



Projekat je finansiran od strane Evropske Unije.



**„Izgradnja kapaciteta za radničke organizacije:
Jačanje veštine
pregovaranja: “Win-win” pregovori”**

Srbija
21. -24. septembar 2023. godine

„Izgradnja kapaciteta za radničke organizacije: Jačanje veštine pregovaranja: “Win-win” pregovori”



Republički sindikat zaposlenih u bankama, osiguravajućim društvima i drugim finansijskim organizacijama Srbije RS BOFOS u saradnji sa Evropskim centrom za radnička pitanja (EZA), a uz podršku Evropske komisije organizovao je seminar na temu: „Izgradnja kapaciteta za radničke organizacije: Jačanje veštine pregovaranja: “Win-win” pregovori” koji je održan od 21. -24. septembra 2023. godine u Vrnjačkoj Banji, Srbija.

Uključujući predavače, uvodničare i same učesnike seminaru je prisustvovalo preko 50 osoba. Pored učesnika iz Republičkog sindikata zaposlenih u bankama, osiguravajućim društvima i drugim finansijskim organizacijama Srbije- RS BOFOS iz Srbije, seminaru su prisustvovali i učesnici iz: Svetske organizacije radnika- WOW (Belgija), Sindikata zaposlenih u bankama i osiguranju - BASS (Turska), Sindikata SYETE (Grčka), Samostalnog sindikata zaposlenih u UniCredit Bulbank (Bugarska), Samostalnog sindikata radnika finansijskih organizacija u Federaciji BiH, Saveza nezavisnih i samostalnih sindikata Severne Makedonije -UNASM (Severna Makedonija), Republičkog sindikata radnika, RSR (Hrvatska), Sindikata radnika finansijskih organizacija Severne Makedonije SFOM (Severna Makedonija), Sindikalne organizacije “Državni ispitni centar” (Severna Makedonija), Sindikata finansijskih organizacija Crne Gore – SFOCG (Crna Gora), Regionalne sindikalne organizacija PODKREPA (Bugarska).



gospodin Bjørn van Heusden

gospođa Slađana Sredojević

gospođa Mara Erdelj

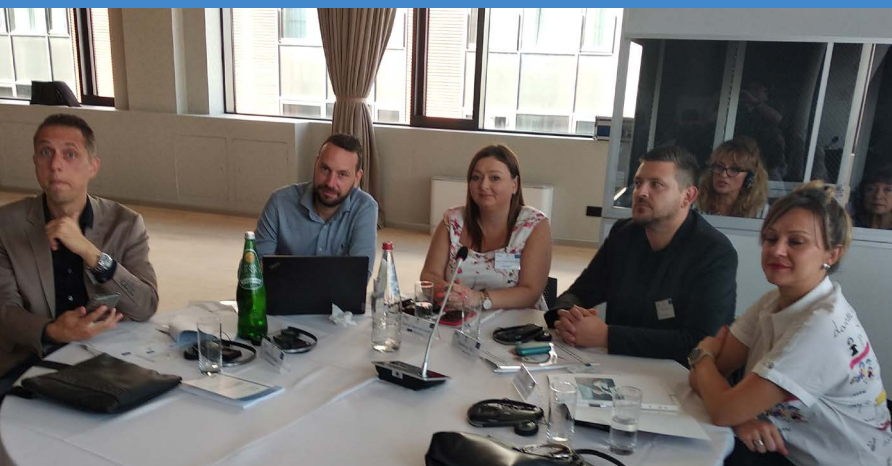
gospodin Boban Đurović

Seminar je otvorila **Mara Erdelj**, predsednica RS BOFOS, a učesnicima seminara obratio se i **Bjørn van Heusden**, izvršni sekretar Svetske organizacije radnika- WOW. Takođe učesnici seminara su mogli da čuju i obraćanja **Bobana Đurovića**, gradonačelnika Vrnjačke Banje i **Slađane Sredojević**, specijaliste za međunarodnu saradnju i edukaciju, rukovodioca Centra za bankarsku obuku u Udruženju banaka Srbije i potpredsednice Evropske bankarske trening mreže EBTN.





Najvažniji aspekt seminara bila je edukacija učesnika u vezi sa “win-win” metodama i strategijama pregovaranja. Takođe važan deo seminara bila je i edukacija predstavnika sindikata u vezi sa korišćenjem asertivnog stila komunikacije tokom pregovora. Ključan segment seminara je bio edukacija predstavnika sindikata sa ciljem da razviju veštine koje bi im pomogle u tome da se osećaju kao ravnopravni za pregovaračkim stolom, bez obzira na to što preko puta njih sedi poslodavac koji ima poziciju moći.



- Преговарање је обавезно, а закључивање колективног уговора почива на принципу доброволности

Profesor dr Živko Kulić

Profesor dr Živko Kulić, zaposlen na Fakultetu za poslovnu ekonomiju i pravo iz Srbije govorio je na temu: "Kolektivno pregovaranje i evropski zakonodavni okvir". On je posebno naglasio da sindikat za članove odbora za pregovore treba izabrati kompetentne, mudre, čestite i nepotkupljive ljude, spremne za saradnju i kompromis, kao i to da članovi odbora za pregovore moraju biti spremni za pregovarački proces i nastupati kao jedan uigran i dobro ukomponovan tim. Govoreći o zaključenju kolektivnih ugovora na evropskom nivou objasnio je da se zaključuju tri vrste ugovora: kompanijski kolektivni ugovori (na nivou multinacionalnih kompanija); granski kolektivni ugovori (npr. Kolektivni ugovor o radnom vremenu pomoraca, zaključen 1999. godine); međugranski kolektivni ugovori (npr. Kolektivni ugovor o porodiljskom odsustvu, koji se primenjuje i u privatnom i u javnom sektoru). Profesor Kulić istakao je da su najjači aduti predstavnika sindikata u pregovorima znanje i argumenti. "Pregovarači moraju biti iskusni, kvalitetni, kompetentni i pouzdani ljudi, a potrebne su i dobre pripreme za pregovore. Mora se uvek znati šta se hoće i šta se može. Treba imati i alternativna rešenja. Drugu stranu u pregovorima ne treba ni precenjivati, ni potcenjivati, bez obzira na imena i autoritet ljudi koji je zastupaju", kazao je Kulić.





G-đa Olga Vučković Kićanović

G-đa Olga Vučković Kićanović, direktor, FIDES, centar za radno pravo i ljudske resurse iz Srbije izlagala je na temu: Asertivni stil komunikacije tokom pregovora. Mogu li se njime povećati šanse za uspešan ishod pregovora? Olga Vučković Kićanović, je navela da samo 20% ljudi sluša aktivno i da je tokom pregovora da bi druga strana čula i zapamtila ono što govorite potrebno insistirati na interakciji, kao i prezentovati sopstvene ideje vizuelno (dijagram, flipčart). Ona je ukazala na pet važnih pravila u pregovorima: 1. Dati važnost sagovorniku; 2. Biti empatičan (prihvatiti viđenje druge strane); 3. Ne nuditi rešenje pre nego što čujete sve 4. Parafrazirati - time ćete i proveriti da li ste dobro razumeli sagovornike; 5. Osvestiti govor tela (važno je razmišljati kakav signal šaljete sagovorniku svojim govorom tela). Govoreći o asertivnom stilu komunikacije tokom pregovora Olga Vučković Kićanović navela je da je suština ovog stila zalaganje za svoje potrebe, uz poštovanje tuđih. Takođe je navela da je važno otvoreno reći šta želimo i koji su naši interesi, zatim da naše zahteve argumentujemo primerom iz prakse, da u pregovore užemo oslobođeni lične sujete, da obuzdamo temperament, da pokažemo dobre nemere, da u startu ne odbijamo predlog koji nam se čini neprihvatljiv, već da pokušamo da odgovorimo kontrapredlogom i da rezimiramo dogovoreno. Ona je naglasila da asertivni stil pregovora treba da "potkrepimo" adekvatnim govorom tela: optimizam, samopouzdanje (ne lažno već ono utemeljeno na dobroj pripremi), prijateljski osmeh, urednost, prikladna svedena garderoba... Kao važan činilac uspešnih pregovora Olga Vučković Kićanović navela je značaj umeća postavljanja pitanja. „Pitanja sa „ZAŠTO“ treba izbegavati, jer deluju kao napad, nisu asertivna. Pa tako naprimer, umesto pitanja upućenog poslodavcu koje glasi: „Zašto kažete da sad niste u mogućnosti da povećate zarade?“, bolje je pitati: „Koji su vaši razlozi da ne možete usaglasiti cenu rada sa rastućim troškovima života?“, kazala je Vučković Kićanović. Govoreći o tome kada napraviti ustupak, ona je navela da se ustupci ne prave na početku, već u kasnijoj fazi pregovora, kao i to da je dobro da sindikalci stvore sliku da su na svoju štetu popustili, pa će poslodavac će misliti da je izvukao maksimum. Ipak ona je skrenula posebnu pažnju da sindikalci moraju znati granice popuštanja i ne smeju prekoračiti svoja ovlašćenja



Gospodin Ivan Majdak

predlog kolektivnog ugovora o kojem će se pregovarati, uvek ići sa većim zahtevima od onih koje želiš – ali bez preterivanja, preko sindikalnih glasila vršiti pritisak i promovisati zahteve, razgovarati sa radnicima i članovima, radnike pripremati i na mogućnost da se u pregovorima po nekim pitanjima i ne uspe. Majdak je govoreći o završnoj fazi kolektivnih pregovora naglasio da je važno da sindikalci ne pristaju odmah i sa oduševljenjem na predlog druge strane kao i to da je za svaki konačni predlog povećanja materijalnih prava potrebno napraviti pauzu da bi se konsultovali sa članstvom.

Gospodin Ivan Majdak, profesionalni pregovarač i predsednik Republičkog sindikata radnika iz Hrvatske izlagao je na temu: “Kako se osećati ravnopravno za pregovaračkim stolom? Koje pregovaračke veštine treba sindikalni predstavnici da unaprede?”. Kao posebno važno, istakao je dobro isplanirane pregovore, kao i pripremu „za sve moguće scenarije“. U tom smislu kazao je da je potrebno: proučiti sastav pregovarača s druge strane, uspostaviti kontakt sa što više osoba s druge strane, pronaći prijatelje, rodbinu, članove koji poznaju nekoga od njihovih pregovarača, dobro formulisati zahteve, pripremiti



Gospodin Giorgios Tasiopoulos

pregovorima (npr. šta im je važno, kakav dogovor bi im se dopao, koje argumente će izneti, ko će doneti konačne odluke i slično) Giorgios je istakao da ono olakšava tačnu procenu pregovaračkog konteksta, razvija efikasnu pregovaračku strategiju i postiže uspeh na efikasan način.“ Zaista, pregovarači koji se pripremaju procenjujući i svoju situaciju i situaciju svojih kolega su temeljnije pripremljeni za pregovore od onih koji se fokusiraju samo na sebe.“, istakao je Giorgios.

Gospodin Giorgios Tasiopoulos, profesionalni pregovarač u Sindikatu Nacionalne banke Grčke – SYETE govorio je na temu: *Metode i strategije „win win“ pregovaranja. Kako prepoznati interese druge strane? Kako uticati na suprotnu stranu?* Govoreći o strategijama „win-win“ pregovora Giorgios je naglasio da je važno: **upravljati očekivanjima** (nikada ne treba nuditi velike ustupke na početku pregovora) **imati pravilnu percepciju ishoda** (skromno govoriti o svojim prednostima i obavezno pohvaliti drugu stranu za njihov rad) kao i da je bitno pokazati

poštovanje za drugu stranu, ali i **prihvatiti pomoć treće strane** u pregovorima.

Kada je u pitanju razumevanje interesa druge strane u



Dr Ivica Lazović

socijalnog dijaloga, kao i to da se ova Agencija uključuje štrajkove, da saraduje sa socijalnim partnerima, inspekcijom rada i resornim ministarstvima. Agencija rešava kako individualne radne sporove (poput sporova oko radnog vremena; ostvarivanja prava na godišnji odmor; isplate zarade, naknade troškova za ishranu u toku rada, prevoz, regresa za korišćenje godišnjeg odmora i druge naknade troškova; isplate otpremnine pri odlasku u penziju, jubilarne nagrade i drugih primanja; diskriminacije i zlostavljanja na radu...) tako i kolektivne radne sporove (poput sporova oko zaključivanja, izmena, dopuna kolektivnog ugovora; primene kolektivnog ugovora, ostvarivanja prava na sindikalno organizovanje; štrajka; ostvarivanja prava na informisanje, konsultovanje i učešće zaposlenih u upravljanju,...).

Dr Ivica Lazović, direktor Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova iz Srbije govorio je učesnicima o tome šta ako, uprkos svim naporima, dođe do sukoba u procesu pregovora, kao i o prednostima mirnog rešavanja radnih sporova i posredovanja u radnim sporovima. On je istako prednosti mirnog rešavanja radnih sporova posebno ukazujući da je ovaj vid rešavanja: brz, besplatan, stručan, dobrovoljan, nepristrasan i nezavisan. On je rekao da dobar socijalni dijalog i dobro definisan kolektivni ugovor izvlače maksimum za sve strane u realnim okolnostima "win-win" i da je cilj Republičke agencije za mirno rešavanje radnih sporova harmonizacija radnih odnosa i unapređenje



prof.dr. Emina Karo

sindikata imaju sistem duboko ukorenjene saradnje, kao i to da poslodavci i sindikati svoju stalnu saradnju vide kao temelj skandinavske ekonomije i kao garant visokog životnog standarda u regionu. „Svi očekuju dogovor u nordijskom sistemu. Skandinavske zemlje nemaju mnogo zakona o radu. Najviše stvari je za pregovore između sindikata i predstavnika poslodavaca”, rekla je Emina Karo. Ona je dodala da je ambicija EU - 80% pokrivenosti kolektivnim pregovaranjem.

Na temu „10 najvažnijih stvari za uspešne win win pregovore i njihova primenjivost- iskustva iz skandinavskih i drugih evropskih zemalja” govorila je **prof.dr. Emina Karo** iz Turske. Govoreći o 10 najvažnijih stvari za uspešne „win-win“ pregovore, Emina Karo je istakla ključne strategije: razviti dobar plan („Ako ne uspeš da planiraš, planiraš da ne uspeš”); održavati samodisciplinu, pronaći najbolji pristup, kontrolisati tempo pregovora, navikavati se da čujete „Ne“, ne donositi važne odluke prebrzo, ne shvatati stvari lično, predviđati i upravljati prigovorima, završiti pregovore u pozitivnom tonu. Kao ključne činioce dobre prakse koja ostvaruje uspeh u pregovaranju u skandinavskim zemljama, Emina Karo je navela veoma dugu istoriju u pregovaranju, posebnu kulturu u kojoj udruženja poslodavaca i savezi



Teme seminara bile su korisne za predstavnike sindikata, posebno, jer su učesnici bili u prilici da nauče kako da se fokusiraju na interese druge strane u pregovorima, što je ključno za ovaj tip pregovaranja. Učesnici seminara naučili su da prepoznaju interese druge strane. Učesnici seminara uspeali su da razmene iskustva u vezi sa dobrom praksom i dragocenim iskustvima iz skandinavskih zemalja u vezi sa win-win metodama i strategijama pregovaranja. Tokom seminara realizovane su radionice, a učesnici seminara podeljeni bili su dve radne grupe. Jedna grupa simulirala je „win win“ pregovore, a druga win – lose pregovore u kojima je došlo do spora pa treba angažovati Agenciju za mirno rešavanje radnih sporova. Radionice su vodili Olga Vučković Kićanović i Prof.dr. Živko Kulić.

Što se tiče rezultata seminara, učesnici su se složili da se „win-win“ rezultat pregovora može postići samo kada strane u pregovorima prepoznaju međusobne interese. Poznavanje i razumevanje međusobnih interesa neophodni su za postizanje rezultata koji je zadovoljavajući za obe strane. Osim toga, u pregovorima treba pokazati znanje i argumente, a pregovarači trebaju bitiiskusni, kvalitetni, kompetentni i pouzdani ljudi. Rešenje je u dijalogu – traženju zajednički održivog rešenja, a to je upravo rešenje koje pogoduje obema stranama, odnosno rešenje u kojem nema gubitnika. Takođe ukazali su na potrebu da se javno zagovara važnost socijalnog dijaloga na kompanijskom, sektorskom, nacionalnom nivou, a posebno na nivou cele Evrope, kako bi poslodavci, koji imaju polugu moći, voljno pristupali kolektivnim pregovorima i tretirali sindikat kao ravnopravnog partnera. Učesnici seminara, takođe, smatraju da je potrebno jačati kulturu međusobnog poštovanja i uvažavanja na relaciji poslodavac – sindikat, kako bi se tokom pregovora uvažili interesi obe strane, a kao rezultat pregovora dobilo „win-win“ rešenje. Jedan od zaključaka je i da sindikati trebaju biti fokusirani na jačanje sopstvene organizacione strukture, takođe na regrutaciju novog članstva kako bi stekli brojnost, a samim tim realnu snagu koja im je neophodna u pregovorima. Još jedan važan zaključak je bio da sindikati treba da budu spremni da kao pomoć u pregovorima koriste institucije i pojedince u svojim državama koji se bave mirnim rešavanjem radnih sporova i medijacijom.





Okrugli sto I
Razmena iskustava

Okrugli sto II
Razmena iskustava

Seminar je bio medijski praćen, prilogom koji je objavila TV Vrnjačka Banja.
<https://www.youtube.com/watch?v=moJMLvUGFHW>

Učesnici seminara usvojili su Deklaraciju u kojoj su istakli da sindikati treba da promovišu socijalni dijalog na evropskom nivou, kao i na nacionalnom nivou, kroz sindikalne aktivnosti, kao i izgradnju i jačanje kapaciteta sindikata širom Evrope. U Deklaraciji se navodi i to da sindikati treba da teže: izgradnji uzajamnog poštovanja između radnika i poslodavaca kao osnove za dalji razvoj društva, izgradnji socijalnog dijaloga na svim nivoima, pokretanju inicijativa za kolektivno pregovaranje i sklapanju kolektivnih ugovora, da izbegavanju bilo kakav sukob između različitih sindikata, razvijanju duha tolerancije i uvažavanju argumenata, kako u svakodnevnom životu tako i u kolektivnim pregovorima; nezavisnosti sindikata od bilo kakvih uticaja sa strane politike i kapitala; daljoj izgradnji saradnje, solidarnosti i povezivanju između sindikata naših država, kroz zajedničko delovanje na zaštiti prava radnika, zaštiti na radu, jednakom tretmanu muškaraca i žena, klimatskim promenama i zelenim politikama, međusobnoj saradnji i pružanju zaštite prava radnika, članova sindikata iz drugih zemalja koji su na privremnom radu u našim zemljama i zaštiti minimalnih standarda iz oblasti radnog prava; izgrađivanju solidarnosti, slobode i jednakosti kao najvećih vrednosti sindikalnog pokreta. "Socijalni mir se ne može postići dominacijom i podelama, već težnjom ka radnoj sigurnosti u svetskim razmerama, proširivanjem oblasti slobode rada i okončanjem dominacije kapitala nad radom", zaključak je učesnika seminara.

