna priprema:** Priprema vam daje dobru sliku o opcijama i omogućava vam planiranu fleksibilnosti u trenucima krize.
- (b) **Ignorisanje principa pobeda/pobeda:** Svakoj strani je potrebno da zaključi pregovore uz osećanje da je nešto postignuto, osvojeno
- (c) **Upotreba zastrašivanja:** Istraživanja pokazuju da što je oštija taktika, oštiri je otpor. Ubedivanjem, a ne dominacijom, dolazi se do efektivnijih rezultata. Pokažite poštovanje, neka vide da ste razumni.
- (d) **Nestrpljivost:** Dajte vremena idejama i rezultatima da deluju. Ne požurujte stvari, strpljivost se isplati. Budite smireni.
- (e) **Gubljenje nerava:** Jake negativne emocije su prepreka u razvoju kooperativne sredine i u kreiranju rešenja. Ne izazivajte neprijateljstvo kod druge strane tako što ćete je prečesto terati da se brani.
- (f) **Soviše pričanja a premalo slušanja:** "Ako volite da slušate, steći ćete znanje, a ako načulite uši postaćete mudar".
- (g) **Svada umesto uticaja:** Svoju poziciju možete najbolje objasniti putem edukacije, ne tvrdoglavovošću.
- (h) **Ignorisanje konflikta:** Konflikt je suština pregovaranja. Naučite kako da ga prihvate i razrešite, ne kako da ga izbegnete.
- (i) **Ego:** Zapamtite da pregovarači nikada ne pobeduju – oni samo pomažu organizaciji, preduzeću da pobedi.
- (j) **Ignorisanje mandata:** Pregovarači nastupaju kao agenti i moraju uvek da se pridružavaju instrukcija koje su im dali oni koje konačni dogovor obavezuje.

Ne

Postojaće trenuci kada će vaš odgovor u pregovaranju biti "ne". Ako je to slučaj, budite veoma jasni u vašem odbijanju. Reći "ne" može biti teško; obezbediti pri tome da druga strana zna da vi tako i mislite, može biti još i teže.

Brejnstorming³

Ovu taktiku je najbolje da koristite tokom pauze zbog odgađanja kako biste obezbedili da vaš tim bude potpuno uključen, a taktika je naročito efektivna kada izgleda da ste dospeli u čorsokak.

³ Mozganje, rojenje misli (Brainstorming, eng.)

Ključne komponente:

- (a) NE procenjujte ideje.
- (b) NE odbacujte lude ili naočigled besmislene ideje.
- (c) DA – beležite imena pored ideja.
- (d) DA – razvijajte svaku ideju.
- (e) Eliminišite opcije tek nakon diskusije i pošto se svi slože. Velike su šanse da će poslednja opcija biti najuspešnija.

Dogovor

Sam predloženi dogovor mora da bude finaliziran pre nego što se strane razđu. Kad je moguće, ovaj zadatak treba da obavi rukovodstvo zbog jednostavnog razloga što su oni ti koji moraju da ga primenjuju. Svi elementi predloženog dogovora moraju biti sastavljeni na način kako je izrađen nacrt svake klauzule i kako je dogovoren tokom procesa pregovaranja, a pristanak bilo koje strane je neophodan ako ima izmena bilo koje klauzule u odnosu na početne predloge. Mora postojati potvrda da su termini jezgroviti i jasni kada su u pitanju i značenje i metodi primene.

Poželjno je da se nacrt dogovorenih klauzula sačini na jednostavnom jeziku i da se, kada je to moguće, koriste postojeće klauzule koje su izdržale test vremena. Termini koji se navode u dokumentu moraju da budu definisani kada njihovo značanje nije sasvim jasno na osnovu prostog čitanja samih pojedinih klauzula.

Predloženi dogovor će morati da sadrži odredbe koje se tiču uslova dogovora i stranice za potpisivanje kao dokaz konačnog dogovora. U zavisnosti od broja subjekata na koje se sporazum primenjuje, neki detalji će možda morati da budu navedeni, npr. kako će se doći do potpisa i od kog datuma će početi primena dogovorenih odredbi.

Sačinjavanje dokumenta

Formulisanje određenih klauzula unutar dogovora ima za cilj da se kreiraju rezultati koji su primenljivi za sve strane. Prilikom formulisanja klauzula treba izbegavati terminologiju koja ne daje primenljive rezultate i koja samo pruža alternative koje treba razmotriti.

Ako je formulisanje klauzula nejasno može se angažovati treća strana da presudi o značenju, a bukvalna interpretacija klauzula može dati rezultat koji poslodavac nije predvideo.

Za takve klauzule treba sačiniti nacrt na jedan jasan i nedvosmislen način. Nema koristi od pregovora ako se oslanjaju na postavljanje zamki ili prepirku. Pod zamkom se podrazumeva suptilno formulisanje klauzule koje vodi do primenljivih rezultata koje strana zaposlenih nije očekivala, tj. klauzula donosi rezultat različit od onog što je dogovoren tokom pregovora i ide u korist poslodavcu, ličeći na situaciju dodatnog bonusa.

Važno je da se izbegnu pravnički žargon i dvosmislenost jer time izbegavate kreiranje dokumenta koji onda mogu razumeti samo oni koji koriste "stoga", "onda" i "tako da", itd.

Primena

Primena dogovorenih uslova je od vitalne važnosti. Ovaj proces daje krajnje rezultate pregovaranja i mora se pažljivo proveriti da li su ti rezultati u skladu sa rezultatima dogovorenim tokom pregovaranja.

U zavisnosti od toga kolika su odstupanja od dogovorenog dokumenta, mora se uvesti proces edukacije, naročito za rukovodioce i one koji obračunavaju zarade, da bi se došlo do dogovorenih rezultata. Idealno bi bilo kada bi član pregovaračkog tima predsedavao u ovom procesu da bi se obezbedio kontinuitet i jasno prezentovanje dogovorenih rezultata.

Primena može uticati na zaposlene na razne načine, i kada se uvodi nov ili znatno izmenjen ugovor može biti potrebno da se spremi kratak pregled da bi se ukazalo na njegove prave efekte na zaposlene, onda kada davanje samog dokumenta na čitanje nije dovoljno. Mnogi poslodavci organizuju sastanak svih zaposlenih, ili iz nekog odeljenja, da bi govorili o promenama i informisali o bilo kojim administrativnim zahtevima koji moraju biti ispunjeni. U ovom procesu je od kritične važnosti uključivanje onih koji obračunavaju zarade, a koji mogu da objasne stvari koje se odnose na nove stope plaćanja i uslove.

Neki dogовори mogu takođe da utiču na proces rada u službama. U takvim slučajevima šefovi službi moraju da budu dobro upoznati sa promenama u procesu rada i njihovim uticajem na zaposlene. Ukoliko je bilo ustupaka u korist poslodavca, od suštinske je važnosti da oni budu primenjeni čim to bude praktično moguće nakon postizanja dogovora. Odlaganje ili čak neprimenjivanje novih uslova će neizbežno dovesti do nedostatka poverenja u pregovarački tim sledeći put kada budu tražili izmene, a nisu izvukli korist po sebe od novih dogovora.

Psihologija u pregovaranju

Postoji znatan broj istraživanja o ljudskom ponašanju i njegovoj važnosti za pregovaranje, naročito tokom poslednjim 20 godina.

Sledi pokušaj da se rezimira nešto od onoga što je utvrđeno. Treba ga tretirati sa oprezom, jer su mnoge studije prilično veštački izrađene, svaka od njih ima vlastite jedinstvene odlike, a kontekst i druge promenljive u kojima se određeni pregovori odvijaju mogu biti od veoma velikog uticaja.

Stoga su sledeće konstatacije nužno uopštene i uvek ima izuzetaka.

1. Najkritičniji period u prvom susretu između dva čoveka je prvih pet minuta. Utisci koji se formiraju tokom tog vremena će imati tendenciju da traju i da ih kasnije ponašanje potvrди, što će voditi do toga da se ono ne interpretira objektivno već u svetlu ovih prvih utisaka.

Skloni smo tome da se sećamo situacija kada je naš prvi utisak bio pogrešan i da smo kasnije morali da ga menjamo, jer tako ih je malo ispravnih!

2. Rano uvođenje kooperativnog ponašanja ima tendenciju da promoviše razvoj poverenja i odnosa saradnje; rano uvedeno ponašanje nadmetanja ima tendenciju da doneše uzajamnu sumnju i konkurenčiju.
3. Saradnja rađa saradnju; ne-saradnja rađa ne-saradnju
4. Dosledne promene sa niskog na visoki stadijum saradnje daju bolju saradnju, nego prelaz sa visokog na niski stadijum, ili obrazac visoke saradnje koji je nepromenljiv.

5. Pregovarači postižu bolje rezultate kada počnu sa ekstremnim i po mogućству neočekivanim pozicijama, nego kad krenu sa umerenim pozicijama.
6. Davanje uvodne ponude na nivou očekivanog dogovora daje neželjene rezultate.
7. Vešti pregovarači daju manje ustupke kako se rok približava; nevešti i neiskusni pregovarači su podložni iznenadnom i spektakularnom kolapsu dok pritisak raste.
8. Najefektnija strategija je izgleda ona kada se postavljaju ekstremni uvodni zahtevi zajedno sa postepenim davanjem ustupaka; davanje velikih ustupaka na početku, a potom zadržavanje čvrstog stava, je manje efektno.
9. Ljudi koji prave male ustupke tokom pregovaranja postižu povoljnije rezultate.
10. Ekstremno brzi dogovori imaju za rezultat ekstremne rezultate.
11. Za ekstremno brze dogovore se radije koriste vešti pregovarači.
12. I iskusni i neiskusni pregovarači imaju tendenciju da slabo procenjuju potrebe protivnika.
13. Pregovarači sa ekstremno velikim očekivanjima su skloni uspehu.
14. Osobe sa ekstremno velikim očekivanjima koje takođe imaju moć ostvaruju fenomenalan uspeh ako ne dospeju u čorsokak.
15. Uspešni i neuspešni pregovarači su podjednako zadovoljni konačnim dogovorom.
16. Ne postoji veza između inteligencije i pregovaračkog umeća ili ponašanja.
17. Pregovarači koji veruju drugoj strani se ponašaju kooperativnije nego oni koji manje veruju.
18. Pregovarači koji su etički veoma fleksibilni, ponašaju se kooperativnije nego oni koji imaju krute etičke stavove.
19. Davanjem pozitivnih ustupaka, pregovarači prikazuju da protivnika prihvataju kao jakog, tvrdog i vrednog pažnje i na taj način povećavaju verovatnoću dobijanja pozitivnih ustupaka zauzvrat.
20. Formalnost je pozitivan pratilac dogovora kada se radi o važnijim slučajevima.
21. Prisustvo nezavisne (i cenjene) treće strane povećava verovatnoću dolaska do dogovora.
22. Što je veći ugled i poverenje u treću stranu, to je veća verovatnoća da će njegove/njene intervencije biti efektne.
23. Usvajanje predloga medijatora smanjuje osećaj da je davanje ustupka pokazivanje slabosti.
24. Prosto prisustvo javnosti (uključujući njihovo prisustvo u mislima) motiviše pregovarače da traže pozitivne i izbegavaju negativne procene.
25. Razne vrste publike, naročito oni koji zavise od pregovora, podižu pritisak u smislu lojalnosti, predanosti i zastupanja njihovih željenih pozicija.

26. Pritisak vremenskog ograničenja povećava verovatnoću dolaska do sporazuma i ima tendenciju da se manifestuje u smanjivanju obima pregovaračkih očekivanja, zahteva i blefiranja koja se pojavljuju.
27. Mala je mogućnost da pretnje i obećanja povećaju verovatnoću da ustupci budu odmah dati.
28. Upotreba obećanja obično povećava mogućnost da pregovarači postignu obostrano povoljan dogovor, dok upotreba pretnji obično smanjuje ovu verovatnoću.
29. Pregovaranje na terenu jednog od pregovarača obično daje “prednost domaćeg terena”.
30. Ljudi koji rade u konkurenčkoj situaciji obično vole da sede jedni preko puta drugih. Ali, kooperativno ponašanje je prisutnije u drugim konfiguracijama.
31. Port-paroli će efektnije komunicirati ako sede jedan nasuprot drugog.
32. Članovi suprotnih timova koji su se upoznali pre formalnog pregovaranja, gde se govorilo o konkretnim pitanjima ali nisu zauzimani stavovi, potom su rešili veći broj pitanja i na brži način, nego timovi koji su proveli isto vreme u pregovaranju ali su ljudi bili posvećeni zauzetim pozicijama po svakom od uključenih pitanja.

Ponašanje poslodavaca u pregovaranju

Svaki pregovarač će razviti svoj vlastiti cilj i pristup pregovaranju. Nemojte misliti da morate da se pridržavate bilo kog određenog stila – to je veštački pristup i u kranjoj liniji nije održiv. Međutim, postoje neki obrasci ponašanja koje treba slediti i neki koje treba izbegavati. Niže je dat spisak nekih, ali ni u kom slučaju svih, primera.

1. Nemojte davati ustupke pre nego što pregovaranje počne. Naročito nije mudro davati ustupak koji se primenjuje retroaktivno kao preduslov da zaposleni započnu pregovaranje. Radi se o principu da će ugovor stupiti na snagu određenog dana bez obzira kada je dogovor zapravo postignut.
2. Samo jedan član tima treba da bude port-parol za stolom.
3. Pazite da se pregovori odnose na realne činjenice iz vašeg sektora; ne dozvolite im da odlutaju izvan toga.
4. Uvek postupajte razumno, osećajno i logično. Pokušajte da ostanete objektivni i izbegavajte ljutnju.
5. Nastupajte sa aspekta znanja uz poštovanje zakonskih odredbi.
6. Koristite odgovarajući jezik uzimajući u obzir okolinu, prisutne i okolnosti. Budite kratki i jasni. Ne budite suviše formalni, nepotrebno pompeznii ili brbljivi. Ne budite servilni.
7. Izbegavajte provokativne komentare, lične uvrede, pretnje i sl. Ako se strasti uzburkaju umanjite pritisak uz pomoć zahteva za odgađanje.
8. Ne govorite samo da biste govorili; tišina može biti koristan alat. Ako ne pazite šta govorite napravićete grešku.

9. Pažljivo slušajte šta druga strana kaže. Budite budni. Pokažite znake pozitivnog slušanja. Koristite pitanja da biste pojasnili probleme. Parafrazirajte ono što je druga strana rekla da biste bili sigurni da ste nešto razumeli na isti način.
10. Pokažite poslodavačku solidarnost. Nemojte javno da kritikujete jedni druge. Ne svaljujte krivicu na druge.
11. Ne donosite odluke za stolom ili u hipu trenutka, osim ako ste sigurni. Odgodite i razmislite.
12. Nikada nemojte da molite.
13. Nemojte se slagati sa nečim a da niste u potpunosti razumeli implikacije i cenu, i na kratke i na duge staze.
14. U svim pregovorima postoji trenutak kada ćete morati da kažete "ne". Ako je to slučaj, recite to jasno i glasno.
15. Svako **mora** da vodi beleške o tome šta je rečeno. Dobre beleške predstavljaju koristan izvor informacija i tokom i nakon pregovora. One su takođe koristan istorijski zapis.
16. Zahtevajte da druga strana podupre svoje zahteve argumentima ako ozbiljno traže njihovo ispunjenje. Postavljajte pitanja.
17. **Nikada nemojte lagati.** Ako ne znate odgovor priznajte to, tražite odlaganje i ustanovite koji je odgovor. Nemojte osećati obavezu da odgovorite.
18. Napravite ček listu da biste bili sigurni da se o svemu razgovaralo.
19. Radite na osnovu svojih nacrtova i predloga sa formulacijama koje vi želite.
20. Koristite odgađanja kako biste izbegli gubljenje kontrole i da biste mogli da o pregovorima diskutujete, da ih analizirate i napravite procenu.
21. Održavajte blisku komunikaciju sa poslodavcima iz vašeg sektora. Zapamtite da ste vi njihov agent u pregovorima i da morate da ih u potpunosti uključite. Njihova je uloga da daju mandat, a vaša uloga je da postupate u skladu sa njim, ili da tražite njihovo odobrenje da ga promenite ukoliko to okolnosti zahtevaju.

Donošenje Plana upravljanja radom

Uvod

Donošenje Plana upravljanja radom uključuje utvrđivanje toga gde se preduzeće trenutno nalazi u organizovanju radnih odnosa, gde biste voleli da vidite svoje preduzeće u budućnosti i koje teškoće morate da prevaziđete da biste postigli svoje ciljeve u okviru Plana upravljanja radom. Ulaženje u pregovore bez pažljivog planiranja, jasno formulisanih ciljeva i temeljnih priprema je jednako ulasku u autobus bez raspitivanja o destinaciji.

Bez obzira da li se radi o planiranju proizvodnje, marketinškom ili finansijskom planu, preduzeće će provesti znatno vreme u planiranju da bi se željeni rezultati postigli: pregovori o radu i Plan upravljanja radom ne treba da se razlikuju. Morate dobro da razumete trenutnu poziciju vašeg preduzeća, ciljeve koje želite da vaše preduzeće ostvari i metodologiju za postizanje tih ciljeva. Da biste to razumeli postoje neka fundamentalna pitanja koja preduzeće mora da postavi samo sebi:

1. Kako vaše preduzeće funkcioniše?
2. Da li Plan upravljanja radom postoji, a ako postoji kako on pomaže da se ostvare ciljevi preduzeća, ili se radom upravlja na ad hoc bazi?
3. Da li je preduzeće efikasno i da li odlično posluje? Ako ne, zašto?
4. Koliko uspešno preduzeće upravlja svojim resursima rada u poređenju sa resursima kapitala?
5. Da li su identifikovane prepreke za najbolju moguću iskorišćenost rada? Gde su, da li se tiču domena rukovodstva, da li su to pitanja iz oblasti ugovora o radu ili se tiču fizičkog rasporeda fabričkog pogona i kancelarija?
6. Koliko zapravo preduzeće košta zaposleni? Za koje troškove smatrate da ih treba izmeriti i kako ovi troškovi utiču na cenu proizvoda, i zauzvrat, da li to utiče na sposobnost preduzeća da bude konkurentno?
7. Da li je preduzeće izvršilo procenu cene bilo koje komponente rada?

Morate dobro da razmislite o ovim pitanjima koja provociraju i da razumete koja je vaša trenutna praksa pre nego što počnete da razmišljate o daljim promenama.

Mi smo identifikovali oblasti o kojima treba dobro razmislići kako biste bili sigurni da se promena dešava u okviru dobro procenjene strukture. Preduslov za promene je donošenje **Plana upravljanja radom** na nivou preduzeća, što zahteva, kao prvi korak, uvid u postojeće uređenje radnih odnosa. Takav uvid može da obuhvati analizu sastava radne snage, sindikalne organizovanost, primenljivih ugovora, politika i zakona, raspoloženja na radnom mestu, prakse sa radnog mesta, predstavnika poslodavca, istorije radnih odnosa i uvid u karakteristike postojećeg ugovora o radu.

Šta pod ovim terminima mislimo?

Sastav radne snage

Važno je znati koje su komponente radne snage.

Veštine zaposlenih	Koje priznate veštine zaposleni imaju, iz kojih oblasti ih imaju (ako ih uopšte imaju) npr. šegrti, da li imaju imaju više veština, da li imaju veštine rukovođenja, i gde su te veštine fizički locirane u okviru preduzeća. Koje druge veštine su identifikovane, a izvan ovih aktivnosti? Da li postoji problem pismenosti (čitanje, pisanje i računanje)?
Sindikalizam	Da li postoji sindikat u preduzeću, i ako je tako koliko sindikata ili drugih organizovanih grupa radnika postoji; da li su grupisane zajedno ili su rasprostranjene po strateškim delovima proizvodnog pogona/preduzeća?
Rodna pripadnost	Kakav je sastav radne snage kada je u pitanju rodna pripadnost i njihova koncentracija po različitim radnim mestima?
Etnički sastav	Kakav je etnički sastav radne snage?
Starosna dob radne snage	Da li preduzeće ima staru radnu snagu, mladu radnu snagu ili mešavinu?
Sistem isplate zarada	Da li se radnicima plaća po sistemu mesečne zarade ili na sat, ili je u pitanju kombinacija koja uključuje rezultate rada? Da li se radna snaga može rangirati kroz sistem isplate zarada, i na kom hijerarhijskom nivou se pojavljuju razlike? Pored toga, koji je metod plaćanja, tj. putem gotovine, uplate na račun, čekom ili nekim drugim sredstvom.
Tip zaposlenja	Kako su zaposleni angažovani? Na puno radno vreme, delimično radno vreme, povremeno ili privremeno i da li je njihovo angažovanje usklađeno sa bilo kojim primenljivim ugovorom i da li su definicije usklađene?

Sindikalna organizovanost

Neophodno je da razumete strukturu postojeće sindikalne organizovanosti zaposlenih:

1. Kakvi dogovori o organizovanosti postoje i da li je takva organizovanost izražena kroz tradicionalnog sindikalnog poverenika za sprat/deo preduzeća?
2. Ako postoji poverenik sindikata, od kada, u kom obliku se takvo zastupanje pojavilo? Da li imate dokaz o ovlašćenju zastupnika za zastupanje radnika? Da li je zastupanje stabilno?
3. Koji sindikati postoje na nivou preduzeća?
4. Da li vi umanjujete zarade zaposlenih za iznos članarine? Ako ne, kako se članstvo evidentira? Da li su neki zaposleni povukli svoje ovlašćenje za naplatu sindikalne članarine? Da li su se isčlanili?

5. Koliko zaposlenih predstavlja sindikat, koja je grupa najveća, i da li to organizovanje pokriva tradicionalna sindikalna pitanja koja se tiču radnog mesta. Da li broj članova sindikata raste ili opada? Ako je tako, zašto? Da li postoji dominantna grupa koji ima stratešku moć?
6. Koja je struktura sindikata na nivou preduzeća? Da li postoji sistem delegata i ako je tako da li je on autonoman ili se oslanja na spoljni sindikat? Da li postoje bilo kakva delegatska prava kao što je obezbeđivanje kancelarije, kompjutera i sl., Ako radnici nisu članovi unutrašnjeg već spoljnog sindikata, da li je to regionalna ili nacionalna kancelarija sindikata?
7. Kakva prava pristupu radnom mestu u okviru preduzeća ima predstavnik sindikata? Da li je takvo pravo pristupa korišćeno u prošlosti? Kakve su procedure kod poslodavca za ostvarivanje prava pristupa? Da li je pravo pristupa u prošlosti bilo konstruktivno ili destruktivno u smislu odnosa na radnom mestu?
8. Koja druga sindikalna prava postoje u okviru preduzeća? npr. prekid rada zbog održavanja sastanka itd. i koliko često se oni održavaju?
9. **Konsultativna tela:** Da li su zaposleni predstavnici u bilo kom internom konsultativnom komitetu kao što je bezbednosti i zdravlje na radu, ili u grupama za upravljanje kvalitetom? Da li su ovi predstavnici članovi sindikata ili zaposleni, i da li njihova razmišljanja ili rezultati imaju bilo kakav uticaj na pitanja radnih odnosa?

Koliko su konsultativna tela efektua i da li su neka pitanja rešila ili su možda pokrenula pitanja koja rukovodstvo treba da reši?

Primenljiva politika poslodavca, ugovori i zakoni

Potrebna je analiza primenljivih prava i obaveza bez obzira na to da li takva prava i obaveze proističu iz kolektivnih ugovora o zaposljavanju, politika ili pravilnika.

1. Da li u preduzeću imate jedan ili više kolektivnih ugovora? Kako je primena ugovora definisana, tj. da li ugovor pokriva određene oblasti radnog mesta i da li je ta pokrivenost istorijsko nasleđe? Zašto? Da li je to poželjno i za budućnost? Da li pojedina radna mesta pokrivaju spoljni ugovorači?
2. Da li postoje pojedinačni ugovori o radu ? Da li su oni evidentirani u vidu pisanih ugovora ili su neformalni ugovori, npr. da li se pojedinačni ugovor sastoji od potvrde o imenovanju plus usmeni dogovor ili ugovori o radu sadrže obimne odrednice o beneficijama i obavezama na osnovu zaposlenja?
3. Da li su pojedinačni ugovori o radu međusobno slični ili se razlikuju, i, ako se razlikuju, zašto? Da li postoje neusaglašenosti sa kolektivnim ugovorom(ima)?
4. Ako postoji više od jednog kolektivnog ugovora, da li oni imaju podudarne datume prestanka važnosti? Zašto postojeći ugovori o radu imaju baš onaj datum isticanja važnosti koji imaju, i da li takvi datumi isticanja važnosti odgovaraju ciklusu vašeg poslovanja? Da li bi radni odnosi i prateći faktori bili poboljšani ako se uvedu duži ili kraći periodi važenja ugovora?
5. Ako postoje razne grupe zanimanja, da li su identifikovane razlike u kolektivnom ugovoru i da li su takve razlike dodelile veće beneficije jednoj grupi nasuprot drugoj? Nadzor nad uslovima zaposljavanja je neophodan da bi se identifikovale razlike ugovora o radu prema grupama zanimanja, npr. pravo na dodatno odsustvovanje nakon šest godina službe, za razliku od druge

vrste zanimanja koja može steći pravo na dodatno odsustvovanje nakon sedam godina službe. Razlog za takve razlike se mora identifikovati radi obnove ugovora.

6. Koji zakoni utiču na vas i vaše zaposlene tokom rada? Koje zakonske obaveze postoje? Da li se one moraju reflektovati u ugovoru o radu?

Da li su ovi zakoni uzeti u obzir u okviru vaših ugovora o radu ili politika i kako? Da li su se pojavile nedoslednosti ili drugi problemi kroz primenu tih zakona? Da li su bilo kakve promene zakona ili sudske odluke uticale na vaš način poslovanja? Ako je takav uticaj postojao, kakve su promene u ugovorima ili politikama neophodne da bi takve promene bile ispoštovane?

7. Da li je vaše preduzeće osnovano u skladu sa zakonima, npr. lokalnih vlasti? Kako to utiče na vaše ugovore o radu?

8. Da li postoji bilo kakva politika poslodavca koja se primenjuje na preduzeće pored formalnog ugovora o radu? Koja politika i procedure su vam potrebne? Na primer, da li preduzeće nabavlja vozila ili ima vozila kojima upravljaju zaposleni u preduzeću, da li postoje prakse u vezi penzionisanja zaposlenih, kupovine roba od strane zaposlenih, i naročito zahteva za odsustvovanje koji omogućavaju celom preduzeću da ne radi tokom Božića/praznika? Ako je odgovor na bilo koje od ovih ili neko drugo pitanje da, onda je neophodna detaljna analiza postojeće politike poslodavca i procedura. Kako se takva politika poslodavca i procedure potkrepljuju? – odnosno da li one postoje u pisanoj formi i da li su dostupne svim zaposlenima? Kada obavite takvu analizu možete da ustanovite da li se tim stvarima treba baviti u okviru ugovora o radu ili treba izraditi jedan dokument o politici poslodavca kao što su kućni red ili priručnik za zaposlene. Nedoslednosti u primeni se mogu pojaviti kao zahtev zaposlenih.

9. Da li se pojavila potreba da se promene politika poslodavca i procedure kroz aktuelnu primenu ili na osnovu presedana, i da li su oni uticali na preduzeće zahtevajući da se promene postojeće procedure i politika poslodavca. Na primer, da li su disciplinarna pitanja razmatrana na osnovu kućnog reda ili dokumenta o politici poslodavca?

10. Da li organizacija ima sveobuhvatne ali komplikovane procedure za disciplinu i da li takve procedure stvaraju nepremostive proceduralne prepreke?

Raspoloženje na radnom mestu

Raspoloženje samo po sebi ne može biti izmereno ali manifestacije raspoloženja tj. ponašanja mogu i stoga raspoloženja koja postoje na radnom mestu, kada su ispravno shvaćena, predstavljaju jak pokazatelj sklonosti da se promena prihvati.

Kakav je bio prethodni odgovor na predloge za promene? Da li je postojao otpor prema takvim inicijativama? Gde se takav otpor javlja? Ako možemo da razumemo prethodne ili sadašnje razloge za otpor prema promeni onda možemo da prilagodimo praksu da bismo obezbedili da do promene zaista dođe na pozitivan način.

Poslodavac mora da identificuje te oblasti koje slabe konstruktivno okruženje. Ako postoje faktori iz ranijih rasprava ili nesuglasica koji još uvek nisu rešeni, onda je veća verovatnoća da će fokus zaposlenih biti više usmeren na prošlost nasuprot sadašnjosti ili budućnosti.

Da li na radnom mestu postoje neka stara negodovanja ili rasprave? Da li su ove stvari ostale nerešene neprihvatljivo dugo? Ili su rešenja za njih ponuđena toliko daleka od početnog negodovanja ili rasprave, da su rešenja neprihvatljiva. Da li su postojale i treće strane u rešavanju takvih negodovanja ili rasprava?

Da li su pitanja iz sfere rada stvar za konsultativne komitete koji postoje i da li će njihov rad utabati put za napredak i po drugim pitanjima?

Kakav je stav radne snage u vezi podele radnih mesta? Da li se radna snaga deli na prodaju, operativu, administraciju, održavanje i tako dalje, i da li postoje dalje podele na radnike sa belim i plavim kragnama? Kako se te podele manifestuju i da li te podele utiču na efikasnost usluge, znanje o proizvodu i tako dalje.

Raspoloženja u rešavanju rasprava često otkrivaju sindrom “oni” i “mi”.

Situacija na radnom mestu

Kada se razmišlja o situaciji na radnom mestu i raspoloženjima u okviru tog termina, prvo se identificuju običaji u okviru preduzeća. Na primer, da li postoji čvrsta i nepromenljiva podela poslova po radnim mestima (demarkacija). Takvi stavovi donose neefikasnost i nesigurnost.

Ko šta radi, kada i kako? Da li zaposleni imaju više veština i da li neefikasnost stvaraju više sami sistemi nego pojedinci u okviru sistema ili organizacione strukture?

Da li postoji spremnost da se učestvuje u raznim zadacima i da li radnici prihvataju da budu raspoređeni na drugo radno mesto i da budu mobilni? Ako postoje prepreke da li one mogu da se identificuju? Da li će promene ugovora prevazići te prepreke ili je potrebno neko drugo rešenje?

Predstavnici poslodavca (menadžeri, šefovi, itd.)

Analiza radnog mesta ima za cilj da se identificuju postojeće stanje, i tamo gde je moguće, one prepreke koje onemogućavaju preduzeće da ostvari svoje ciljeve i namere. Prisustvo ukopanih stavova se često vidi kao jedina velika prepreka inicijativama za promenu i generalno na takve prepreke se nailazi u proizvodnom pogonu.

Međutim, kakva je sklonost kod menadžera i šefova da prihvate promenu? Da li oni imaju percepciju vlasništva, kao što je vlasništvo nad znanjem ili vlasništvo nad metodologijom obavljanja zadatka? Da li vaši menadžeri i šefovi iniciraju promenu ili reaguju na promenu? Da li je njihov stil rukovođenja suprotstavljanje ili slaganje?

Na primer, ako najviše rukovodstvo predloži inicijative za promenu, da li se takve stvari sprovode dalje niz hijerarhijsku strukturu na pozitivan ili na negativan način? Kakvo je raspoloženje sredine? Da li postoji pozitivno osećanje nade da će promene biti korisne ili je mišljenje da promene “neće uspeti”? Da li menadžeri i šefovi shvataju da oni imaju moć da utiču na rezultate? Često će menadžeri srednjeg nivoa, kada prenose naredbe na nivou preduzeća, da optužuju one “gore” tokom razgovora sa ljudima iz proizvodnje.

Da li je stil upravljanja konsultativan ili autokratski, i da li usvojeni stil vodi do radne atmosfere obeležene raspravama?

Ako zaključite da je put do postizanja pouzdanosti, fleksibilnosti i inovacije neuspešan, onda morate da proverite kako vam je postavljena cela organizaciona šema.

Istorija industrijskih odnosa

Zakonsko okruženje u okviru kojeg preduzeće funkcioniše je u nekim pitanjima uslovilo radnu sredinu i odnose na nivou preduzeća, npr. utvrđivanje zarada. Da li je poslodavac imao uticaja na radnu sredinu ili su na nju uticali spoljni faktori? Na primer, postoji istorijska povezanost između grupa zarada koje se primenjuju na nivou Države i onih koje se primenjuju u lokalnoj upravi. Obično se to naziva državna povezanost. Kao posledica, postoji mogućnost da pregovaranje bude ograničeno takvim vezama, jer su smanjene mogućnosti da se trguje uslovima zarada ili kretanjima u primanjima.

Drugi istorijski odnosi mogu da se pojave kroz činjenicu da je preduzeće deo srodne privredne grane; na primer, lučko preduzeće, proizvođač plastike, bolnica ili bilo šta drugo. Pre će cela privredna grana da utvrđuje kakva je sredina u kojoj se odvijaju radni odnosi, nego što će to činiti samo jedno preduzeće. Kao posledica mogu da se pojave ili već postoje granski odgovori na pregovore o zaradi ili na druge pregovore gde preduzeće nije u mogućnosti da utiče na rezultat.

Kada se razmatraju dotadašnji radni odnosi na nivou preduzeća moraju se takođe uzeti u obzir prethodni problemi i rešenja na te probleme jer to može dati neka buduća očekivanja poslodavcu ili zaposlenima. Sklonost radnika da učestvuju u štrajku ili, alternativno, poslodavca da koristi lokaut oblikuje shvatanje ljudi o njihovoj vlastitoj istoriji radnih odnosa.

Istraživanje prethodnih pregovora koji su se ticali zapošljavanja je događaj iz prošlosti koji možda želite ili ne želite da ponovite, i stoga takvi pregovori i sredina u kojoj su se odvijali moraju biti istraženi. Ekonomski i proizvodni odnosi, kao i organizaciona klima su faktori koji utiču na istoriju radnih odnosa.

Pregled kolektivnih ugovora i ugovora o radu

Potrebno je da pregledate postojeće ugovore jer specifične odredbe ugovora mogu da predstavljaju organizacione prepreke i da loše utiču na mogućnost raspoređivanja poslova u okviru preduzeća, a alternativno mogu da izobliče nagrade kojima takav rad odgovara.

Ako ne postoji mogućnost da se poslovi raspoređuju bez problema, da li se takve prepreke javljaju zbog stava zaposlenih ili zato što postoje ugovorne prepreke koje se nalaze u kolektivnim ugovorima.

Preduzeće je dinamično jer reaguje na svoju poziciju na tržištu i na element ljudskih odnosa što sve čini jedno preduzeće. Da li postojeći ugovori o radu mogu da se menjaju da bi odgovorili na bilo koje nove izazove koji se mogu pojaviti?

Da li postoji unutrašnja fleksibilnost ili odredba da se u njega uvede fleksibilnost? Da li ugovor omogućava preduzeću da tržištu pruži brz odgovor? Da li se bilo kakav oblik postojeće fleksibilnosti (npr. rad u smenama) koristio tokom trajanja ugovora, kakav je bio uspeh i na čiju inicijativu su se te fleksibilnosti koristile?

Oni aspekti ugovora koji potiču iz zakona, a suprotni su pregovorima i ugovoru između dve strane, moraju takođe da budu pregledani. Cilj ugovora je da se kreiraju primenljive obaveze po ugovorne strane. Odredbe koje daju mesta razmišljanjima i premišljanjima, umesto nedvosmislenih prava ili obaveza, dovode do konfuzije i možda nerealnih očekivanja.

Identifikacija i procena promene

U idealnom okruženju preduzeće ima svoj plan koji postavlja ciljeve preduzeća. Jedan takav plan se bavi budućnošću i može da uključuje stvari kao što su efikasnost na radnom mestu, ideo u tržištu,

ciljevi i namere korporacije ili preduzeća u smislu razvoja, porasta profita i možda reforme radnih mesta čime se poslovanje preduzeća usmerava na kvalitet u svim aktivnostima.

Odgovarajući plan preduzeća će se verovatno baviti i srednjeročnim i dugoročnim ciljevima koje zauzvrat određuju okolnosti u preduzeću. Pošto se obavi uvid u postojeću praksu može se utvrditi koje su promene neophodne da bi se ispunio generalni plan. Uvid vam omogućava da utvrdite koje su mogućnosti dostupne bilo da se postigne, bilo da se poboljša napredak ka ostvarenju generalnog plana. On vam takođe omogućava da procenite te mogućnosti i metodologiju za njihovu primenu. Identifikacija opcija na osnovu uvida bi isto tako mogla da uključi i identifikaciju prepreka.

Identifikacija mogućnosti	<p>Ne samo da sve mogućnosti treba da budu identifikovane već i sve treba da budu vrednovane, sa izračunatom cenom, a vremenski okvir za promene utvrđen. Strateške opcije koje izrastaju iz utvrđenih prioriteta zahtevaju razmatranje, i, konačno, sve mogućnosti moraju biti procenjene.</p> <p>Moguće je da se broj radnih sati identifikuje kao prepreka u ostvarivanju komponenti plana preduzeća – na primer, nemogućnost da se radi nedeljom može da ometa proširivanje radnog vremena. S druge strane, sistem izračunavanja zarada može da reflektuje porast troškova usluga pre nego porast zarada zbog povećane produktivnosti. Shodno tome, možda treba izmeniti sistem izračunavanja zarada.</p> <p>Demarkacija, ili čvrsta podela poslova, i kultura preduzeća koja omogućava demarkaciju bi mogli i te kako da budu prepreke da se postignu ciljevi preduzeća.</p> <p>Ovo gore pomenuto može biti identifikovano kao prepreke, ali baviti se njima direktno možda nije najbolje rešenje. Prepreke se mogu bolje prevazići zaobilaženjem, nego bavljenjem njima na direkstan način.</p>
Trenutak promene	<p>Pošto je identifikovan spisak promena neophodnih da bi se ispunio plan preduzeća, mora se utvrditi i prioritet promena. Vremenski okvir za promene može diktirati konkurenca na tržištu koja posluje efikasnije u isporuci svojih proizvoda. S druge strane, tržište se može menjati zbog promene ukusa potrošača. Mogućnost da se prilagodi će obezbediti, minimalno, da ideo na tržištu ostane netaknut. Dodatni vremenski okvir može biti zakonsko okruženje i aktivnosti Vlade na makro ekonomskom nivou.</p>
Strateške mogućnosti koje nastaju iz prioriteta	<p>Pošto ste utvrdili koje su potrebe promene da bi se ispunio generalni plan, procenili te promene i utvrdili priotete među promenama, sada je potrebno da utvrdite šta će biti pokretač promena. Na primer, o kom obliku pregovaranja se razmišlja?</p> <p>Uvid u postojeću praksu će vam omogućiti ne samo da razumete koji su prioriteti i u okviru kojeg vremenskog okvira se mogu postići, već takođe i da utvrdite koji bi oblik pregovaranja najviše odgovarao.</p> <p>Koje su prednosti i mane tih opcija u pregovaranju, npr. nacionalnog kolektivnog ugovora, regionalnog, granskog, na nivou preduzeća, pojedinačnog, itd.?</p>

A N E K S

Spisak odredbi kolektivnog ugovora - predlog mogućeg sadržaja

Sledeća lista bi trebala da bude vodič za stručne timove poslodavačkih udruženja za pripremu nacrta granskog kolektivnog ugovora (dalje u tekstu "Ugovor"). Radi se o pomoćnom sredstvu, kako bi se ubrzao i olakšao rad stručnog tima, uz kreativno korišćenje svih potrebnih pravnih i drugih izvora znanja i informacija. Opredelili smo se za užu varijantu, odnosno primenu striktnе pravne tehnike - izbegavanje ponavljanja (prepisivanja) odredbi koje su već sadržane u „višim“ aktima (primer: Zakon o radu i Opšti kolektivni ugovor), ili će biti razrađene u „nižim“ aktima (kolektivni ugovori kod poslodavaca, ili pravilnici o radu, te ugovori o radu). Svaki stručni tim bi odlučivao koje su to specifičnosti privredne grane, te u skladu sa time unosio nove, ili brisao predložene odredbe, odnosno vršio prilagođavanja i preciziranja ovde navedenih. U svakom slučaju, preporučujemo da poslodavci kontaktiraju svoje udruženje poslodavaca za pomoć u izradi nacrta ugovora, kao i kasnije tokom pregovora, te na kraju i kod primene ili eventualnih izmena i dopuna.

KOLEKTIVNI UGOVOR zaključen za granu, grupu, podgrupu ili delatnost

I UVODNE ODREDBE

1. Ugovorne strane:
 - a. Udruženje poslodavaca:
 - i* naziv (dalje u tekstu Udruženje)
 - ii* sedište i adresa
 - iii* broj i datum rešenja o registraciji
 - iv* broj i datum rešenja o utvrđivanju reprezentativnosti
 - v* zakonski ili ovlašćeni zastupnik
 - b. Sindikat:
 - i* naziv (dalje u tekstu Sindikat)
 - ii* sedište i adresa
 - iii* broj i datum rešenja o registraciji
 - iv* broj i datum rešenja o utvrđivanju reprezentativnosti
 - v* zakonski ili ovlašćeni zastupnik
2. Pregovaranje i zaključivanje ovog Ugovora:
 - a. Tok postupka:
 - i* inicijativa
 - ii* kratak istorijat pregovora
 - iii* protokol o usvajanju predloga Ugovora
 - b. Namere ugovornih strana
 - c. Ciljevi zaključivanja ovog Ugovora
 - d. Opozivanje ili potvrđivanje prethodnih uslova iz sporazuma između ugovornih strana
3. Primenljivost i važnost ovog Ugovora:
 - a. Određivanje grane, grupe, podgrupe ili delatnosti (dalje u tekstu Grupacija) za koju se zaključuje Ugovor:
 - i* naziv
 - ii* šifre i opis delatnosti (aneks uz ovaj Ugovor)
 - b. Univerzalnost ovog Ugovora, sa mogućnošću:
 - i* pristupnja drugih poslodavačkih organizacija ili sindikata ovom Ugovoru (koji nisu imali predstavnike u pregovorima)
 - ii* izuzeća pojedinih poslodavaca iz obavezne primene ovog Ugovora
 - iii* posebnog/naknadnog regulisanja pojedinih pitanja aneksima uz ovaj Ugovor

- (pojedina zanimanja, grupe poslova, posebna prava i obaveze zaposlenih i poslodavaca)
- iv regulisanja posebnim kolektivnim ugovorom, ili aneksom uz ovaj Ugovor, u skladu sa zakonom, pitanja bezbednosti i zaštite života i zdravlja na radu
 - v dobijanja "proširenog dejstva" ovog Ugovora na sve poslodavace iz Grupacije
- c. Važnost ovog Ugovora:
- i datum stupanja na snagu
 - ii rok važenja
 - iii datum prestanka važenja i mogućnost/postupak produženja važnosti
4. Definicije i znacenje termina/pojmova koji se koriste u Ugovoru:
- i
 - ii

II ODNOSI UGOVORNIH STRANA

5. Prava i obaveze ugovornih strana
- a. Obaveze Udruženja i prava Sindikata
 - b. Obaveze Sindikata i prava Udruženja
6. Komitet za sprovođenje ovog Ugovora
- a. Obrazovanje, sastav, imenovanje članova
 - b. Mandat Komiteta:
 - i delokrug pitanja u nadležnosti Komiteta
 - ii savetodavne funkcije
 - iii odluke sa obaveznom snagom
 - iv rešavanje sporova o pojedinim pitanjima mirnim putem
7. Mirno rešavanje sporova tokom primene ovog Ugovora:
- a. Pregovaranje (inicijativa, postupak pregovaranja, obaveznost/neobaveznost prihvatanja završnih stavova):
 - i stručni timovi (obrazovanje i mandat, trajanje i ovlašćenja)
 - ii komitet (postupak pregovaranja)
 - iii predsednici (najvisi predstavnici ugovornih strana)
 - b. Posredovanje:
 - i pokretanje postupka (inicijativa, obaveznost/neobaveznost prihvatanja)
 - ii izbor i mandat posrednika (trajanje i ovlašćenja)
 - iii pravna snaga stavova posrednika (obaveznost/neobaveznost prihvatanja)
 - c. Arbitraža:
 - i pokretanje postupka (inicijativa, obaveznost/neobaveznost prihvatanja)
 - ii izbor i mandat arbitra (trajanje i ovlašćenja)
 - iii snaga stavova arbitra (obaveznost prihvatanja)

III VIŠAK ZAPOSLENIH

8. Program ili odluka o višku zaposlenih (u slučajevima i na način utvrđenim Zakonom o radu, čl. 153-157):
- a. Utvrđivanje:
 - i postojanja tehnoloških, ekonomskih ili organizacionih promena koje dovode do prestanka potrebe za radom zaposlenih na neodređeno vreme
 - ii spiska zaposlenih za čijim radom je prestala potreba
 - iii mera za rešavanje statusa viška zaposlenih (pojedinačno ili grupno)
 - b. Forma utvrđivanja viška zaposlenih
 - i program rešavanja viška zaposlenih kod poslodavca
 - ii odluka o utvrđivanju spiska zaposlenih kod poslodavca, u slučajevima kada poslodavci nisu obavezni da donose program iz prethodne alineje
9. Kriterijumi - primenjuju se po redosledu utvrđenom ovim Ugovorom - a merila za određivanje viška zaposlenih po osnovu kriterijuma bliže se utvrđuju programom, odnosno odlukom

- a. Osnovni kriterijum - rezultati rada zaposlenog:
- i ostvareni učinak zaposlenog - za poslove gde su utvrđeni normativi/standardi rada:
 - spisak poslova i normativa/standarda
 - relevantan period (od najamnje 6 meseci pre donošenja programa, odnosno odluke o rešavanju viška zaposlenih)
 - ii ocena poslodavca, odnosno ovlašćenog lica - za poslove kod kojih nisu nisu utvrđeni normativi i standardi rada:
 - osnovi za ocenu: kvalitet i kvantitet rada, efikasnosti rada, samostalnost u radu, odnos prema zadacima i sredstvima rada, inovacije i drugo
 - relevantan period (od najamnje 6 meseci pre donošenja programa, odnosno odluke o rešavanju viška zaposlenih)
 - iii lista zaposlenih za čijim radom je prestala potreba (za svaku kategoriju zaposlenih: ako nema zaposlenih sa istim rezultatima rada, ne primenjuju se dopunski kriterijumi)
- b. Dopunski kriterijumi - socijalno-ekonomski položaj zaposlenog (samo ako zaposleni ostvaruju jednake rezultate rada):
- i imovno stanje zaposlenog (primarni kriterijum):
 - ostvareni prihod po članu zajedničkog porodičnog domaćinstva zaposlenog (po osnovu zarade, drugih primanja i prihoda od imovine u periodu od godinu dana
 - prednost ima zaposleni sa nižim ukupnim prihodom po članu domaćinstva)
 - tržišna vrednost nepokretnosti (koju u svojini ima zaposleni ili član njegovog porodičnog domaćinstva - prednost ima zaposleni bez nepokretne imovine, odnosno sa nepokretnom imovinom manje vrednosti)
 - ii ostalo (sekundarni kriterijumi):
 - broj članova porodice zaposlenog koji ostvaruju zaradu (prednost ima zaposleni sa manjim brojem članova porodice koji ostvaruju zaradu)
 - dužina radnog staža (prednost ima zaposleni sa dužim radnim stažom)
 - zdravstveno stanje zaposlenog i članova njegove uže porodice (prednost ima zaposleni, ako on ili članovi njegove uže porodice boluju od težeg oboljenja, a prema nalazu nadležnog zdravstvenog organa)
 - broj maloletne dece na redovnom školovanju (prednost ima zaposleni koji ima više dece na školovanju)

10. Mogućnost:

- a. Isključenja pojedinih zaposlenih sa liste viška zaposlenih, bez obzira na rezultate osnovnih kriterijuma (nedonešenje ili odlaganje donete odluke o prestanku radnog odnosa):
- i invalid rada, koji je invalidnost stekao radom kod poslodavca
 - ii zaposleni sa 30 i više godina rada kod poslodavca
 - iii samohrani roditelj sa detetom do 7 godina života i roditelj deteta sa posebnim potrebama (invalidnost i sl)
- b. Obrazovanja zajedničke komisije sindikata i poslodavca (eventualno obrazovanje, savetodavna snaga stavova):
- i razmatranje programa/odluke o rešavanju viška zaposlenih
 - ii predlaganje najracionalnijih rešenja za poslodavaca i zaposlene
 - iii utvrđivanje činjeničnog stanja radi primene dopunskih kriterijuma za određivanje zaposlenog za čijim je radom prestala potreba

11. Isplata otpremnine:

- a. visina:
- i za prvi deset godina radnog staža - najmanje zbir po 1/3 zarade za svaku svaku punu godinu radnog staža
 - ii za svaku narednu godinu radnog staža - najmanje zbir po 1/4 zarade
- b. osnovica - zarada isplaćena za poslednja 3 meseca koja prethode mesecu u kojem se isplaćuje otpremnina:

- i prosečna /bruto/ zarada zaposlenog, ili
- ii prosečna /bruto/ zarada kod poslodavaca, ili
- iii ili prosečna /bruto/ zarada po zaposlenom u Republici prema podacima nadležne institucije, šta je povoljnije za zaposlenog
- c. rok za isplatu otpremnine - do dana prestanka radnog odnosa.

IV RADNO VREME I ODMORI ZAPOSLENIH

IV.a Radno vreme

12. Ovlašćenja poslodavaca da uređuju pitanja radnog vremena zaposlenih, u skladu sa zakonom i opštim aktima, sa obavezom blagovremenog i sigurnog obaveštavanja zaposlenih:
 - a. Opšte o radnom vremenu:
 - i dnevni raspored radnog vremena :
 - ii trajanje
 - iii početak i kraj
 - iv dužina, vreme i način korišćenje dnevnog odmora
 - v prekidi rada (plaćeno vreme): zbog vremenskih uslova, zbog više sile i zbog drugih razloga
 - vi promene radnog vremena, trajne ili privremene
 - b. Sedmični raspored radnog vremena (broj radnih dana u sedmici, dani sedmičnog odmora)
 - c. Ostalo vreme vezano za prisutnost na radu (neplaćeno, a eventualno plaćeno):
 - i vreme provedeno u putu
 - ii pripremno i završno vreme (oblaćenje, higijena, spremanje radnog mesta)
 - iii dežurstva u prostorijama poslodavca, ili kod kuće
13. Odstupanja u radnom vremenu:
 - a. Rad sa skraćenim radnim vremenom - radi bezbednosti i zaštite zdravlja na radu (sva prava kao za puno radno vreme, poslovi određeni u skladu sa zakonom i opštim aktima - Zakon o radu, član 52)
 - b. Preraspodela radnog vremena:
 - i pravo poslodavaca na uređenje pitanja i uvođenje preraspodele radnog vremena, s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih
 - ii posebna zaštita za zaposlene na pojedinim poslovima (zabranu preraspodele za zaposlene koji rade sa skraćenim radnim vremenom /sva prava kao za puno radno vreme/ - Zakona o radu, član 52.)
 - iii obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja o preraspodeli radnog vremena i radno/pravne posledice nepoštovanja
 - c. Prekovremeni rad
 - i pravo poslodavaca na uređenje pitanja i uvođenje prekovremenog rada, s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih
 - ii posebna zaštita za pojedine kategorije zaposlenih (*zakonske i ugovorne odredbe*)
 - iii obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja o prekovremenom radu i radno/pravne posledice nepoštovanja
 - d. Rad po smenama
 - i pravo poslodavaca na uređenje pitanja i uvođenje smenskog rada, s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih
 - ii posebna zaštita za pojedine kategorije zaposlenih (*zakonske i ugovorne odredbe*)
 - iii konkretno regulisanje za ovu Grupaciju:
 - trajanje: jednokratni - dvokratni rad
 - raspored: dnevna (prva) smena – popodnevna (druga) smena – nocna (treća) smena
 - smenjivanje: sukcesivno (dnevno) – sedmično – mesečno – u turnusima
 - trajanje smene, početak i kraj
 - odmor u toku rada (trajanje i raspored)

- sedmični odmor – slobodni dani, broj i raspored
 - odmor između smena
- e. Noćni rad (posebna vrsta rada u smenama)
- i pravo poslodavaca na uređenje pitanja i uvođenje noćnog rada, s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih
 - ii posebna zaštita za pojedine kategorije zaposlenih (*zakonske i ugovorne odredbe*)

IV.b Odmori zaposlenih

14. Odmor u toku dnevnog rada (plaćeno vreme):
 - a. pravo poslodavaca na uvrđivanje rasporeda korišćenja odmora u roku dnevnog rada, s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih
 - b. mogućnosti za odstupanja po dužini, vremenu i načinu korišćenja u zavisnosti od specifičnih uslova rada
 - c. obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja o odmoru u toku dnevnog rada
15. Dnevni odmor (neplaćeno vreme):
 - a. pravo poslodavaca na uvrđivanje rasporeda korišćenja dnevnog odmora, posebno u slučajevima smenskog rada, noćnog rada i prekovremenog rada (povoljnosti za zaposlene), s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih
 - b. mogućnosti (restriktivno korišćenje) za odstupanja po dužini, vremenu i načinu korišćenja u zavisnosti od specifičnih uslova rada
 - c. obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja o rasporedu korišćenja dnevnog odmora i radno/pravne posledice nepoštovanja
16. Sedmični odmor (neplaćeno vreme):
 - a. pravo poslodavaca na uvrđivanje rasporeda korišćenja sedmičnog odmora, posebno u slučajevima smenskog rada, noćnog rada i prekovremenog rada (povoljnosti za zaposlene), s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih
 - b. mogućnosti (restriktivno korišćenje) za odstupanja po dužini, vremenu i načinu korišćenja u zavisnosti od specifičnih uslova rada
 - c. obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja o sedmičnom odmoru i radno/pravne posledice nepoštovanja
17. Obaveza zaposlenih na postovanje poslodavčevih obaveštenja o radnom vremenu i odmorima, kao i radno/pravne posledice nepoštovanja

IV.c Godišnji odmori zaposlenih

18. Prava i obaveze zaposlenih i poslodavaca na poštovanje zakonskih odredbi o dužini i neotuđivosti prava na godišnji odmor (slobodni dani na godišnjem nivou, plaćeni), a posebno:
 - a. pravo poslodavaca na uvrđivanje dužine godišnjih odmora i rasporeda korišćenja
 - b. obaveza poslodavaca na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih o dužini i vremenu korišćenja godišnjih odmora, a posebno u slučajevima odstupanja
 - c. obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja o godišnjim odmorima i radno/pravne posledice nepoštovanja
 - d. obaveza poslodavaca na isplatu naknade zaposlenima za neiskorišćeni godišnji odmor
19. Dužina godišnjeg odmora:
 - a. puni godišnji odmor, zakonski minimum od 20 radnih dana, uvećan ukupno do 5 dana, po osnovu:
 - i doprinosa zaposlenog na radu
 - ii uslova rada zaposlenog
 - iii radnog iskustva (radni staž) zaposlenog
 - iv stručne spreme zaposlenog
 - b. moguće uvećanje za zaposlene: na poslovima sa povećanim rizikom, invalide, profesionalno obolele, trudnice, mlađe od 18 godina, starije od ... godina, samohrane majke sa maloletnom decom...
20. Korišćenje godišnjeg odmora:
 - a. blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih o:

- i utvrđenoj dužini godišnjeg odmora za tekuću godinu (grupno ili pojedinačno)
- ii vremenu korišćenja godišnjeg odmora, putem:
 - prijema zahteva zaposlenih, ili
 - ličnog ili grupnog obaveštavanja zaposlenih, nakon sprovedenih konsultacija i usklađivanja, ili
 - generalne/parcijalne odluke poslodavca (dužina odmora, raspored korišćenja, zamenjivanje odsutnih, korišćenje godišnjeg odmora u dva dela), ili
 - donošenja generalnog/parcijalnog plana korišćenja godišnjih odmora, ili
 - uvođenja kolektivnog godišnjeg odmora
- b. donošenje rešenja o godišnjem odmoru (grupno ili pojedinačno)

V ODSUSTVA ZAPOSLENIH

21. Plaćeno odsustvo:
 - a. pravo poslodavaca na uređivanje pitanja i odobravanje plaćenih odsustava zaposlenima, s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih o podnetim zahtevima (dužina i vreme korišćenja)
 - b. broj slobodnih radnih dana (ukupno do 7 radnih dana u toku kalendarske godine), u sledećim slučajevima:
 - i zaključenje braka
 - ii porođaj supruge
 - iii nega teže obolelog člana uče porodice
 - iv eventualno drugi opravdani slučajevi po molbi zaposlenog i proceni poslodavca
 - v ostali opravdani slučajevi po slobodnoj proceni poslodavca
 - c. posebni slučajevi (neograničeno tokom kalendarske godine):
 - i smrt člana uže porodice - pet radnih dana, po jednom slučaju
 - ii doborvoljno davanje krvi - dva radna dana po jednom slučaju
 - d. obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja/rešenja o plaćenom odsustvu i radno/pravne posledice nepoštovanja
22. Neplaćeno odsustvo:
 - a. pravo poslodavaca na uređivanje pitanja i odobravanje neplaćenih odsustava zaposlenima, s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih o podnetim molbama (dužina i vreme korišćenja)
 - b. ukupan broj slobodnih radnih dana u toku kalendarske godine
 - c. broj slobodnih radnih dana po pojedinom slučaju, po slobodnoj proceni poslodavca, a približno:
 - i slučajevima iz odredbi o plaćenom odsustvu - kada je zaposleni već iskorisitio zakonom dozvoljeni broj radnih dana
 - ii slučajevima sličnim po osnovama kao za plaćeno odsustvo
 - d. obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja/rešenja o neplaćenom odsustvu i radno/pravne posledice nepoštovanja
23. Praznici (plaćeno vreme):
 - a. pravo poslodavaca na uvrđivanje obaveze zaposlenih da rade na dan praznika (za sve zaposlene kod poslodavca jedнако, ili za pojedine grupe zaposlenih ili za pojedina radna mesta), s obavezom na blagovremeno i sigurno obaveštavanje zaposlenih o radu u dane praznika
 - b. obaveza zaposlenih na poštovanje obaveštenja/rešenja o radu u dane praznika i radno/pravne posledice nepoštovanja
24. Bolovanje (plaćeno vreme - privremena sprečenost zaposlenog za rad u smislu propisa o zdravstvenom osiguranju):
 - a. pravo i obaveza zaposlenih i poslodavaca na poštovanje zakonskih odredbi o bolovanju, a posebno:
 - i obaveza zaposlenog na obaveštavanje poslodavca o nastupanju i trajanju bolovanja
 - ii pravo poslodavca na dodatna medicinska ispitivanja zaposlenog u cilju kontrole

- osnovanosti bolovanja
- iii stimulativne mere (bonusi) za podsticanje smanjenja korišćenja bolovanja
- b. radno/pravne posledice zloupotrebe prava na bolovanje (lažno bolovanje)

VI ZARADE ZAPOSLENIH

VI.a Zarada za obavljeni rad i vreme provedeno na radu

VI.a.1 Osnovna zarada, za redovno radno vreme

25. Definisanje sistema vrednovanja osnovnih zarada zaposlenih
26. Utvrđivanje elemenata za obračun i isplatu osnovne zarade zaposlenih, po uslovima obavljanja poslova:
- stepon stručne spreme zaposlenih
 - radna sposobnost/osposobljenost zaposlenih
 - odgovornost za posao
 - fizički i intelektualni rad (stepon, koeficijenat)
27. Najniža osnovna zarada:
- visina u vreme zaključivanja ovog Ugovora
 - način za promenu i sistem usklađivanja:
 - rokovi (preispitivanje svakih 12 meseci)
 - inicijativa
 - elementi - promene prosečne:
 - produktivnosti Grupacije
 - zarade isplaćene u Grupaciji

VI.a.2 Radni učinak, za redovno radno vreme

28. Definisanje sistema vrednovanja zarada zaposlenih po osnovu radnog učinka
29. Utvrđivanje elemenata za obračun i isplatu zarade zaposlenih po osnovu radnog učinka:
- na normiranim poslovima:
 - kvantitet: po jedinici proizvoda/usluge, ili po procentualnom ostvarenju plana (količinskom ili finansijskom)
 - kvalitet: po ispunjavanju tehničko/tehnoloških standarda, ili po oceni rukovodioca
 - na nenormiranim poslovima:
 - kvantitet: po oceni rukovodioca (ostvarenje plana ili standarda)
 - kvalitet: po oceni rukovodioca (ispunjavanje tehničko/tehnoloških standarda)
30. Uticaj učestalog i većeg ostvarivanja umanjenog učinka, na odgovornost zaposlenih za povredu radne obaveze:
- procenat
 - učestalost
 - period praćenja
 - radno/pravne posledice

VI.b Uvećanje zarada

31. Slučajevi (osnovi, uslovi, visina uvećanja): ...
- samo u slučaju davanja novih ili većih prava zaposlenima od prava utvrđenih Zakonom o radu ili Opštim kolektivnim ugovorom*

VI.c Posebni slučajevi

32. Minimalna zarada:
33. Regres za korišćenje godišnjeg odmora
34. Topli obrok (ishrana u toku rada):
- važi za sve slučajeve: regulisati samo ako se daju nova ili veća prava zaposlenima od prava utvrđenih Zakonom o radu ili Opštim kolektivnim ugovorom*

VI.d Naknade zarada

35. Naknada zarade za vreme bolovanja - odsustvovanja sa rada zbog privremene sprečenosti za

rad (slučajevi, osnovi, visina u procentima)

36. Naknada zarade za državni praznik, koji je neradni dan
37. Naknada zarade za verski praznik, kada zaposleni ne radi u skladu sa zakonom
38. Naknada zarade za godišnji odmor
39. Naknada zarade za plaćeno odsustvo
40. Naknada zarade za vreme prisustva vojnoj vežbi i sl.
41. Naknada zarade za vreme odsustvovanja zbog odazivanja na poziv državnih organa
42. Naknada zarade zbog prekida rada bez krivice zaposlenog
43. Naknada zarade zbog odustva, odnosno aktivnosti
44. Naknada zarade u slučajevima školovanja, obučavanja ili usavršavanja po nalogu poslodavca
45. Naknada zarade u slučajevima odsustva zbog prisustvovanja sajmovima, seminarima, radionicama ili takmičenjima, po nalogu poslodavca
važi za sve slučajeve: regulisati samo ako se daju nova ili veća prava zaposlenima od prava utvrđenih Zakonom o radu ili Opštim kolektivnim ugovorom

VII DRUGE ISPLATE ZAPOSLENIMA

VII.a Naknada troškova rada zaposlenima

46. Odlučivanje (slučajevi, osnovi, evidencija, dužina korišćenja, visina naknade)
važi za sve slučajeve: regulisati samo ako se daju nova ili veća prava zaposlenima od prava utvrđenih Zakonom o radu ili Opštim kolektivnim ugovorom

VII.b Druge isplate zaposlenima (obaveza poslodavaca)

47. Otpremnina po odlasku zaposlenog u penziju, po bilo kom osnovu
48. Naknada pogrebnih troškova u slučaju smrti člana uže porodice zaposlenog
49. Naknada pogrebnih troškova članovima uže porodice u slučaju smrti zaposlenog
50. Naknada štete zaposlenome u slučajevima povrede na radu ili profesionalnog oboljenja
 - a. materijalna šteta (stvarna šteta i izgubljena dobit, u skladu sa zakonom)
 - b. nematerijalna šteta (bolovi, unakaženost i drugo u skladu sa zakonom)
51. Posebno dodatno osiguranje u skladu sa propisima o bezbednosti i zaštiti zdravlja na radu
važi za sve slučajeve: regulisati samo ako se daju nova ili veća prava zaposlenima od prava od utvrđenih Zakonom o radu ili Opštim kolektivnim ugovorom

VII.c Druge isplate zaposlenima (dobrovoljnost poslodavaca)

52. Posebna osiguranja zaposlenih (slučajevi, osnovi, rokovi i dužina uplate, visina)
53. Ostale dobrovoljne isplate zaposlenima:
54. Solidarna bespovratna pomoć:
55. Pozajmice zaposlenima u određenim slučajevima (ogrev, školske knjige za decu, štete od elementarnih nepogoda ili incidenata i sl)
56. Duga primanja zaposlenih, drugde nepomenuta, a koja imaju karakter zarada (eventualno)
važi za sve slučajeve: regulisati samo ako se daju nova ili veća prava zaposlenima od prava utvrđenih Zakonom o radu ili Opštim kolektivnim ugovorom

VIII OSNOVNA PRAVA I OBAVEZE ZAPOSLENIH I POSLODAVACA

57. Prava zaposlenih (sa obavezom poslodavaca da ih pružaju i ili poštuju - u skladu sa zakonom i opštim aktima):
 - a. zarade:
 - i pravo na odgovarajuću zaradu,
 - ii jednaka zarada svih zaposlenih za isti rad ili rad iste vrednosti koji ostvaruju kod poslodavaca
 - b. zaštita zaposlenih:
 - i zdravstvena zaštita
 - ii zaštita ličnog integriteta
 - iii druga prava u slučaju bolesti, smanjenja ili gubitka radne sposobnosti i starosti
 - iv zaštita zaposlenih žena za vreme trudnoće

- v posebna zaštita zaposlenih mlađih od 18 godina života
 vi posebna zaštita invalida i zaposlenih sa profesionalnim oboljenjima
 c. socijalno-ekonomski prava, u skladu sa zakonom:
 i sindikalno organizovanje i angažovanje
 ii obrazovanje saveta zaposlenih i/ili izbor predstavnika zaposlenih
 iii pravo na štrajk
 iv pravo na mirno rešavanje kolektivnih i pojedinačnih radnih sporova (pregovaranje, posredovanje, mirenje, arbitraža i drugo)
 v pravo na konsultovanje, informisanje i izražavanje svojih stavova o bitnim pitanjima u oblasti rada
 vi moguće pravo zaposlenih na učešće u dobiti poslodavca
58. Obaveze zaposlenih (sa pravom poslodavaca da ih zahtevaju i kontrolisu - u skladu sa zakonom i opštim aktima)
- poštovanje prava poslodavca
 - ostale obaveze:
 - savesno i odgovorno obavljanje ugovorenih i drugih poslova
 - poštovanje organizacije rada i poslovanja kod poslodavca, radne i tehnološke discipline, u skladu sa aktima poslodavca
 - obaveštavanje poslodavca o bitnim okolnostima koje utiču ili bi mogle uticati na obavljanje ugovorenih i drugih poslova
 - obaveštavanje poslodavca o svakoj vrsti potencijalne opasnosti po život i zdravlje zaposlenih i/ili trećih lica
 - obaveštavanje poslodavaca o svakoj vrsti potencijalne opasnosti po imovinu poslodavca, zaposlenih i/ili trećih lica
 - zabrana konkurenkcije poslodavcu
 - zabrana odavanja poslovnih tajni poslodavcu
59. Prava poslodavaca (sa obavezom zaposlenih da ih poštuju - u skladu sa zakonom i opštim aktima):
- samostalno organizovanje rada i poslovanja, sa organizacijom i sistematizacijom poslova
 - utvrđivanje radne i tehnološke discipline, kao i mera za njihvo sprovođenje
 - ugovaranje poslova, zarada, naknada, drugih prava i obaveza sa svakim zaposlenim (ugovor i aneks ugovora o radu)
 - zapošljavanje i premeštanje zaposlenih, utvrđivanje viška zaposlenih, otpuštanje zaposlenih
 - odlučivanje o pravima i obavezama zaposlenih
 - propisivanje poslovne tajne
 - primena mera u slučaju nezakonitog štrajka, uključujući i "lok-out"
60. Obaveze poslodavaca (sa pravom zaposlenih da ih zahtevaju - u skladu sa zakonom i opštim aktima)
- Poštovanje prava zaposlenih
 - Ostale obaveze:
 - redovna, uredna i ažurna isplata zarada, naknada zarada i drugih ličnih primanja zaposlenih
 - obezbeđivanje zaposlenima uslova i organizacije rada radi ostvarivanja bezbednosti i zaštite života i zdravlja na radu
 - obaveštavanje zaposlenih o uslovima rada, organizaciji rada, kao i pravima i obavezama koje proizilaze iz propisa o bezbednosti i zaštiti života i zdravlja na radu
 - obaveštavanje zaposlenih o organizaciji rada i poslovanja kod poslodavca, kao i uslovima i pravilima poslodavca u vezi sa ispunjavanjem ugovorenih i drugih obaveza iz radnog odnosa
 - obezbeđivanje zaposlenima obavljanje ugovorenih i drugih odgovarajućih poslova informisanje sindikata, sindikalnih poverenika, saveta zaposlenih i predstavnika
 - vi

zaposlenih, kao i traženje njihovog mišljenja - u određenim situacijama i pojedinim pitanjima, utvrđenim zakonom i opštim aktima

61. Zabrana (bezaslovna) otkaza ugovora o radu za vreme:
 - a. trudnoće
 - b. porodiljskog odsustva
 - c. odsustva sa rada radi nege deteta
 - d. odsustva sa rada radi posebne nege deteta
 - e. invalidu rada (povreda na radu ili profesionalno oboljenje stečeno kod poslodavca)
62. Zabrana (uslovna) otkaza ugovora o radu za vreme obavljanja funkcije (i godinu dana posle):
 - a. članu saveta zaposlenih
 - b. predstavniku zaposlenih u upravnom i nadzornom odboru poslodavaca
 - c. predsedniku sindikata
 - d. sindikalnom povereniku
63. Odlaganje zaposlenom otkaza ugovora o radu, dok se posebnim postupkom u skladu sa zakonom i opštima aktima, ne utvrdi da zaposleni:
 - a. predstavlja višak zaposlenih kod poslodava, a da nema mogućnosti za primenu drugih zakonskih rešenja
 - b. ne ostvaruje rezultate rada
 - c. zaposleni nema potrebna znanja i sposobnosti za obavljanje poslova na kojima radi
 - d. nije prihvatio zaključivanje aneksa ugovora o radu, posebno premeštaj na druge poslove, mesto rada, kod drugog poslodavca
64. Neopravdani razlozi za otkaz ugovora o radu:
 - a. privremena sprečenost za rad usled: bolesti, nesreće na poslu ili profesionalnog oboljenja
 - b. korišćenje: porodiljskog odsustva, odsustva sa rada radi nege deteta i odsustva sa rada radi posebne nege deteta
 - c. odsustvo zbog odsluženja ili dosluženja vojnog roka
 - d. članstvo u političkoj organizaciji ili sindikatu
 - e. političko ili drugo uverenje
 - f. lična svojstva zaposlenog: pol, jezik, nacionalna pripadnost, socijalno poreklo, veroispovest i drugo
 - g. delovanje u svojstvu predstavnika zaposlenih
 - h. obraćanje zaposlenog sindikatu ili organima nadležnim za zaštitu prava
65. Prava zaposlenih u slučaju nezakonitog otkaza
Detaljnije regulisati u skladu sa zakonom, ili se pozvati na zakon

66. Odgovornost zaposlenih za poštovanje radnih obaveza, pravo poslodavaca da u skladu sa zakonom i opštima aktima uređuju sledeća pitanja:
 - a. spisak radnih obaveza
 - b. mere zbog nepoštovanja radnih obaveza:
 - c. postupak
67. Udaljenje zaposlenog sa rada - pravo poslodavaca da u skladu sa zakonom i opštima aktima uređuju ova pitanja (slučajevi i osnovi utvrđeni Zakonom o radu, članovi 165-170)
68. Naknada štete poslodavcima - pravo poslodavaca da u skladu sa zakonom i opštima aktima uređuju ova pitanja (slučajevi i osnovi utvrđeni Zakonom o radu, član 163)
69. Naknada štete zaposlenom - pravo poslodavaca da u skladu sa zakonom i opštima aktima uređuju ova pitanja (slučajevi i osnovi utvrđeni Zakonom o radu, član 164)

IX ZAVRŠNE ODREDBE

70. Važnost postojećih kolektivnih ugovora (ili pravilnika o radu) kao i ugovora o radu zaključenih kod poslodavaca (rok za promenu, zajključivanje aneksa)
71. Prestanak važnosti dosadašnjeg kolektivnog ugovora zaključenog za Grupaciju
72. Datum stupanja na snagu ovog Ugovora

Sadržaj

Uvod	i
Šta je kolektivno pregovaranje?	1
Razlozi za i protiv kolektivnog pregovaranja u ime više poslodavaca	1
Čemu prelaz na pregovaranje na nivou preduzeća?	3
Kolektivno pregovaranje: pitanja i proces	4
Planiranje pregovaranja	5
Druge pripreme	7
Pregovaranje	9
Faze pregovaranja	9
Taktike pregovaranja.....	18
Donošenje Plana upravljanja radom.....	29
A N E K S.....	37
KOLEKTIVNI UGOVOR	37

Ova brošura je izrađena u saradnji sa Međunarodnom organizacijom rada (ACT/EMP) i Međunarodnom organizacijom poslodavaca (IOE).

Zahvaljujemo se Austrijskoj agenciji za razvoj koja je svojom finansijskom pomoći u okviru projekta "Konsolidovanje zakonskih i institucionalnih osnova socijalnog dijaloga na Zapadnom Balkanu i u Moldaviji" pomogla štampanje ove brošure.

Brošura je namenjena organizacijama poslodavaca i učesnicima u procesu kolektivnog pregovaranja sa sindikatima. Nadamo se da će koristiti i pojedinačnim poslodavcima u svakoj vrsti pregovora.

Unija poslodavaca Srbije