

*Ujedinjeni granski sindikati "Nezavisnost"*

## Sindikalno organizovanje u procesu privatizacije

\* \* \*

Priručnik za regionalne  
poverenike UGS "Nezavisnost"

**i S C O D**  
UGT  
*trabajo solidario*



Projekat finansira Španska agencija za međunarodnu razvojnu saradnju (AECID)



---

## U V O D

Priručnik „Socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje“ pripremljen je kao prateći materijal za seminar na istu temu, kako bi pomogao učesnicima u daljoj primeni stečenog znanja. Dvogodišnji program obrazovanja za regionalne poverenike, aktiviste, predstavnice Sekcije žena i predstavnike/ce Sekcije mladih UGS „Nezavisnost“ koji podrazumeva četrnaest seminara na teme od značaja za sindikalni rad, deo je regionalnog projekta „Jačanje institucija za socijalni dijalog“ koji će biti realizovan u saradnji sa organizacijom ISCOD i uz finansijsku podršku Španske agencije za međunarodnu saradnju i razvoj.

Proces tranzicije je veoma težak za sindikat, a ignorisanja sindikalnih prava sve su prisutnija i u javnosti i među "savremenim" privatnim poslodavcima. Kako bi se uspešno suprotstavili naporima poslodavaca da oslabe naše redove mi moramo da dobro poznamo naša prava i ojačamo organizaciju, pre svega na lokalnom nivou, i tražimo od svojih članova da daju aktivniji doprinos sindikalnom pokretu.

Jedno veoma efiksno sredstvo za neutralizaciju antisindikalnih aktivnosti u procesu tranzicije svakako je bolja unutrašnja organizacija. Najjednostavnije rečeno, to znači jačanje sindikata privlačenjem novog članstva i maksimalnim angažovanjem postojećih članova. Bez obzira da li pregovaramo o kolektivnom ugovoru ili socijalnom programu u procesu privatizacije, pokušavamo da rešimo neke probleme na radnom mestu, zaštititi na radu, radimo na tome da se donese neki važan zakon i sl., aktivno članstvo će predstavljati najbolje sredstvo za jak i efikasan sindikat. Osnovna ideja prilikom organizovanja novih članova je vrlo jednostavna: *ljudi se ne učlanjuju u sindikat kada se ništa ne dešava ili zato što mi mislimo da tako treba, već onda kada im pokažemo da zajedničkim naporima možemo da učinimo da nam život bude bolji.*

Brošura koju izdajemo jedinstvena je, jer je urađena isključivo za potrebe regionalnih poverenika i privlačenja članova u procesu privatizacije. Pored toga, nepoznato nam je da je, na ovim prostorima, do sada izdata neka literatura sa sličnom sadržinom. Koristeći ovu brošuru regionalni poverenici će moći uz uputstva o organizovanju novih članova da se upoznaju i sa procesom privatizacije, da u svakom njegovom delu pronađu precizna uputstva o pravima i obavezama koje sindikati imaju, kao i jasne predloge o mogućim načinima njihovog uključivanja i delovanja.

Brošura je pisana jednostavnim i jasnim rečima i uvereni smo da svim poverenicima može biti koristan i kvalitetan vodič za svakodnevni sindikalni rad.

---

## SADRŽAJ

Šta je sindikat	5
Okruženje sindikata i sindikalna prava	7
Proces privatizacije i uloga sindikata	8
Stečajni postupak i uloga sindikata	24
Predlog smernica za delovanje regionalnih poverenika u procesu privatizacije državnog/javnog sektora	26
Strateški pravci delovanja sindikata	27
Zašto baš sada	28
Ciljane grupe	29
Model servisa nasuprot organizacionog modela	30
Nacela organizovanja	33
Kako da efikasno koristimo tehniku jedan na jedan	35
Informisanje i angažovanje članstva	39
Kako povećati vidljivost sindikata	40
Antisindikalne aktivnosti poslodavca	41
Zaključna razmatranja	43
TEST	44



## ŠTA JE SINDIKAT?

Zaposleni se na radnom mestu mogu suočiti sa velikim brojem problema kao što su npr. niske plate i loši uslovi rada. Probleme ne treba prihvatiti zdravo za gotovo ili kao nešto neminovno i što se ne može rešiti. Potrebno je pre svega na pravi način razumeti odnos snaga iz čega ti problemi i nastaju.

Zaposleni bi, da mogu, sami rešili sve probleme. Pošto to nije slučaj, mora da se radi o tome da pojedinci nemaju dovoljno moći da ih rešavaju. Poslodavci (privatni i kupci društvenih/državnih preduzeća), međutim, imaju moć. Odnos snaga često zavisi i od podrške vlade. Pošto vlada obično podržava poslodavce, to jača njihovu moć i daje im pravo da zapošljavaju i otpuštaju radnike, da utvrđuju politiku i donose strateške odluke, pa čak i da vrše ekonomski i politički uticaj.

Dakle, kao pojedinac zaposleni nije u stanju da se nosi sa poslodavcem, ali to ne znači da ne može baš ništa da uradi kako bi se njegov položaj poboljšao. Svaki zaposleni mora da pronađe način da ojača sopstvenu poziciju kako bi mogao da parira poslodavcu, a to može uraditi na samo jedan način: *ako poslodavac odbija da sasluša jednog radnika, onda se radnici moraju ujediniti i organizovati sindikat.*

Sindikato je radnička organizacija koju *a) kontrolišu njeni članovi b) vode je ili se njome rukovodi u njihovo ime i c) plaćaju je njeni članovi.* Kada pristupaju sindikatu, radnici se nadaju da će im se pomoći pre svega da:

- dobiju bolju platu;
- dobiju zaštitu od nepravednog odnosa poslodavaca;
- osiguraju bolje uslove rada;
- obezbede relativnu sigurnost radnog mesta;
- dobiju pravnu pomoć i razne druge beneficije.

Efikasna sindikalna organizacija je demokratska i to je i glavna karakteristika svakog sindikata u kome članovi odlučuju koje će se politike usvojiti i slediti. *Zato se često na pitanje šta je sindikat odgovara da je to njegovo članstvo.* Snaga uvek leži u jedinstvu, pa shodno tome i *snaga svakog sindikata leži u jedinstvu njegovih članova i njihovoj posvećenosti i osećaju solidarnosti.*

Zapitajmo se: *koji je razlog zašto se radnici danas ne okreću sindikatu?* Da li zbog toga što su im zarade i radni uslovi izuzetno dobri ili...? Vreme je da započnemo sa *novim pristupom sindikalizmu* koji podrazumeva:

- Promociju organizovanja kao prioriteta koji će postati sastavni deo sindikalnog posla, obrazovanja i delovanja;
- Povećano ulaganje sindikalnih sredstava u edukaciju sindikalnih poverenika i njihovo aktivno učešće u svim tranzicionim procesima i dešavanjima u preduzeću;
- Jačanje postojeće baze sindikata i prodiranje u nove delatnosti;
- Glasnije obraćanje novim radnicima, posebno mladima i ženama.

## OKRUŽENJE SINDIKATA I SINDIKALNA PRAVA

Kroz istoriju sindikat je snagom svojih članova i zastupanjem njihovih interesa obezbedio značajno mesto u modernom društvu. Kao jedan od najvažnijih društvenih i političkih subjekata koji je učestvovao u izgradnji društva i država kakve danas poznajemo, ostao je sve do današnjih dana kada mnogi poslodavci i vlade koje propagiraju neoliberalnu ekonomsku filozofiju pokušavaju na sve moguće načine da nađu neki supstitut za sindikat. Zašto? Sigurno ne zbog toga što smo društvu nepotrebni, već zato što smo smetnja njihovoj samovolji. Iako se sindikalni aktivisti često nastoje okarakterisati epitetima neradnika, buntovnika, filozofa..., nesporan je njihov doprinos u zaštiti dostojanstva rada i radništva, boljih uslova života i rada, te stvaranja klime socijalne sigurnosti. Sa druge strane, važno je naglasiti da su značajne koristi od sindikalnog delovanja kroz istoriju imali i sami poslodavci.

Sindikalno delovanje je legitimno i legalno, a svoja uporišta nalazi u:

- Međunarodnim konvencijama i preporukama<sup>1</sup> (Konvencije MOR-a 87, 98...)
- Nacionalnim propisima (Ustavu i zakonima);
- Sindikalnim aktima (Statutu, kolektivnim ugovorima i sl.).

---

<sup>1</sup> Međunarodni radni standardi predstavljaju glavno sredstvo delovanja Međunarodne organizacije rada (MOR) od njenog osnivanja 1919. godine. Ti standardi su uobličeni u konvencije (međunarodne sporazume koji obavezuju zemlje koje ih ratifikuju/usvoje, po pravilu u parlamentu) i preporuke (neobavezujuće smernice koje mogu usmeriti državnu politiku i praksu). Celovit tekst konvencija 87. i 98. može se naći u brošuri "Priručnik za sindikalno organizovanje" UGS "Nezavisnost".

Sindikalna prava treba razlikovati od radnih. Radna prava proizilaze iz radnog odnosa i regulisana su Zakonom o radu, ugovorima o radu, kolektivnim ugovorima ili, u krajnjem slučaju, pravilnicima o radu. Sindikalna prava su prava udruženja zaposlenih da samostalno i nezavisno određuju svoje modele rada i organizovanja, te da pregovaraju sa socijalnim partnerima u interesu poboljšanja radnih i socijalnih prava, a sindikalni predstavnici i članovi ne smeju zbog pripadnosti sindikatu biti proganjani niti stavljeni u nepovoljniji položaj. Međutim, kršenje i radnih i sindikalnih prava je u Srbiji često. Uobičajni izgovor (vlade i poslodavaca) je da sindikati ometaju tranzicione reforme, postavljaju preterane zahteve u vezi plata, zdravih i sigurnih radnih uslova i na taj način utiču na smanjenje konkurentnosti preduzeća i uništavaju šansu za uspešne i brze promene.

Kako bismo odbranili pozicije koje su sindikati već stekli u pogledu poštovanja sindikalnih prava, potrebno je uzeti u obzir dva važna i opšte prihvaćena načela:

- Činjenica da je neko preduzeće privatno, privatizovano ili pripada stranom vlasniku nipošto ne sme biti razlog ograničavanja radnih i sindikalnih prava;
- Činjenica da je neko mlad ili ženskog pola nipošto ne sme biti razlog ograničavanja radnih i sindikalnih prava;
- Neretko pri zapošljavanju radnika poslodavac ih primorava da potpisuju i izjave da neće osnivati sindikat ili pristupati sindikatu. Treba zapamtiti da takve izjave nisu pravno valjane i da su u suprotnosti sa osnovnim odredbama svakog nacionalnog zakonodavstva, pa i srpskog, štaviše ako izjava postoji u pisanom obliku treba je pribaviti i protiv takvog poslodavca pokrenuti sudski postupak.

## PROCES PRIVATIZACIJE I ULOGA SINDIKATA

### Zakonska prava sindikata na učešće u procesu privatizacije i vođenje sindikalnih aktivnosti u tom procesu

Na osnovu člana 16. Zakona o privatizaciji pravo sindikata na uključanje u proces privatizacije definisano je na sledeći način: „*Inicijativa za privatizaciju dostavlja se organizacijama sindikata koje deluju u subjektu privatizacije a zaposleni se o tome obaveštavaju na način utvrđen opštim aktom subjekta privatizacije!*”

Ovo praktično znači da sindikati imaju zakonsko pravo da im se pravovremeno dostavlja sva privatizaciona dokumentacija, kako bi na osnovu toga donosili i iznosili svoje stavove i mišljenja. *Naglašavamo da ovo sindikalno zakonsko pravo istovremeno predstavlja i zakonsku obavezu za nosioce procesa privatizacije da tako postupe.*

Ukoliko nosioci procesa privatizacije ne ispune svoju zakonsku obavezu i sindikatima pravovremeno ne dostave materijale o pokretanju procesa privatizacije, pre odlučivanja na organima preduzeća/ustanova, znači da su prekršili Zakon o privatizaciji i sindikati imaju pravo na vođenje svojih sindikalnih aktivnosti sa ciljem zaštite interesa zaposlenih.

Međutim, privatizacija je toliko bolan i rovit proces da sindikati ne bi trebalo da čekaju da im se ispuni ovo njihovo zakonsko pravo, već bi se morali dobro i pravovremeno organizovati i pratiti sve aktivnosti vezane za privatizaciju, tako da se nikako ne dogodi da proces privatizacije započne i teče bez njih.

Ukoliko se sindikati pravovremeno i kvalitetno ne organizuju za proces privatizacije, proces će teći bez njih, što znači da su sudbina i interes zaposlenih neizvesni i prepušteni drugima koji baš i nemaju interes da štite prava radnika.

U takvoj situaciji, zaposlenima je najveći krivac njihov sindikat i sasvim opravdano, treba postaviti pitanje daljeg opstanka rukovodstava takvih sindikata. Izgovori da sindikate niko nije pitao ili da su zastrašeni nikako se ne mogu prihvatiti kao opravdanja za nerad. Sindikalna rukovodstva, koja su se prihvatila ovog veoma ozbiljnog posla, moraju shvatiti da je on veoma težak i odgovoran i da ne trpi odstupanja, čak i po cenu neopravdanih otkaza.



## **Prioritetni poslovi sindikata u fazi pripreme za učešće i praćenje procesa privatizacije**

Odmah, na početku, sugerišemo da sindikalni predstavnici provere koliko su se dobro pripremili za proces privatizacije i da, ukoliko to nisu učinili, odmah pristupe dole navedenim aktivnostima. Napominjemo da se ovim aktivnostima mora posvetiti puna pažnja i da ih, ako je to moguće, treba sprovesti pre početka same privatizacije, jer će od njih najviše zavisiti kako i koliko ćete uspešno štititi i zaštititi interese zaposlenih u ovom procesu.

Te aktivnosti su sledeće:

### *1. Zaključivanje Kolektivnog ugovora na nivou preduzeća/ustanove (kod poslodavca)*

Zaključivanje Kolektivnog ugovora je najvažnija pripremna aktivnost sindikata za privatizaciju, jer se u njemu, između ostalog, definišu uslovi pod kojima će zaposleni koji ostanu u radnom odnosu raditi svoj posao, a pod kojim uslovima će bez posla ostati oni koji budu proglašeni kao višak.

Ovakav Kolektivni ugovor treba uraditi odmah, bez obzira na to da li je subjekt već planiran za privatizaciju ili ne. Ukoliko se Kolektivni ugovor ne zaključi onda to znači da je interes zaposlenih prepušten interesima rukovodstava preduzeća/ustanova, državnim institucijama (ministarstvima, agencijama...), kao i interesima raznoraznih „tajkuna” i vlasnika „sumnjivog” kapitala”. Znači, ukoliko do sada nisu sačinjeni kolektivni ugovori u preduzećima/ustanovama onda se to odmah mora uraditi, jer samo ono što u njima bude sadržano biće obavezujuće za postojeće rukovodstvo i moguće buduće kupce/rukovodstvo.

### *2. Formiranje sindikalnih odbora za praćenje procesa privatizacije*

Mislimo da ne treba previše objašnjavati potrebu za ovakvim, kvalitetnim organizovanjem sindikata, prvenstveno zbog toga što sindikalni rukovodioci nemaju dovoljno vremena da se, pored drugih obaveza, posvete i ovoj veoma važnoj materiji. Mora se stalno imati na umu da *zaposleni nemaju nikog drugog osim sindikata, koji treba da zaštiti njihove interese u procesu privatizacije*. Sam proces privatizacije je opterećen mnogim problemima, pa i zloupotrebama od strane mnogih, gde je veoma teško zaštititi interes zaposlenih, čak i tamo gde su se sindikati dobro organizovali, a da ne objašnjavamo kako je tamo gde sindikati to nisu učinili.

Tehnički, predlažemo da ti odbori broje do 5 članova /da ih ne bude previše/, da u njih budu izabrani one koji znaju materiju o procesu privatizacije,

koji hoće to da rade i koji su uvažavani od strane svojih kolega. Napominjemo i da ovi odbori nisu samostalna tela, oni izvršavaju zadatke dobijene od organa sindikata, prate proces privatizacije u celosti i podnose izveštaje o svom radu.

### *3. Formiranje udruženja poverilaca*

Ovaj predlog dajemo samo ukoliko se radi o zaposlenima u preduzećima ili ustanovama gde se ne isplaćuju redovno zarade i gde, do sada, oni nisu uspeali da naplate svoja, nekad i višegodišnja potraživanja.

Zakon dozvoljava da se u ovakvim slučajevima zaposleni organizuju i registruju kao udruženja poverilaca i da svoja potraživanja od subjekta privatizacije prikažu kao svoje pravo u imovini subjekta. To praktično znači da se u fazi pripreme za privatizaciju ne može zaobići pitanje duga prema zaposlenima i to se mora razrešiti na neki od načina koji će se dogovarati sa njima, kao poveriocima. Ukoliko se ovako postupi nikako se neće moći izgubiti obaveze prema zaposlenima.

### **Subjekti nadležni za sprovođenje procesa privatizacije**

Iako su u Zakonu o privatizaciji definisana samo tri subjekta nadležna za sprovođenje procesa privatizacije /Agencija za privatizaciju, Akcijski Fond i Centralni Registar za hartije od vrednosti/ mi smo ovde priključili i sve druge subjekte, čija je uloga i potencijalni uticaj na privatizaciju veliki, a što Zakon o privatizaciji nije u dovoljnoj meri obuhvatio niti njihovu ulogu i nadležnost razradio. Ovo smo učinili iz razloga da ukažemo na sve tačke u procesu, odnosno na sve mogućnosti za sindikalno uključivanje i uticaj u procesu privatizacije, našavši uporište za to u drugim relevantnim zakonima. Tako gledajući subjekti u procesu privatizacije su sledeći:

- Nadležni organi u preduzećima/ustanovama;
- Agencija za privatizaciju;
- Akcijski Fond;
- Komisija za hartije od vrednosti;
- Centralni registar za hartije od vrednosti;
- Privatizacioni registar.

Pored navedenih nosilaca procesa privatizacije, u privatizaciji učestvuju i Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj, Odbor za privatizaciju Skupštine Srbije kao i resorna ministarstva iz delatnosti subjekta privatizacije.

Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj vrši nadzor nad radom Agencije za privatizaciju i uključuje se u proces privatizacije u zavisnosti od potrebe i problematike. Takođe, ono odlučuje i o sastavu tenderskih komisija.

Odbor za privatizaciju Skupštine Srbije, kao najviši organ, vrši nadzor nad procesom privatizacije i njemu odgovaraju Vlada Srbije i Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj, koje je dužno da im dostavlja mesečne izveštaje o postupcima privatizacije /koje sprovodi Agencija za privatizaciju/. Takođe, ovaj Odbor vrši nadzor i na predlog malih akcionara i sindikata.

### **Nadležnosti organa preduzeća/ustanova**

#### **A) Donošenje odluke o prihvatanju inicijative za privatizaciju**

Inicijativu za privatizaciju mogu doneti nadležni organi subjekta privatizacije, potencijalni kupci ili Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj, odnosno Agencija za privatizaciju kao njegova zadužena služba. Iako u Zakonu o privatizaciji preduzeća i ustanove nisu nadležni za sprovođenje procesa privatizacije, mi ih prikazujemo kao takve, zbog toga što su oni ipak uključeni u proces privatizacije u momentu donošenja odluke o pokretanju inicijativa za privatizaciju i nadalje u drugim radnjama tokom procesa privatizacije. U skladu sa tim, uloga organa subjekta privatizacije se ne može izbeći i u situaciji kada Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj donese obavezujuću odluku o prihvatanju inicijative, jer organi preduzeća, iako formalno, ipak su uključeni u ovaj proces.

#### ***Uloga i zadaci sindikata***

Kao što smo već rekli, u Zakonu o privatizaciji uloga sindikata kao predstavnika i zastupnika interesa zaposlenih, definisana je tako što se „inicijativa za privatizaciju dostavlja i sindikatima”. Iako će nekome izgledati da uloga i prava sindikata, na osnovu ovog Zakona nisu velika, ona mogu biti sasvim dovoljna, jer ovim članom sindikat je stekao sva prava da bude obavezno informisan i pre nego što se o inicijativi bude odlučivalo u konkretnom preduzeću/ustanovi.

Ukoliko se ipak desi da sindikatima nije pravovremeno dostavljena inicijativa ili ukoliko sindikati, iz opravdanih razloga<sup>2</sup>, nisu saglasni sa prihvatanjem inicijative, recimo ukoliko i zaposleni nisu pravovremeno o tome obavešteni, sindikati ne bi smeli dozvoliti da se nastavi proces privatizacije. Za ostvarenje ovog cilja, sindikati mogu koristiti sva dozvoljena sredstva sindikalne borbe. Međutim, najbitnije u ovoj fazi privatizacije je da sindikati i ne čekaju da budu uključeni već da se organizuju, kako smo predložili, i stalno prate sve što se događa oko privatizacije i intervenišu ukoliko su na to prinuđeni.

### B) Izrada Prospekta

Odmah po donošenju odluke o inicijativi za privatizaciju, izrađuje se Prospekt preduzeća - ustanove, u kojem se prikazuju osnovni podaci o tom subjektu. Obrazac Prospekta propisalo je nadležno Ministarstvo i on se, ukoliko inicijativu za privatizaciju pokreće subjekt privatizacije, zajedno sa njom dostavlja Agenciji za privatizaciju, najkasnije u roku od 5 dana od dana pokretanja inicijative. Međutim, ukoliko nadležno Ministarstvo pokrene inicijativu, onda je subjekt privatizacije dužan da u roku od 7 dana dostavi Prospekt Agenciji za privatizaciju. Agencija za privatizaciju je dužna, zatim, da ogłosi Prospekt u sredstvima javnog informisanja u roku od 15 dana od dana njegovog dostavljanja. Oglašavanje se vrši zbog prikupljanja informacija o zainteresovanosti i broju potencijalnih kupaca.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Pošto su uloga i zadaci sindikata u fazi usvajanja inicijative obrađeni u prethodnom opisu, ovde ćemo ulogu i zadatke obraditi samo u fazi inicijative od strane nadležnog Ministarstva. Kao što smo rekli, ova inicijativa se dostavlja subjektu privatizacije da bi subjekt, u roku od 7 dana, dostavio popunjen Prospekt Agenciji za privatizaciju. I u ovoj varijanti, rukovodstva subjekta privatizacije su obavezna da informišu sindikate o ovoj inicijativi i o obavezama subjekta da izradi i dostavi Prospekt Agenciji za privatizaciju.

---

<sup>2</sup> U opravdane razloge sindikata za zaustavljanje inicijative ili bilo kojih drugih aktivnosti tokom ovog procesa, mogu se svrstati sve one aktivnosti koje se sprovode drugačije nego što je zakonom predviđeno.

Tako sindikati koji možda nisu bili uključeni u fazi donošenja inicijative, opet imaju mogućnost da utiču na privatizaciju, u skladu sa svojim opredeljenjima. Znajući da smo dosadni, ipak stalno ističemo da sindikati ne mogu imati nikakvo opravdanje ukoliko se proces sprovodi mimo njih, jer članstvo se učlanilo kod njih da bi, između ostalog, sindikati našli način da se uključe i da spreče prevare i zloupotrebe u procesu privatizacije. *U procesu privatizacije, kao i u svakom drugom poslu, ne sme biti blanko verovanja već samo ozbiljnog svakodnevnog proveravanja onih koji vode proces privatizacije, zbog čega su sindikati, između ostalog, i formirani.*

### C) Procena vrednosti kapitala ili imovine

Svaki subjekt privatizacije dužan je da, na osnovu metodologije koju je usvojila Vlada Srbije, izvrši procenu svoga kapitala ili imovine, što se zatim dostavlja Agenciji za privatizaciju na kontrolu i verifikaciju. Procenu vrednosti kapitala ili imovine sprovode nadležne Agencije, koje su za te namene dobile sertifikat nadležnog državnog organa. Subjekti koji su izvršili ove procene po starom Zakonu o svojinskoj transformaciji, obaveštavaju se od strane Agencije za privatizaciju da li treba uraditi novu procenu.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

Procena vrednosti kapitala ili imovine, dosadašnja privatizaciona praksa je pokazala, veoma je bitna za zaposlene iz više razloga, od kojih su dva veoma značajna. Prvi razlog je da sindikati izvrše kontrolu, u smislu da li 30% ili 15% od procenjene vrednosti, u zavisnosti od izabranog metoda privatizacije, zadovoljava zakonska prava zaposlenih i bivših zaposlenih na akcije bez naknade. Drugi razlog je da sindikati provere da li su rukovodstva preduzeća, naročito oni koji nameravaju da ih kupe, „zaboravili” da u procenu vrednosti kapitala ili imovine unesu neke vrednosti ili objekte koji pripadaju tom subjektu, a što se pokazalo kao značajan problem u dosadašnjoj privatizacionoj praksi.

I u ovom slučaju, kao i za sve drugo, ukoliko nisu službeno informisani, sindikati moraju naći način da izvrše ove provere pre nego što se procene pošalju Agenciji za privatizaciju. Nikakvo opravdanje za sindikate nije da ih je neko izbegavao ili im pretio ili nešto slično.

#### D) Izrada dokumentacije za privatizaciju

Izrada celokupne, detaljne dokumentacije /kako je uredbama o prodaji aukcijom i tenderom definisano/ je sledeća aktivnost koju sprovodi subjekt privatizacije i ona se može raditi na dva načina. Ta dva načina nisu različita ni po čemu drugom, osim što se u zavisnosti od njihovog izbora može uticati da se privatizacija obavlja ubrzanije ili usporeno.

Ukoliko subjekt privatizacije želi da sprovede proces privatizacije najbrže moguće koliko zakonitost dozvoljava, onda subjekt privatizacije odmah po slanju Prospekta Agenciji, predlaže svog konsultanta/savetnika za proces privatizacije, kojeg plaća iz svojih sredstava, čiji je osnovni posao da obavi sve neophodne poslove, kako bi se subjekt što pre našao u poziciji za prodaju, kako je u zakonu definisano. Između ostalog, njegov posao je da sačini kompletnu traženu dokumentaciju, subjekta privatizacije i da je dostavi Agenciji za privatizaciju za nastavak privatizacione procedure.

Druga mogućnost podrazumeva da subjekt privatizacije čeka da Agencija za privatizaciju odredi njegovog savetnika. Praksa je pokazala da je ovaj način sporiji jer prođe dosta vremena dok Agencija imenuje savetnika.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

U ovoj aktivnosti se sadrži najveća moguća uloga sindikata u procesu privatizacije. Pre svega, mora se znati, dokumentacija koja se dostavlja Agenciji je dokumentacija koju otkupljuju svi potencijalni kupci koji se odluče da budu kandidati za kupovinu i sadržina te dokumentacije je obavezujuća za onog koji bude kupio preduzeće/ustanovu. Zatim, mora se znati da kupac koji kupuje kapital ili imovinu preduzeća/ustanove, istovremeno kupuje i svoje obaveze prema zaposlenima, ali samo u meri koliko je to u dokumentaciji sadržano. U skladu sa tim i uloga sindikata u izradi kompletne dokumentacije je velika i ona zavisi od metoda privatizacije, za koji se Agencija pre toga već opredelila.

Ukoliko se Agencija za privatizaciju opredelila da metod prodaje bude tender, onda je uloga sindikata usmerena ka izradi Socijalnog programa u kojem će se definisati uslovi pod kojima zaposleni /sindikati/ prihvataju da se izvrši privatizacija. Ovaj Socijalni program se usaglašava sa Agencijom za privatizaciju i kada se usaglasi on postaje sastavni deo dokumentacije i obavezujući je za kupca.

Ukoliko se subjekt prodaje na aukciji, onda je uloga sindikata usmerena ka izradi Kolektivnog ugovora sa postojećim rukovodstvom preduzeća/

ustanove, u kojem se takođe definišu uslovi pod kojim se može prodati subjekt privatizacije.

Međutim, ukoliko sindikati, iz različitih razloga, ne izrade Socijalni program ili ne potpišu Kolektivni ugovor, onda su prepušteni na milost Agenciji za privatizaciju, koja za takve situacije ima tzv. ANEX Socijalnog programa u kojem su definisani samo minimumi koji će biti obavezujući za kupca. /Ovde nije kriva Agencija, nego sindikati koji nisu ništa uradili/.

Znači, naša osnovna sindikalna poruka je da, kao i u ostalim delovima procesa privatizacije, *ne dozvolite da budete prepušteni na milost drugima, već pravovremeno uradite vaš sindikalni posao na opisan način.*

### **Nadležnosti Agencije za privatizaciju**

#### **A) Pravo na inicijativu za privatizaciju**

Kao što smo u delu uloge subjekta privatizacije u fazi inicijative pomenuli, Agencija za privatizaciju i Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj imaju pravo da pokrenu inicijativu za privatizaciju. To pravo predviđeno je da se koristi u slučajevima koji se odnose na eventualno opstruiranje donošenja odluke o inicijativi u subjektu privatizacije, što može uticati na usporavanje celog procesa privatizacije i na sprovođenje usvojenih planova.

#### ***Uloga i zadaci sindikata***

Pošto i sindikati, ukoliko se ne slože da se u subjektu donese odluka o inicijativi, mogu biti jedni od uzročnika da nadležni državni organi primene ovo svoje pravo, onda ovom problemu treba prići dosta pažljivo, kako se ne bi napravile nehotične greške koje mogu negativno uticati na proces privatizacije, pa i na buduću poziciju preduzeća/ustanove i zaposlenih.

#### **B) Objavljivanje Prospekta**

Objavljivanje Prospekta podrazumeva da je on dostavljen Agenciji i da ga je ona objavila u zakonskom roku, 15 dana od dana dobijanja. Prospekt se objavljuje u sredstvima javnog informisanja, zbog informisanja javnosti da je proces privatizacije pokrenut, kao i zbog prikupljanja informacija o interesovanju i broju potencijalnih kupaca.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Jedina uloga sindikata u ovome je da konstatuje da je objavljivanjem Prospekta Agencija ispoštovala zakonitost i da, zatim, u komunikaciji sa Agencijom proveri kakvo je interesovanje i da li postoje potencijalni kupci za subjekt privatizacije.

### C) Određivanje metoda privatizacije

Po dobijanju Prospekta i njegovom javnom objavljivanju u Agenciji za privatizaciju se donosi odluka o metodi kojom će preduzeće biti privatizovano. Odluka, kojim će se metodom privatizovati subjekt privatizacije, donosi se u zavisnosti od više elemenata (ekonomskog stanja u subjektu, veličine subjekta, njegove organizovanosti, broja zaposlenih...).

- Ukoliko subjekt privatizacije dobro funkcioniše, ima posla, tržište i redovne plate, kao i ukoliko je u preduzeću više zaposlenih onda se sprovodi tenderska privatizacija.
- Ukoliko je u preduzeću slabija ekonomska situacija, sastavlja se kraj sa krajem, neredovne su plate i postoji višak zaposlenih, onda se sprovodi aukcijska privatizacija.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Neke posebne uloge sindikata ovde nema, osim što treba što pre saznati za koji se metod Agencija opredelila, kako bi informisali sve zaposleni o tome i pripremili se dalje učešće u procesu po toj metodi.

### D) Restruktuiranje

Kada se po dobijanju Prospekta sagleda sveopšte ekonomsko stanje u subjektu privatizacije i kada Agencija za privatizaciju konstatuje da se subjekt ne može privatizovati bez prethodnog ekonomskog ozdravljenja, umesto određivanja jednog od metoda privatizacije, donosi se odluka o sprovođenju procesa restruktuiranja u tom subjektu. Restruktuiranje takođe sprovodi Agencija za privatizaciju – Centar za restruktuiranje.

Subjekti koji se trenutno nalaze u takvom položaju su veliki giganti sa velikim brojem posebnih programa, organizaciono i na druge načine isprepleteni i povezani, gde postoje velika zaduženja i veliki broj zaposlenih,



neisplaćene višemesečne zarade i sl., zbog čega kao takvi nisu interesantni za potencijalne kupce. Zbog toga je i osnovni cilj koji se postiže restrukturiranjem da se sprovedu organizaciona odvajanja i da se odvoji “zdravo od bolesnog”, da se reši pitanje međusobnih i drugih dugovanja, da se oslobode viška zaposlenih i da se, u najvećem broju slučajeva, kao pojedinačni, novi subjekti ponude tržištu na prodaju.

Po završetku procesa restrukturiranja, Agencija za privatizaciju određuje metod kojim će se privatizovati subjekt i sprovodi se privatizacija. Za one delove bivšeg zajedničkog preduzeća, gde proces restrukturiranja nije dao pozitivne rezultate i ukoliko ti delovi imaju status pravnog lica, sprovodi se stečaj.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Ovde se sindikati organizuju slično kao i za neki od metoda privatizacije. Pre svega, moramo znati da i sindikati učestvuju u jednom bolnom procesu po zaposlene, gde se moraju pomiriti sa tim da objektivno postoje viškovi zaposlenih.

Vlada Srbije je usvojila Socijalni program iz čijih se sredstava finansira zbrinjavanje viška zaposlenih. Najvažnija uloga sindikata ovde je da u pregovorima sa Centrom za restrukturiranje Agencije za privatizaciju, obezbedi što povoljnije uslove za one koji će ostati bez posla. To se definiše u Socijalnom programu za svaki konkretan subjekt restrukturiranja.

Po završetku restrukturiranja, a pre početka procesa privatizacije, u pregovorima sa rukovodstvom subjekta, potpisuje se Kolektivni ugovor u kojem se definišu uslovi i prava zaposlenih pod kojima se subjekt može privatizovati /a što je već opisano u pripremi za privatizaciju/.

### *E) Izbor savetnika/konsultanta*

Osnovna uloga savetnika/konsultanta je da urade sve potrebne poslove i razreše sve probleme da bi doveli subjekt privatizacije do prodaje. Znači, pošto je Agencija obezbedila dokumentaciju i odredila metod privatizacije, njihov posao je da u skladu sa problematikom u kojoj se nalaze subjekti razreše sve probleme kako bi se mogli privatizovati.

Ovaj posao je daleko najsloženiji, jer podrazumeva da se svi mogući detalji iz dokumentacije provere, dugovi razreše, da se usaglase sa poveriocima, da se sa sindikatima dogovore i dr. Kada savetnik/konsultant završi ovaj posao, podnosi se Izveštaj Agenciji da je subjekat spreman za

prodaju i da može da se objavi oglas i pozovu zainteresovani za kupovinu istog.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Kao i u svim ostalim delovima procesa privatizacije i ovde ima posla za sindikate, naročito zbog toga što su u najvećem broju slučajeva subjekti privatizacije u veoma teškom i složenom stanju koje dovodi do kašnjenja procesa u odnosu na planove privatizacije. Međutim, bez obzira da li problemi postoje ili ne, sindikati treba da se informišu o tome ko su izabrani savetnici ili konsultanti i da održavaju komunikaciju sa njima. Ozbiljni sindikati, dosadašnja praksa je pokazala, koji su to pravovremeno učinili doprineli su da se problemi brže rešavaju ili čak i izbegnu.

Iako se podrazumeva, naglasićemo da se, ukoliko niste u mogućnosti da saznate ko su ova izabrana lica i kako da uspostavite komunikaciju sa njima, možete obratiti se Centru za obrazovanje, istraživanja i privatizaciju UGS "Nezavisnost".

### *F) Verifikacija dokumentacije subjekta privatizacije*

Verifikaciju predate dokumentacije Agenciji za privatizaciju pregleda i verifikuje organ i službena lica pri ovoj Agenciji, čija uloga je značajna, jer se posle toga vrši objavljivanje javnog poziva potencijalnim kupcima, što znači da je po tom pitanju prethodno sve razjašnjeno i čisto i da je subjekat spreman za prodaju.

### *Uloga i zadaci sindikata*

I ovde je dosadašnja privatizaciona praksa pokazala da se čine propusti koji se kasnije reflektuju na zaustavljanje procesa. Naime, kao što je rečeno, dokumentaciju izrađuju rukovodstva preduzeća pre privatizacije koji, iz ko zna kojih razloga "zaborave" da u dokumentaciji prikažu neku halu ili npr. Prodavnicu, pa kasnije nastane problem zbog toga. Vrlo često, nažalost, to se konstatuje po završetku procesa privatizacije, pa sindikati tek onda traže poništenje privatizacije.

*Znači, sindikati moraju aktivno i pravovremeno učestvovati u svim fazama procesa privatizacije i tako sprečavaju moguće, slučajne ili namerne propuste.*

### G) Objavljivanje javnog poziva potencijalnim kupcima

Objavljivanje javnog poziva se obavlja u sredstvima javnog informisanja i to čini Agencija za privatizaciju, kojim poziva potencijalne kupce da se jave i kupe dokumentaciju preduzeća. To praktično znači da su svi prethodni problemi razrešeni i da je preduzeće spremno za prodaju.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

Pored toga što bi morali da budu informisani o tome i što bi trebalo da im znači da je proces privatizacije ušao u završnu fazu, sindikati bi trebalo da preduzmu sve što je moguće da se informišu o potencijalnim kupcima. Međutim, dobijanje ovih informacija je veoma otežano jer Agencija za privatizaciju ima pravo da „zbog tajnosti takvih podataka” ne daje ove informacije. Međutim, za preduzeća koja se privatizuju na tenderima trebalo bi, u pisanoj formi, podsetiti Agenciju na zakonska pravila da subjekti moraju biti iz istih ili sličnih delatnosti, kako bi se eliminisali potencijalni trgovci koji kupuju preduzeća samo da bi ih „našminkali” i preprodali. Dobijanje ovih informacija je značajno za sindikate i zbog toga da bi saznali da li ima ili ne interesovanja za kupovinu njihovih preduzeća.

### H) Organizacija prodaje – kupovine dokumentacije subjekata privatizacije

U gore pomenutom javnom pozivu potencijalnim kupcima Agencija za privatizaciju daje i osnovne informacije o tome kada, gde i pod kojim uslovima se može kupiti konkretna dokumentacija.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

Kao i u prethodnoj tački, i ovde je značajno da se zna da li je neko kupio dokumentaciju, što će pokazati interesovanje za privatizaciju preduzeća, te sindikati treba da pokušaju da se kod Agencije za privatizaciju informišu o tome. Podsećamo opet, kao i svim drugim slučajevima, da sve informacije možete obezbediti ukoliko se obratite Centru za obrazovanje, istraživanja i privatizaciju UGS “Nezavisnost”.

### I) Obilazak preduzeća od strane potencijalnih kupaca

Pravo na obilazak subjekata privatizacije imaju oni potencijalni kupci koji su prethodno ispunili uslove i kupili prodajnu dokumentaciju u Agenciji za privatizaciju. Potencijalni kupci su time stekli pravo da u subjektima provere navode iz kupljene dokumentacije i da razgovaraju sa svima sa kojima žele.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

Ovo je dobra prilika za sindikate da saznaju ko su potencijalni kupci, ukoliko to do tada nisu učinili, i da učine sve da bi već tada sa njima razgovarali, kako bi saznali o njima sve što ih interesuje, a na što smo prethodno skrenuli pažnju. Sindikati moraju voditi računa i o tome da će neko želeti i da ih „zaobiđe” te upućujemo na dodatni oprez. U svakom slučaju, precizna informacija o terminima tih poseta može se dobiti preko Centra za obrazovanje, istraživanja i privatizaciju UGS “Nezavisnost”, te vas pozivamo da tu mogućnost iskoristite.

### J) Organizacija prodaje kapitala preduzeća

Organizaciju prodaje sprovodi Agencija za privatizaciju u zavisnosti od modela kojim će se subjekti privatizovati. Ukoliko se subjekti privatizuju na tenderu onda je tenderska komisija ta koja će se na svom zasedanju opredeliti za najpovoljniju ponudu za konkretno preduzeće/ustanovu. Tenderske komisije imenuje Ministarstvo za ekonomiju i regionalni razvoj i nju sačinjavaju predstavnici tog Ministarstva, preduzeća, lokalne samouprave i sindikata. Ukoliko se preduzeće prodaje na aukciji, onda Agencija za privatizaciju organizuje javnu prodaju i preduzeće/ustanovu će kupiti onaj koji bude dao najbolju ponudu.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

I u ovoj, završnoj fazi privatizacije za sindikate ima dosta posla. Naime, ukoliko se subjekat privatizuje na tenderu sindikati prethodno moraju učiniti sve da imaju svog predstavnika u tenderskoj komisiji, kako bi i oni odlučivali o tome ko će biti kupac preduzeća. Posebno skrećemo pažnju da, sindikati često u ovakvim situacijama između sebe uđu u konflikt, jer imaju pravo samo na jednog predstavnika, tako da nastanu veliki problemi zbog toga. Najbolja varijanta je da se sindikati dogovore oko toga, a ako to ne mogu onda manjinski sindikat, od Agencije za privatizaciju ili nadležnog ministarstva, mora

tražiti posmatračko mesto, što mu obezbeđuje prisustvo bez prava odlučivanja. U svakom slučaju, sindikati treba da preuzmu sve mere kako se završni posao u privatizaciji ne bi odigrao bez njih.

### K) Potpisivanje ugovora sa kupcima

Potpisivanje ugovora sa kupcima organizuje takođe Agencija za privatizaciju na način i u roku koji je Zakon o privatizaciji definisao. U ugovoru su definisani svi uslovi pod kojima je kupac kupio određeni procenat kapitala preduzeća kao i obaveze koje je preuzeo prema državi, preduzeću i zaposlenima.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

Sem što treba da se informišu o tome da je ugovor zaključen i da se njegov primerak obavezno odmah dostavi i sindikatima, kako bi mogli pratiti i kontrolisati njegovu realizaciju, nekih većih aktivnosti sindikata ovde nema.

U slučajevima kada primerak Ugovora nije moguće obezbediti treba se obratiti Centru za obrazovanje, istraživanja i privatizaciju UGS "Nezavisnost", koji će to omogućiti.

### Nadležnosti Akcijskog Fonda

Akcijski Fond je formiran da bi se u njemu deponovale akcije društvenog, odnosno državnog kapitala iz preduzeća u kojima je proces privatizacije sproveden, po starim zakonima, sa ciljem i zadatkom da organizuje dalju prodaju deponovanih akcija. Prodaja ovih akcija se organizuje preko Beogradske Berze i ona se odvija unazad nekoliko godina.

Drugi zadatak Akcijskog Fonda, na osnovu usvojenih izmena i dopuna Zakona o privatizaciji iz 2005. godine, je da zajedno sa sindikatima, manjinskim akcionarima i lokalnom samoupravom imenuje privremene zastupnike u subjektima privatizacije, u situacijama kada je Agencija za privatizaciju donela odluku o raskidanju ugovora o prodaji kapitala ili imovine sa kupcima. U slučajevima kada se ugovori o prodaji kapitala ili imovine raskinu na štetu kupaca, Akcijski Fond je zadužen da organizuje njihovu dalju /ponovnu/ prodaju /preko Beogradske Berze/.

Ovo je značajna i veoma kvalitetna novina, koju je donela izmena i dopuna Zakona o privatizaciji 2005 godine, jer se time izbegavaju dotadašnji veliki problemi, kada su u situacijama dugotrajnih sudskih postupaka za raskid

ugovora preduzeća prestajala sa radom, a zaposleni bili prepušteni potpunoj nebrizi.

### *Uloga i zadaci sindikata*

U zavisnosti od problematike ovde je moguće voditi sindikalne aktivnosti iz tri razloga:

Prvi je vezan za preduzeća koja su po starom zakonodavstvu započeli privatizaciju, ali je nisu završila. U tim slučajevima posao sindikata je da se uspostavi komunikacija sa Akcijskim Fondom gde je deponovan državni paket akcija od nezavršenih privatizacija, sa ciljem da se privatizacija okonča.

Drugi razlog je da se takođe uspostavi komunikacija sa Akcijskim Fondom u situaciji kada se, zbog donete odluke o raskidanju ugovora, imenuje privremeni zastupnik. Dosadašnja praksa je pokazala da Akcijski Fond ne imenuje ova lica dok se prethodno ne usaglasi sa sindikatima i lokalnom upravom što znači da i njima odgovara pravovremena komunikacija.

I treći razlog je da se sa Akcijskim Fondom komunicira u situacijama kada treba da se privatizuje /ponovo/ sporni deo kapitala ili imovine da bi se novi proces kvalitetno i pravovremeno sproveo.

Za sve tri moguće situacije predlažemo prethodnu komunikaciju sa Centrom za obrazovanje, istraživanja i privatizaciju UGS "Nezavisnost", koji vam može u potpunosti pomoći da sve ovo kvalitetno uradite.

### **Nadležnost Komisije za hartije od vrednosti**

Iako vlada mišljenje da ova Komisija nema važnije nadležnosti do okončanja procesa privatizacije, skrećemo pažnju na jedno pitanje bez kojeg se proces privatizacije ne može zakonski okončati, bez uključenja ove Komisije. Radi se o momentu emitovanja akcija, o čemu odluku donosi Skupština akcionara u preduzeću - ustanovi, koja prethodno mora dobiti saglasnost ove Komisije, sa ciljem da se sve sprovede u skladu sa činjeničnim stanjem i zakonom.

Dakle, ova Komisija je praktično kontrolor izdavanja /emitovanja/ akcija, koje se izdaju na osnovu odnosa u vlasništvu, koji je sadržan u kupoprodajnom ugovoru.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Ovo je čisto tehničko pitanje i nema nikakve potrebe za sindikalnim uključenjem i delovanjem, osim ukoliko se ne uoče neke nepravilnosti.

### **Nadležnost Centralnog Registra za hartije od vrednosti**

Osnovni zadatak Centralnog Registra u procesu privatizacije je da obezbedi upis svih akcija koje su stečene u privatizaciji, da o njima vodi urednu dokumentaciju i da o tome izdaje Certifikat zainteresovanima. Na osnovu toga, u Centralnom Registru, u svakom trenutku se mora znati šta je čije i u kolikoj meri.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Upozoravamo da potpisivanjem kupoprodajnog ugovora proces privatizacije praktično nije završen, sve dok se akcije ne registruju u Centralnom Registru. Ovo upozorenje iznosimo zbog manipulacija sa kupoprodajnim ugovorima u kojima se namerno “zaboravi” da se unese rok u kojem će organi novog privatizovanog privrednog društva preduzeti neophodne radnje za registraciju akcija u Centralni registar, zbog čega nastaju veliki problemi i poteškoće malih akcionara. Između ostalog, bukvalno im je onemogućeno zakonsko pravo da raspolažu svojim akcijama.

U takvim situacijama, može se zatražiti pomoć Centra za obrazovanje, istraživanja i privatizaciju UGS “Nezavisnost” koji će organizovati sastanke sa nadležnim organima i taj problem razrešiti. Ukoliko ovakav problem ne postoji, potrebno je angažovati solidnu Brokersku kuću, koja će obaviti sve zakonom propisane poslove radi upisa akcija u Centralni Registar, otvoriti vlasnički račun kod poslovne banke i koja, ukoliko to zaposleni-akcionari to žele, može zastupati njihove interese na Berzi. Bitno je znati da je ova procedura zakonom propisana i da se na drugi način ne može realizovati.

Kao što se vidi, i dalje govorimo o aktivnostima sindikata iako su dobijanjem akcija zaposleni postali vlasnici dela imovine, i to bi trebalo pojasniti na način da to ne izazove nepotrebne nesporazume i teškoće zaposlenima odnosno akcionarima. Praktično, ove aktivnosti ne bi trebalo da vode sindikati već mali akcionari, pa bi se uloga sindikata u procesu privatizacije završila tako što će pomoći malim akcionarima da se organizuju i da formiraju svoje udruženje akcionara, koje bi trebalo da vodi svu problematiku malih akcionara pa i gore pomenutu. Centar za obrazovanje,

istraživanja i privatizaciju UGS “Nezavisnost”, može pomoći svima koji žele da formiraju i stave u funkciju svoja udruženja akcionara.

### **Nadležnost Privatizacionog Registra**

Privatizacioni Registar je formiran sa zadatkom da organizuje deponovanje i evidenciju kapitala, koji je dobijen od prodaje preduzeća na tenderima /15%/ i koji će se pretvoriti u akcije i besplatno raspodeliti svim punoletnim građanima Srbije, koji to pravo nisu već ranije ostvarili.

#### *Uloga i zadaci sindikata*

Uloga Sindikata se može videti u učešću u izradi Pravila, na osnovu kojih će se pretvoriti kapital u akcije i dodeljivati akcije bez naknade onim punoletnim građanima Srbije koji to pravo nisu ranije iskoristili.

## **STEČAJNI POSTUPAK I ULOGA SINDIKATA**

Pored pomenutih metoda, kojima se vrši pretvaranje društvene i državne svojine u privatnu, privatizaciju je moguće sprovesti i u situacijama kada se pokrene stečajni postupak u društvenim preduzećima koja su prezadužena i koja je nemoguće pozitivno reorganizovati.

Imovina ovih preduzeća se u stečajnom postupku prodaje, odnosno vrši se pretvaranje imovine u novčana sredstva, kojima se isplaćuju potraživanja poverilaca stečajnog dužnika prema isplatnim redovima, u skladu sa Zakonom o stečajnom postupku.

Praktično, to znači da se posle namirenja troškova stečajnog postupka dugovi prema zaposlenima, neizmirena potraživanja kao i doprinosi, prioritetno isplaćuju, ali u visini minimalnih zarada.

Kupac imovine stečajnog dužnika u stečajnom postupku postaje privatni vlasnik nad kupljenim stvarima. Ovakva privatizacija je najgora po pitanju ostvarivanja prava zaposlenih.

Posle stečajnog postupka ovakva preduzeća se brišu iz privrednog registra i nestaju kao pravna lica, a zaposleni se upućuju u Nacionalnu službu za zapošljavanje radi ostvarivanja prava u skladu sa zakonom /materijalno obezbeđenje, prekvalifikacija, doškolovanje, zdravstvena zaštita, upućivanje



na zaposlenje u skladu sa stručnom spremom i kvalifikacijama u skladu sa zahtevima poslodavaca i sl./.

Zbog neostvarivanja prava na akcije bez naknade i prava po socijalnom programu, privatizaciju u stečajnom postupku nazivamo nepoželjnom privatizacijom, međutim ista je neizbežna u preduzećima koja se ne mogu privatizovati zbog toga što nisu solventna i što se ne mogu ozdraviti putem restrukturiranja.

### *Uloga i zadaci sindikata*

Po donošenju odluke o stečaju praktično nestaju i sindikati, te se o njihovom angažovanju može govoriti samo do tog momenta. Međutim, veoma je potrebno i korisno da sindikati u momentu otvaranja /pokretanja/ stečaja upute zaposlene da blagovremeno podnesu zahtev za ostvarivanje svojih prava Fondu Solidarnosti, čiji se Upravni Odbor sastoji od 2 člana iz reprezentativnih sindikata, 2 člana iz reprezentativnih udruženja poslodavaca i 2 člana iz Vlade Srbije, što ukupno čini 6 članova. Preko ovog Fonda zaposleni iz privrednih društava koja su u stečaju mogu da ostvare sledeća prava:

- Isplatu minimalnih zarada za poslednjih 9 meseci pre pokretanja stečaja;
- Otpremnine za odlazak u penziju u visini tri prosečne zarade u privredi Srbije;
- Uplatu doprinosa za obavezno socijalno, što znači zdravstveno, penzijsko i invalidsko osiguranje;
- Naknade za neiskorišćeni godišnji odmor u visini minimalne zarade;
- Naknade šteta za povrede na radu ili profesionalnog oboljenja prema odluci suda, ako je postala pravosnažna pre pokretanja stečajnog postupka;

Ukoliko se u stečajnom postupku namiri neko od ovih prava delimično, što znači manje od minimalne zarade, preko ovog Fonda može da se zahteva isplata razlike do minimalne zarade.

Isplaćena prava preko ovog Fonda ne isključuju naplatu u većem obimu u stečajnom postupku na teret stečajnog dužnika. Međutim, do ovakve situacije u praksi je skoro nemoguće doći jer se potraživanja naplaćuju, po pravilu, manje od 50% što predstavlja manji iznos od minimalne zarade.

## **PREDLOG SMERNICA ZA DELOVANJE REGIONALNIH POVERENIKA U PROCESU PRIVATIZACIJE DRŽAVNOG/ JAVNOG SEKTORA**

- U odnosu na privatizaciju u preduzećima u društvenom sektoru zahtevati prethodno definisanje ciljeva i prioriteta u privatizacijskim programima, u čemu sindikat mora aktivno učestvovati.
- Zahtevati pažljivu selekciju i klasifikaciju ovih preduzeća i u odnosu na to izbor metoda privatizacije, čemu mora prethoditi javna rasprava i verifikacija predloženog programa od strane socijalnih partnera. Prava radnika u tim privatizacijama moraju biti zakonom jasno određena, njihova realizacija se ne sme odgađati, niti ona može zavisi od volje i odluka potencijalnog kupca/strateškog partnera.
- U pripremi za privatizaciju zahtevati sagledavanje socijalnih aspekata i određivanje čvrstih socijalnih klauzula, uz saglasnost sindikata.
- Privatizacijski projekti od samoga početka moraju biti podvrgnuti kontroli i praćenju, umesto do sada praktikovanog naknadnog utvrđivanja nepravilnosti, koje je pokazalo se nemoguće ispravljati.
- Proces privatizacije može se prihvatiti isključivo ako je u funkciji porasta proizvodnosti i profitabilnosti poslovanja, osiguranja konkurentske sposobnosti i podizanja ukupne organizacijske uspešnosti, stvaranja boljih uslova rada, pružanja boljih ili kvalitetnijih usluga, te primerene zaštite zaposlenih, a nikako isključivo kao jedini način smanjenja troškova poslovanja kroz smanjenje broja zaposlenih ili smanjivanje materijalnih prava.
- Za kolektivne ugovore mora se boriti svim sredstvima, uključujući i štrajk. Mora se zahtevati veća pokrivenost članstva kolektivnim ugovorima, te redefinisane sadržaja već sklopljenih kolektivnih ugovora i njihovo usaglašavanje sa Zakonom o radu.
- Ne smeju se narušavati stečena (ostvarena) i međunarodnim konvencijama utvrđena prava iz radnog odnosa, vrednosti i standardi. Mora se zahtevati jačanje mehanizama njihovog sprovođenja i nadzora, jačanje inspeksijskih službi i oštrije kažnjavanje nesavesnih poslodavaca, stavljanje prekršajnih sudova u punu funkciju, te veće afirmisanje mehanizama mirnog rešavanja ne samo kolektivnih, nego i individualnih radnih sporova.

- Od inspeksijskih službi i sudske vlasti se mora zahtevati prioritarno rešavanje pritužbi odnosno sporova koji se odnose na povredu kolektivnih prava.
- Zahtevati poštovanje prava na pravednu i stimulativnu politiku zarada za savestan, predan i kvalitetan rad.
- Insistirati na tome da se zakonitosti tržišta ne prelamaju samo na radnicima – država mora da uspostavi sistem socijalne sigurnosti za one koji su bez zaposlenja. Mere aktivne politike zapošljavanja moraju biti u funkciji ne samo podsticanja novog zapošljavanja već i zadržavanja postojećeg broja zaposlenih.
- Zahtevati da otpremnine ne budu cilj i isključivi način rešavanja viška radnika, već treba tražiti rešenja kojima će se osigurati nastavak rada ili dugoročnija socijalna sigurnost radnika - novi proizvodni programi, dokvalifikacije, prekvalifikacije i sl.

## STRATEŠKI PRAVCI DELOVANJA SINDIKATA

Do sada su svi sindikati u Srbiji bili prisutni i delovali gotovo isključivo među zaposlenima u društvenim i državnim/javnim preduzećima i ustanovama. Istraživanja upozoravaju da je ukupan broj sindikalno organizovanih radnika u Srbiji pao ispod polovine ukupnog broja zaposlenih i da postoji tendencija stalnog pada ovog procenta<sup>3</sup>. Imajući ovo u vidu, pred sindikatom je izazov da pronađe novi ili reformiše, odnosno menja dosadašnje, prevaziđene pristupe organizovanju, kako bi sačuvao sadašnji broj članova i eventualno ga postepeno uvećavao prodorom u oblasti koje su do sada bile “nedostupne”, ali i u one sektore koji će tek biti stvarani ili se već stvaraju. To podrazumeva *osmišljen, organizovan i ofanzivni razvoj, širenje mreže i pridobijanje novih članova*, što nije nimalo lak zadatak, posebno kada su u pitanju pripadnici određenih socijalnih grupa (npr. visoko obrazovani radnici...), multietičkih zajednica i organizacija koje okupljaju žene i mlade.

Ako hrabro utvrdimo da nismo mi sindikat, nego je to naše članstvo, onda proizilazi kako su naši članovi naša snaga – ako želimo da imamo veću

---

<sup>3</sup> Razlozi za ovakvo stanje na sindikalnoj sceni su višestruki i dosta složeni, tako da ih nije lako identifikovati, ali oni najuočljiviji su: nepostojanje dovoljne svesti da treba biti član sindikata, privatizacija koja donosi višak zaposlenih i porast nezaposlenosti, ekspanzija neformalnog sektora, otvaranje sve većeg broja malih i srednjih preduzeća i negativan stav Vlade i poslodavaca prema sindikatima, visoka starosna struktura zaposlenih, fragmentiranost sindikalne scene, greške samih sindikata itd.

snagu potrebno nam je više članova, a onda će nas i naši socijalni partneri i političari drugačije doživljavati. Osim povećanja brojnosti članstva, nužno je imati i aktivnije članstvo, tj. članstvo koje je spremno učestvovati u kreiranju i ostvarivanju sindikalnih aktivnosti. Privatizacija i restrukturiranje najvećeg dela postojećih preduzeća i uvođenje novih tehnologija doveli su do njihovog usitnjavanja, pa nastaju preduzeća sa sve manjim brojem radnika. Iz toga proizilazi da će biti sve manje grupnih (kolektivnih) učlanjavanja, a sve više individualnih i prema različitim potrebama. Posao organizovanja *mora da bude koordinisan i usmeren* i ne može se prepustiti samo entuzijastima ili sindikalnim aktivistima kojima je posao učlanjavanja usputan ili nedovoljno jasan.

## ZAŠTO BAŠ SADA?

Već je napomenuto da je broj sindikalno organizovanih radnika u stalnom opadanju. Prema nekim istraživanjima tek je 40-ak procenata radnika u Srbiji sindikalno organizovano.<sup>4</sup> U malim i srednjim preduzećima taj je procenat znatno manji, ako poslodavci uopšte „dopuštaju” sindikalno organizovanje. Velika proizvodna preduzeća su stvar prošlosti tako da upravo mala i srednja preduzeća moraju postati naš cilj. Tradicionalne bazne industrijske grane gube svoje značenje, a istovremeno jačaju nove delatnosti i nove tehnologije, pri tom je sindikalno članstvo većinom ono koje mu je tradicionalno naklonjeno, dakle staro. Gotovo 90% mladih radnika ne zna ništa o sindikatu, a mnogo je i onih koji rade na crno ili na određeno vreme i koji se plaše pripadnosti sindikatu.

Dosadašnja praksa organizovanja novih članova više nije efikasna. Stihijsko učlanjavanje bez ikakvog plana i preotimanje članstva drugim sindikatima uz nerealna obećanja stvar je prošlosti. Dosadašnje “teorije” učlanjavanja poput “čekajmo da se dešavanja okrenu u našu korist; pričekajmo vladu koja nam je naklonjena; dovoljno je što smo povećali zarade, radnici koji nisu u sindikatu su individualci ili preglupi da bi bili naši članovi...” ne mogu opstati u novim okolnostima.

U svemu tome se nalazi odgovor “zašto baš sada..?”. *Organizovanje mora postati naš prioritet koji zahteva angažovanje određenog broja sindikalnih stručnjaka, profesionalaca i volontera, kao i određena finansijska sredstva.*

<sup>4</sup> Istraživanje: “Sindikalni barometar”

## **CILJANE GRUPE**

### 1. Zaposleni neorganizovani radnici

Činjenica da radnici nisu članovi sindikata ne znači da oni ne žele biti aktivni. Malo je ljudi koji bi se sami ponudili da budu članovi. Oni obično čekaju da im se priđe – treba ih podstaći da se učlane u sindikat, tj. da postanu aktivni. To što oni nisu članovi sindikata može značiti da smo mi kao sindikat zakazali, odnosno da se nismo potrudili da dođemo do njih.

Kod privlačenja ovakvih radnika važno je voditi računa i o tome ko će razgovarati sa njima - ako je moguće to bi trebao da bude neko koga oni poznaju i kome veruju, neko ko je uticajan, prijatelj, komšija, radnik sa kojim rade, osoba koju u preduzeću poštuju. Ako ne možemo naći takvu osobu, sami ćemo razgovarati sa njima.

### 2. Postojeće članstvo (njegovo zadržavanje)

Velika je opasnost ako se u aktivnostima oko pridobijanja novog članstva udaljimo od starog (zapostavimo postojeće). Važno je spojiti novo i staro članstvo, pri čemu staro članstvo vidi prosperitet kroz podmlađivanje, a novo dobija osećaj zajedništva, osećaj da je deo kolektiva/pokreta/tima i da ima svoje važno mesto i ulogu. Pri tome, veći deo metoda koje se koriste za privlačenje novih članova mogu se koristiti i za zadržavanje postojećih.

### 3. Članovi drugih sindikata

Članovima drugih sindikata treba pristupati sa poštovanjem i bez osude što su do sada bili u tom sindikatu. Pri tom je važno imati afirmativan stav – ne govoriti o nečemu što drugi sindikat radi loše, nego o onome što mi radimo dobro. Moramo imati u vidu da članstvo (radništvo) ne voli sindikalne svađe, pa članovima drugih sindikata moramo pristupati kao ljudima koji imaju svoje potrebe i interese koje žele da zadovolje, ali i osećaje prema sindikatu ili sindikalnom pokretu, koje nemamo pravo da osuđujemo, a kamoli povređujemo.

### 4. Mladi radnici i žene

Mladi ljudi očekuju i zaslužuju posebnu pažnju. Uostalom, oni će nastaviti da nose sindikalni pokret. Mladi imaju “svoj jezik” i izuzetno ga dobro razumeju, pa je poželjno, kada je god to moguće, da mladi pristupaju mladima

jer to pojačava osećaj zajedništva i ispravnosti odluke o pristupanju sindikatu. Mladi imaju svoje probleme koje stariji članovi teško mogu videti ili razumeti. Zato je važno uključiti mlade u organizacionu strukturu sindikata, informisati ih, edukovati i promovisati njihove potrebe. Slično kao i kod mladih, žene imaju specifične potrebe i probleme.

### 5. Nezaposleni (budući radnici) i penzioneri

Svi nezaposleni su potencijalni članovi sa velikim potrebama i sigurno neće zaboraviti svaku, pa i najmanju pomoć sindikata kada im je ona najviše trebala. U javnosti često se srećemo sa dilemom mogu li se nezaposleni priključiti sindikatu, ali uvek moramo imati u vidu da su to potencijalni radnici, odnosno privremeno isključeni iz sveta rada, koji imaju svoje potrebe, interese i očekivanja. Naročiti potencijal tog članstva je u mogućnosti podrške sindikatu prilikom javnih manifestacija. Ponekad zaposleni članovi imaju teškoća pri odazivu na takve akcije sindikata jer izostaju sa posla. Većina prethodnih opservacija može se odnositi i na penzionere.

## **MODEL SERVISA NASUPROT ORGANIZACIONOG MODELA**

Ključ uspeha podrazumeva *aktivno učešće članova* u svim akcijama i odlukama koje ih se tiču, bez obzira da li se radi o pregovorima o kolektivnom ugovoru ili socijanom programu, privlačenju novih članova, rešavanju sporova ili lobiranju za usvajanje nekog zakona. U pokušajima da dobro obavi svoj posao, sindikalno rukovodstvo na lokalnom nivou veoma često upada u grešku isuviše velikog oslanjanja na takozvani "*servisni model*", što u stvari znači da oni pokušavaju da pomognu drugima tako što *umesto njih* rešavaju njihove probleme. Mnogi sindikalni rukovodioci su shvatili da takozvani "*organizacioni model*", koji podrazumeva aktivno učešće članstva u traženju rešenja proizvodi mnogo bolje i uspešnije rezultate.

Servisni sindikat neguje uslužni odnos između sindikata i članova. Drugim rečima, radnici plaćaju članarinu u zamenu za sindikalne usluge. U ovom slučaju se ne očekuje od članova da rade bilo šta za uzvrat osim da plaćaju članarinu. Tako se razvija sindikalna organizacija koja je tutorska, ne širi mrežu znanja, ideje prodaje članovima i član nakon učlanjenja ostaje prepušten sam sebi. Sindikati koji primenjuju ovaj model reaguju samo kada članovi to zatraže. Razmišljajući na taj način, sindikat podcenjuje i iskorišćava svoje članstvo jer ono ne stiče nikakva znanja, a nije ni motivisano za sindikalne akcije jer se ne oseća delom rešenja, pa stoga sve očekuje od

sindikalnih profesionalaca. Takvim članovima sindikat je kriv za sve, a sindikat nema iza sebe onu snagu koja mu je potrebna za pritisak na poslodavce.

Organizovani sindikat nastaje na trajnoj vezi između sindikata i članstva. Sindikalni poverenik se trudi da stalno gradi vezu sa članovima gde oni preuzimaju određene obaveze u izgradnji sindikata. Članovi su u središtu sindikalnog interesa, sindikalni poverenik sagledava njegove potrebe i interese, s njima radi stalno, edukuje ih kako bi oni sami mogli da prepoznaju i reše probleme. Tako se član informiše, obrazuje i motiviše za sindikalne akcije. Dobio je priliku da i sam učestvuje u rešavanju problema i preuzima odgovornost za dobre ili loše posledice. Bitno je što širi krug članstva uključiti u rešavanje problema na radnom mestu, jer oni tada problem osećaju kao svoj, daju sve od sebe kako bi ga rešili i osećaju zadovoljstvo ako je ishod pozitivan. Najvažnija posledica toga je što se članovi *poistovećuju* sa sindikatom – oni postaju sindikat, oni jesu sindikat.

Evo *nekoliko primera* u vezi ova dva modela:

<i>Pitanje/ problem</i>	<i>Servisni model</i>	<i>Organizacioni model</i>
<i>Poslodavac krši propise o zaštiti na radu</i>	Predstavnik sindikata ulaže žalbu ili traži pomoć od organa nadležnog za sprovođenje propisa	Sindikat traži od oštećenih radnika da potpišu peticiju, organizuju protestni zbor ili ulože grupnu žalbu
<i>Ugovor treba da se obnovi i predstoje pregovori</i>	Rukovodstvo sindikata pregovara o ugovoru i stavlja ga na uvid članstvu da bi ga ono ratifikovalo	Članovi sindikata učestvuju u formulisanju zahteva i izboru pregovaračkog tima, sprovode akcije pritiska na upravu, a zatim glasaju o tome da li da se ugovor prihvati ili odbaci
<i>Sindikat želi da se usvoji određeni zakon</i>	Sindikalni lobisti o tome pregovaraju sa zakonodavcima	Članovi potpisuju peticiju, pišu dopise, razgovaraju sa zakonodavcima i učestvuju u debati

Zapitajmo se:

- Šta trebamo učiniti kako bi smo postali organizovani sindikat?
- Šta su naši prioriteti?
- Koje aktivnosti moramo smanjiti ili potpuno napustiti?

Prednosti organizacionog modela su višestruke. Pre svega, ovaj model se često pokazuje u praksi kao *efikasniji*. Verovatnije je da će poslodavac poštenije pregovarati ukoliko postoji jasna naznaka da sindikat ima veliki broj članova. Isto to važi i kada se traži pomoć od neke javne institucije. Mnogo je

verovatnije da ćemo dobiti podršku političara za predlog nekog zakona ako oni znaju da u svemu tome aktivno učestvuje članstvo sindikata. Druga prednost se sastoji u tome što ovaj model *pruža članovima mogućnosti da se osećaju jaki u grupi* tako što im se omogućuje da učestvuju u donošenju odluka i u pobedama. Jedno je pročitati u sindikalnom listu kako je sindikat dobio spor na arbitraži, rešio neki problem koji se tiče zaštite na radu ili uspeo da svojim članovima obezbedi povoljan kolektivni ugovor, a sasvim je drugo znati da smo svojim prisustvom na skupu ili pregovaračkom sastanku doprineli pozitivnom ishodu. Treće, organizacioni model omogućava članovima *uvid u suštinu spora* između sindikata i poslodavca. Često se dešava da kada sindikat izgubi neku bitku članovi krive rukovodstvo, i to je sasvim razumljivo pošto oni nisu učestvovali u tom procesu i ne znaju šta se zapravo dogodilo. I na kraju, ono što je verovatno i najvažnije, organizacioni model omogućuje sindikalnim organizacijama na nivou preduzeća da *aktivnije učestvuju u rešavanju problema* zato što imaju više ljudi na raspolaganju koji su voljni da pomognu.

Kratkoročno gledano, *organizacioni model zahteva mnogo rada, fleksibilno rukovodstvo i prekidanje sa starom praksom u načinu rešavanja problema*. Dugoročno gledano, međutim, on *pomaže da sindikat postane snaga koja se ne može zaobići* i koju čini veliki broj radnika za razliku od modela servisne organizacije koju zapravo čini nekolicina sindikalnih vođa.

**Korisni saveti:**

Sindikalni poverenik treba da iznese ubedljive argument koji će buduće članove uveriti da će imati koristi od članstva u sindikatu. On ne sme da bude agresivan, što znači da treba da bude dobro pripremljen, kao i da ima kod sebe odgovarajuću literaturu koju će podeliti članovima ako oni to žele. Pored materijala opšte prirode, ponekad je potrebno pripremiti i materijale namenjene posebnim grupama potencijalnih članova, kao što su npr. žene i mladi. Ukoliko takvi materijali ne postoje, povrenici ih mogu sami pripremiti.



## NAČELA ORGANIZOVANJA

Organizovanje nije izbor, niti sme biti prepušteno slučaju, ono je *stalna obaveza* današnjih sindikalista prema budućim generacijama radnika, ali i prema društvu u celini. Mora postojati *strategijski pristup* koji će biti vođen određenim brojem ključnih načela i osigurati budućnost sindikata. Naravno, moramo upotrebiti svu našu kreativnost ili različite taktike kako bismo primenili ova načela. Najvažnije načelo je da sindikat mora uključiti i mobilizirati svoje članove oko problema od njihovog interesa.

- a) *Svoju kampanju gradimo na strategiji* – važno je da se organizujemo prema razrađenoj strategiji, definišemo svoje prioritete i pažljivo izaberemo ciljne grupe, težimo uspostavljanju brojnih neformalnih kontakata sa radnicima i budemo prilagodljivi u upotrebi taktika.
- b) *Komuniciramo sa radnicima* – pokušavamo da razumemo sredinu iz koje radnici dolaze, zbog čega bi mogli biti suzdržani prema sindikatu i kako razmišljaju o svom radnom mestu. Razgovaramo pojedinačno sa njima i slušamo njihove primedbe i probleme.
- c) *Razvijamo i zadržavamo aktivnost članstva* – naš cilj je da razvijemo održivu sindikalnu strukturu, uspešan projekat organizovanja uvek zahteva visok stepen podrške i koordinacije sindikalnih struktura na svim nivoima. Radnici ne postajuiskusni sindikalni aktivisti preko noći, a mi smo odgovorni za njihov razvoj i preuzimanje sve većeg stepena odgovornosti.
- d) *Prepoznavamo stvarne probleme na radnom mestu* – moramo ohrabriti članove kako bi postali aktivni, te im pomoći u zajedničkom rešavanju tih problema. Način na koji ćemo prići tim problemima pokazaće članovima ulogu sindikata koju će imati ubuduće.
- e) *Vrednujemo naše kampanje* – kampanja organizovanja retko prolazi bez problema. Zbog toga moramo stalno da pratimo i vrednujemo naše rezultate i postignuća, i u zavisnosti od njih menjamo i prilagođavamo kampanju i taktiku. Uvek trebamo biti spremni da učimo iz sopstvenih grešaka, ali i znamo da sa drugima delimo uspehe.

Kako bi smo lakše mogli planirati aktivnosti, proceniti situaciju, racionalnije iskoristiti vreme, obaveze i resurse kojima raspolažemo, jedan od važnih podataka koji je potreban je i onaj koji se odnosi na radnu snagu, odnosno na to ko su članovi sindikata, a koji nisu, gde rade i kakvi su im stavovi po pitanju sindikata. Jedna od korisnih tehnika za prikupljanje ovakvih podataka je *detaljni prikaz radnih mesta u organizaciji (mapa)*, sa imenima zaposlenih i posebnim osvrtom na članstvo u sindikatu (treba naznačiti tačno kakav im je položaj u organizaciji i za šta su zaduženi). Ova šema će pomoći

da vidimo gde treba “regrutovati” novo članstvo i koje od postojećih članova možemo koristiti za tu svrhu. Ukoliko radimo u velikom preduzeću, zamolićemo poverenike da dostave šematski prikaz radnih mesta koje oni pokrivaju.

**Korisni saveti:**

Radi lašeg planiranja i ocene naših aktivnosti potrebno je radnike sa kojima smo razgovarali grupisati na osnovu sklonosti sindikatu i to na ovaj način:

- Članovi sindikata (ako ih ima);
- Radnici skloni sindikatu, ali nisu članovi;
- Neodlučni;
- Radnici koji nisu skloni sindikatu, ali ga mogu prihvatiti;
- Radnici koji su apsolutno protiv sindikata i rade protiv njega.

Kada utvrdimo koji radnici pripadaju kojoj grupi započinjemo sa pridobijanjem onih koji su skloni sindikatu i širimo mrežu prema onima manje sklonim, dok one koji su izrazito protiv nas ostavljamo po strani.

Prilikom odabira preduzeća u kojima ćemo pokušati da organizujemo sindikat takođe moramo razmisliti koji će na kriterijum biti vodilja ili prioritet. Na primer, okolnosti koje nam mogu pomoći da organizujemo sindikat: već postoji sindikat, poznajemo nekog u preduzeću, nema većih problema, odnosi sa poslodavcem su korektni, radnici sami traže sindikat, postoji finansijska stabilnost poslovanja

Osim informacija o radnoj snazi, važno je izvršiti analizu i procenu *prethodnog rada lokalne sindikalne organizacije*. Sa koliko uspeha je pregovarala sa poslodavcem? Šta je pozitivno uradila do sada? Do kakvih je promena došlo u članstvu i rukovodstvu? Ovi podaci su neophodni kako za obuku novih članova, tako i za njihovo privlačenje.

Još jedan veoma važan podatak je sve ono što se odnosi na preduzeće. Kakvo je finansijsko stanje? Od čega ono zavisi? Kakve su plate u poređenju sa onima u drugim srodnim preduzećima? Ukoliko je preduzeće deo neke veće korporacije, kakvo je njegovo mesto u hijerarhiji? Da li u preduzeću postoji više sindikata? U kakvom je odnosu poslodavac sa drugim sindikatima? Kakvi otpori sindikalnim akcijama se mogu očekivati od poslodavca?

I na kraju, potrebno je istražiti sve aspekte šire zajednice u kojoj se preduzeće nalazi. Kakav uticaj imaju zakonodavna tela na preduzeće? Koji lokalni političari simpatišu naš sindikat? Koje druge sindikalne organizacije

postoje i mogu da nam eventualno pomognu? Ko od lokalnih novinara pokriva sindikalne događaje za dnevne listove, radio i televiziju? Ko su naši drugi saveznici (ugledni članovi društva, udruženja žena, udruženja za zaštitu građanskih prava i sl.)?

Sve ove podatke treba klasifikovati po dosijeima ili na neki drugi način pre nego što započnemo kampanju širenja mreže članova sindikata. Kada obezbedimo ovakve podatke, bićemo u stanju da na pravi način steknemo uvid u učinjene napore i uspehe. Isto tako, podaci o poslodavcu mogu biti od pomoći da objasnimo članstvu zašto je potrebno preduzeti određenu akciju.

## KAKO DA EFIKASNO KORISTIMO TEHNIKU JEDAN NA JEDAN?

Iako može zvučati neobično, potrebe radnika teško je prepoznati, pogotovo one istinske. Njih možemo prepoznati jedino kroz direktan razgovor. Često se misli kako su problemi radnika rešeni potpisivanjem kolektivnog ugovora u preduzeću. Takvo je razmišljanje pogrešno! Zamislimo radnika koji radi bez zaštitnih cipela u teškim uslovima ili nema stolice na kojoj bi se odmorio za vreme pauze – zar je njemu u tom slučaju najbitnije što postoji potpisan kolektivni ugovor, ako taj problem nije rešen.

Zamislimo da prvi put prilazimo nekom radniku na njegovom radnom mestu. Način organizovanja koji podrazumeva nagovaranje, držanje lekcija ili omalovažavanje je osuđen na neuspeh. Mora nas krasiti *veština slušanja*, *empatičnost* (saosećanja za tuđe probleme) i *sposobnost postavljanja pravih pitanja*. Najbitnije što moramo uraditi u prvom kontaktu sa radnikom je:

- Više saznati o samom radniku;
- Više saznati o njegovom radnom mestu i uslovima rada;
- Prepoznati probleme koji ga muče i moguća rešenja;
- Zadobiti poverenje radnika;
- Proceniti njegov stav prema sindikatu;
- Upoznati radnika sa sindikatom i kampanjom organizovanja;
- Prepoznati potencijalne aktiviste i vođe.

Moramo voditi računa o tome da budemo *iskreni*. Međutim, vrlo je bitno upitati i sledeće:

- Koja su moguća rešenja, prema mišljenju samog radnika?
- Kako on vidi svoju ulogu u rešavanju tih problema?

Te podatke možemo saznati ako upotrebimo metodu “četiri pitanja”:

1. Koji su problemi prisutni na radnom mestu i u okruženju?
2. Koje su prepreke njihovom rešavanju?
3. Mogu li se ti problemi rešiti sada, bez jakog sindikata ili sindikata uopšte?
4. Može li snažan sindikat pomoći u rešavanju tih problema?

Kako bi smo bili dobri slušaoci moramo obratiti pažnju na to da radniku ne naređujemo. Njemu bi to sigurno bilo previše. Radniku je pravi “melem za ranu” da umesto novih naredbi ima nekoga ko će ga saslušati, nekoga ko će ga pitati za mišljenje. Nije nužno da radniku prezentujemo svu lepršavost naših govorničkih sposobnosti, poznavanja sindikalne i političke scene, odnosa snaga i sl. Saslušćemo ga – i to je za početak dovoljno. On je taj koji nas mora uvesti u srž problema i moramo pokazati da mu želimo pomoći. Radnici moraju shvatiti da su oni *najvažniji deo rešenja problema*, oni su *snaga*, dok je sindikat njima toliko potrebna pomoć, *oni su sindikat!* Ako učinimo sve kako treba onda će radnik lakše odlučiti da se pridruži organizaciji koja ga *pita, sluša, razume i deluje*.

Sasvim je prirodno da se radnici boje za svoju egzistenciju i da se zbog toga boje priključiti sindikatu. Pogrešićemo ako radniku budemo govorili kako nema razloga za strah jer mu se ništa ne može dogoditi. Tako ćemo mu samo staviti do znanja kako ga uopšte ne razumemo i ne delimo njegov strah. Ako mu jasno kažemo da razumemo njegov opravdani razlog za strah stvorićemo pozitivnu klimu i otvoriti prostor za razgovor. Strah se smanjuje našom iskrenošću i otvorenošću prema radniku. Radnici uvek personifikuju sindikat u ličnosti poverenika. Onaj ko ne zna činjenice, ko nema informacije, taj ima razloga za strah, a ko ima informacije i podršku lakše će prevladati strah.

Treba zaboraviti stare načine učlanjavanja koji su podrazumevali “velike” govore na velikim skupovima i učlanjavanje čitavih organizacionih celina sa radnicima koji masovno pristupaju sindikatu. Govoriti radnicima “s visine” ne predstavlja poželjnu opciju. *Vreme je da se sindikat vrati tamo odakle je i potekao* - na radno mesto, među radnike. Da vratimo poverenje u sindikat možemo samo ako sa radnicima i potencijalnim članovima uspostavimo ličan i direktan kontakt, a to možemo samo međusobnim razgovorom i to metodom jedan na jedan. Kako je svaki radnik individua sa svojim interesima, željama i problemima moramo uvek biti oprezni kada mu prilazimo, dakle moramo imati određeno predznanje i biti spremni na ugodne i neugodne situacije.

**Korisni saveti:**

*Pažljivo slušamo* – Ovo je apsolutno najvažnije. Sposobnost slušanja i postavljanja pravih pitanja glavni su temelji uspešne akcije organizovanja. Svi mi imamo sklonost da držimo lekcije i da pridikujemo. Umesto toga, treba da naučimo kako da postavljanjem pravih pitanja, pomognemo ljudima da se otvore. Pokažimo im da nam je stalo do njihovog mišljenja, ne smemo ih prekidati dok govore, jer ne možemo čuti šta je to što ih stvarno muči.

ORGANIZOVANJE = 70% SLUŠANJA + 30% PRIČANJA

*Ne donosimo zaključke unapred* – Često se dešava da ono što mi mislimo da je važno nije od značaja za sve zaposlene. Zato moramo biti otvoreni za nove sadržaje.

*Ne svađamo se* – Ako neko kaže nešto negativno, pokušaćemo da odreagujemo tako što ćemo utvrditi u čemu se slažemo. Koliko god je to moguće, uvažićemo ono što druga osoba govori i nećemo ga primoravati da se brani, jer na taj način nećemo postići da on ili ona promeni mišljenje.

*Ne izbegavamo odgovore na šakaljiva pitanja* – Ako ne znamo odgovor na neko pitanje, reći ćemo to otvoreno. Ljudi cene iskrenost. Ako nismo sigurni, priznaćemo da je tako i objasnićemo sagovorniku da ćemo mu kasnije odgovoriti na pitanje.

***Primeri tipičnih primedbi i odgovora sindikalnog poverenika***

<b>Primedba</b>	<b>Odgovor</b>
<i>Zašto da se učlanim u sindikat kad ionako dobijam istu platu i druge prinadležnosti iako nisam član?</i>	Poslodavac će nas shvatiti ozbiljno samo ako smo svi članovi sindikata, pa ćemo onda obezbediti i bolje plate i ostale prinadležnosti.
<i>Ne mogu da pristupim jednostavno zato što ne mogu da sebi priuštim gubljenje posla. Treba da izdržavam porodicu.</i>	Svi mi imamo finansijskih problema i zato nam i treba jak sindikat. Gledajte na to kao na investiciju, ne košta gotovo ništa da se učlanite, a dugoročno gledano imaćete bolju platu i posao će vam biti sigurniji. Da li ste znali da u drugoj fabrici naše kompanije u XXX u kojoj 80% zaposlenih pripada sindikatu, radnik koji radi isti posao kao vi dobija YYY EUR na sat?
<i>Nemam poverenja u sindikate, jer mislim da oni uništavaju našu zemlju.</i>	Sindikati su organizacije u koje se ljudi udružuju da bi se bolje zaštitili i da se njihov glas čuje. Da li ste znali da i lekari imaju svoj sindikat? Isto to važi i za advokate i za bankare. Ako oni mogu i smatraju da treba da imaju sindikat, zašto mislite da to ne bi bilo dobro za vas?
<i>Šta će nam sindikat! Naš poslodavac je sasvim fer. Šta će to sindikat da nam obezbedi što već nemamo?</i>	Pre nego što smo organizovali sindikat, nismo imali ni zdravstveno osiguranje ni plaćen godišnji odmor. Uspeli smo da potpišemo i kolektivni ugovor nakon velikih napora. Isto tako, uspeli smo da obezbedimo povišicu od X %, ali je to još uvek mnogo manje od onoga što primaju naše kolege u drugim preduzećima. Evo, na primer, u preduzeću XXX, žene koje rade isti posao kao vi dobijaju YYY EUR na sat.
<i>Ja planiram da uskoro napustim ovu firmu.</i>	Mnogi od nas su tako mislili, ali su nekako ipak ostali. Bilo kako bilo, dokle god ovde radite, dobijaćete istu platu kao i svi mi, pa onda treba i da date svoj dopinos. Bićete isti kao i svi drugi, više će vam prijati posao, a i nama će biti prijatnije da radimo sa vama.
<i>Ne mogu da stupim u štrajk zato što ne verujem da se time bilo šta postiže.</i>	Mi veoma retko pribegavamo štrajkovima. U oko 90% slučajeva naš sindikat uspeva da reši sve probleme pregovorima, pa se nemate čega plašiti. Ako smo jak sindikat, štrajkovi uopšte neće ni biti potrebni. Ako ipak bude potrebno da organizujemo štrajk, članovi će se o tome izjasniti glasanjem. Ukoliko niste član, vas niko neće ni pitati da li to želite.

## INFORMISANJE I ANGAŽOVANJE ČLANSTVA

Uspešan sindikalni poverenik se postaje ne na osnovu neke čarobne formule, već zato što koristimo znanja naših članova koji će nam pomoći dobrovoljnim radom da “regrutujemo” njihove kolege. Potrebno je *uključiti ljude u rad sindikata* i to na takav način da to njima bude uzbudljivo, njihovo učešće mora biti i zabavno i dinamično. Ne smeju ni na koji način da osećaju to kao tešku obavezu. Sindikalne aktivnosti treba da budu zanimljive i oni koji u njima učestvuju treba za to da budu pohvaljeni.

Za sprovođenje interne kampanje organizovanja članstva ključ uspeha leži u *planiranju unapred*. Ukoliko kolektivni ugovor ističe za šest meseci ili godinu dana, nije rano da odmah počnemo da formulišemo strategiju za kampanju. Ako se ne planira unapred, ono što se najčešće dešava je da smo u situaciji da reagujemo, a ne da delujemo, zašta je obično isuviše kasno. Jedan od prvih zadataka u tom smislu je da odredimo šta će nam biti osnovna *tema kampanje*. To u stvari znači da treba javno da najavimo svoje ciljeve, obezbedimo zainteresovanost članstva i da apelujemo na njihovo osećanje za pravdu i altruizam. Ljudi moraju da veruju da se bore ne samo za sebe, već i za pravednu stvar. *Moralni ton* je naročito važan za dobre odnose sa javnošću i podršku šire zajednice. Nakon što smo odabrali temu, treba da odlučimo o *rokovima* i aktivnostima u određenim vremenskim periodima. Na taj način ćemo tačno utvrditi šta treba da se uradi i do kada.

Jedan od osnovnih principa strategije organizovanja je da treba početi od *manje značajnih aktivnosti i postepeno ići ka onim važnijim*. Ima nekoliko razloga zašto je potrebno primeniti ovaj postepeni pristup. Prvo, ne možemo od ljudi tražiti da prave neke velike korake dok ne naprave manje. Radnik koji nikada nije učestvovao u sindikalnom radu može da bude veoma raspoložen da ispuni upitnik, ali ne i da prisustvuje zboru, da se konfrontira sa šefom ili da učestvuje u nekoj drugoj sindikalnoj akciji. Ako se primeni postepeni pristup, on će se vremenom navikavati na učešće u sindikalnim aktivnostima i sa više žara boriti.

Zadatak neće biti obavljen samo “regrutovanjem” novog članstva. Biće takođe potrebno i da ih pravilno informišemo i zainteresujemo za angažovanje u radu sindikata. Ovo se najčešće postiže:

- organizovanjem sastanaka;
- diskusijama o pitanjima od interesa za članove sindikata;
- izradom letaka i biltena;
- druženjem i sličnim aktivnostima.

## KAKO POVEĆATI “VIDLJIVOST” SINDIKATA

Članstvo sindikata uglavnom ne dolazi u kontakt sa organizacijom ukoliko ne pokrene neki spor. Većina članova uopšte ne dolazi na sastanke niti zna ko su sindikalni rukovodioci, čak i kada oni odlično obavljaju svoj posao. Jedan od načina da se to prevaziđe je da sindikatu obezbedimo veću "vidljivost" na radnom mestu. Ljudi treba da se identifikuju sa sindikatom i da u toj organizaciji vide nešto više od neprijateljskog odnosa prema šefu. Navešćemo nekoliko načina za povećanje "vidljivosti" sindikata na radnom mestu.

*Program za novozaposlene:* Sindikat treba da ima tačno utvrđene procedure za dobrodošlicu novozaposlenih radnika, koja će uključiti i posebno pripremljene materijale za učlanjenje. Zatim će neki član, bilo da se radi o povereniku ili članu organizacionog odbora, sesti sa novim radnikom i objasniti mu šta smo do sada postigli i šta nameravamo još da uradimo, nakon čega ćemo tom radniku predložiti da nam se pridruži.

*Povlastice koju uživaju samo članovi:* Činjenica da radnici koji nisu članovi imaju istu platu i sve druge prinadležnosti predstavlja stalni problem u sindikalnom radu. Korisno je, ukoliko je to moguće, da za svoje članove obezbedimo određene povlastice npr.: korišćenje kreditne kartice pod posebnim uslovima, popust prilikom traženja pravne pomoći, životno osiguranje po nižim cenama, popust u određenim prodavnicama, plaćene kurseve i sl.

*Dobrotvorne akcije u korist šire zajednice:* Mnogi zaposleni će učestvovati u nekoj široj akciji, ali neće prisustvovati sindikalnom sastanku. Mi se možemo pojaviti kao sponzor akcija kao što su prikupljanje hrane za siromašne i druge ugrožene grupe građana.

*Predmeti sa logom sindikata:* Šolje, majice, kape, nalepnice za kola i sl. na kojima se pojavljuje logo sindikata eventualno uz neki simpatičan detalj, pomažu da se zaposleni identifikuju sa sindikatom i da budu ponosni što su njihovi članovi.

*Sindikalni list i oglasna tabla:* Sindikalni list i oglasna tabla treba da budu zanimljivi i zabavni i u njima treba da bude mesta za sve članove. Svako voli da vidi svoje ime ili ime svojih prijatelja u novinama. Na primer, ako je neko dobio bebu, ili slavi 25-godišnjicu braka, to bi trebalo da se objavi uz fotografiju. Sindikalni list i sadržaj oglasne table treba da bude jednostavan, jasan, čitljiv, zabavan i bez reči koje vaši članovi ne razumeju.



## ANTISINDIKALNE AKTIVNOSTI POSLODAVACA

Moramo biti svesni kako nismo ni prvi ni jedini koji primenjuju ovakav pristup radnicima. Sve aktivnosti koje mi sprovodimo prate poslodavci i reaguju na njih. Poslodavci često unajmljuju profesionalce koji rade upravo ono što i mi: neformalno ili formalno razgovaraju sa radnicima, ispituju potrebe i probleme, pronalaze potencijalne vođe i sl. Njihova je namera da sve to učine pre pojave sindikata i tako našu prisutnost učine suvišnom. Cilj im je da stvore konfuziju i strah među radnicima i da im pretvore ionako stresne uslove rada u još stresnije, a za sve to da okrive sindikat koji sprovodi kampanju organizovanja u preduzeću.

Zbog toga moramo biti spremni da reagujemo na aktivnosti poslodavca pre nego one i počnu. Iskustvo nam je pokazalo da će većina poslodavaca učiniti sve što može kako bi nas sprečili da organizujemo radnike, a njihove reakcije mogu biti vrlo različite:

1. *Kupovanje problema* – podrazumeva npr. trenutno povećanje zarada ili naknada za bolovanje, prehranu, bolje uslove rada i sl.
2. *Kupovanje glavnih aktivista* – jedan je od najstarijih i najomiljenijih “trikova” poslodavca. Sindikalistima/poverenicima se individualno povećavaju materijalna prava, zarade, oni dobijaju bolje poslove, službene automobile i sl.;
3. *Otpuštanje, premeštanje ili degradacija sindikalnih aktivista*;
4. *Igranje na kartu “lojalnosti”* – neki poslodavci prikazuju sindikat kao “treću stranu”, autsajdera koji nema znanja o poslovanju preduzeća i radnim odnosima, tako da je interes radnika da ostanu lojalni poslodavcu;
5. *Širenje laži o sindikatu* – obično o tome kako sindikat nije pomogao svojim članovima, o visokoj članarini, malverzacijama sindikalnog rukovodstva, tajnim dogovorima sa poslodavcem i sl.;
6. *Antisindikalna propaganda* – poslodavci koriste svoju prednost pristupa radnicima i iznose im argumente protiv sindikata. Mudro je ako sami pretpostavimo kako će nakon sastanka sa nama poneki radnik sve ispričati poslodavcu tako da će i on znati naše planove. Neki poslodavci plaše radnike i rečima da će vlasnici zatvoriti preduzeće ili preseliti proizvodnju ako se formira sindikat, te da su poslovni partneri sumnjičavi prema preduzećima gde postoji sindikat;

7. *Direktan napad* – novi članovi i aktivisti mogu biti pod nekim izgovorom otušteni. Time se daje do znanja ostalim radnicima šta bi im se moglo dogoditi ako pristupe sindikatu;
8. *Podeli pa vladaj* – podrazumeva različite plate za članove i nečlanove sindikata, jer se tako podstiče konkurencija ili zavist među radnicima;
9. *Savet zaposlenih* – poslodavac može formirati savet zaposlenih kako bi dao osećaj zaposlenima da je spreman saradivati i konsultovati se sa njima, te kako je sindikat skup i nepotreban;
10. *Inat* – neki poslodavci ulazak sindikata u njihovo preduzeće smatraju ličnom pretnjom ili uvredom. Ovo može rezultirati trenutnim ukidanjem nekih prava radnika.

Ovo su samo neki od klasičnih poteza poslodavaca kako bi sprečili formiranje sindikata, ali postoji ih znatno više. Ne treba nas ništa iznenaditi i ne smemo zaboraviti kako naše nove članove i potencijalne članove moramo na vreme upoznati sa onim što mogu očekivati od poslodavca.

## ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U postojećem okruženju koje nije ni malo naklonjeno sindikatima ključna pitanja za svaki sindikat ne mogu se poveriti samo sindikalnim rukovodiocima. Pregovaranje ili lobiranje bez učešća članstva može da bude velika greška. Snaga sindikata izvire iz članstva – veliki broj aktivnih članova garantuje mogućnosti organizovanja sindikalnih akcija u borbi za prava zaposlenih, te finansijsku i akcijsku nezavisnost od vlade, poslodavaca i političkih stranaka. Zbog toga je sposobnost pridobijanja i zadržavanja članstva presudna za sindikat, jer organizacija koja se ne razvija, ne samo da stagnira, već nazaduje sve do njenog gašenja i nestajanja kao aktera na društvenoj sceni.

Možda će neko steći utisak da je za gore navedene aktivnosti potrebno imati dve glave, četiri para ruku i raditi 24 sata dnevno, a da se pri tome ne umorimo. Ipak, od sindikalnog poverenika se ne očekuje da postigne nemoguće. Dovoljno je da članovima pokažemo da smo vredni, da radimo najbolje što možemo i to je sve što će oni od nas tražiti. Većina poverenika je sposobnija nego što to i sami misle i zato moramo imati poverenja u sebe i sindikat i raditi najbolje što možemo.

Jedno je sigurno, sindikat je jedina snaga u društvu koja stoji na putu političkoj moći i poslodavcima da radnike potpuno pretvore u poslušnike ili robove. Ako tu činjenicu olako prihvatimo, ostajemo sami nasuprot znatno jačih od nas koje ne zanima naša egzistencija već isključivo zarada.

Prirodnu potrebu ljudi da se interesno organizuju potvrđuju i međunarodni radni standardi i nacionalno zakonodavstvo. Pravo na sindikalno organizovanje spada u red osnovnih ljudskih prava. Budimo svesni tog prava i iskoristimo ga za dobrobit sadašnjih i budućih generacija radnika.

**TEST:**

**1. Šta je sindikat?**

---

---

---

**2. Koja je razlika između sindikalnih i radnih prava u procesu privatizacije?**

---

---

---

---

**3. Da li su u privatnim i privatizovanim preduzećima radna i sindikalna prava ograničena zakonom?**

- a) Da      b) Ne      c) Većina jeste      d) Većina nije

**4. Prilikom zapošljavanja u privatno ili privatizovano preduzeće zaposleni su u obavezi da: <sup>5</sup>**

- a. osnuju ili pristupe sindikatu  
b. potpišu izjave da neće osnovati ili pristupiti sindikatu  
c. rade bez isplate zarade  
d. \_\_\_\_\_

**5. Navedite 5 ključnih aktera u procesa privatizacije:**

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_

---

<sup>5</sup> Zaokružiti tačne odgovore

**6. Kakva je uloga sindikata u procesu privatizacije?**

---

---

---

**7. Kakva je uloga sindikata u procesu stečaja?**

---

---

---

**8. Navedite pet ključnih polja delovanja regionalnog poverenika u procesu privatizacije državnog/javnog sektora:**

1. 

---
2. 

---
3. 

---
4. 

---
5. 

---

**9. Navedite tri ključna strateška pravca delovanja sindikata u oblasti organizovanja u budućnosti?**

1. 

---
2. 

---
3. 

---

**10. Navedite tri ključne razlike između “servisnog” i “organizacionog” modela privlačenja članova?**

1. 

---

---

---
2. 

---

---

---
3. 

---

---

---

**13. Koji su najbolji metodi povećanja angažovanosti članstva?**

---

---

---

**14. Navedite pet najčešćih “antisindikalnih” metoda delovanja poslodavaca?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**15. Koji je najbolji način odgovora sindikata na “antisindikalne metode” delovanja poslodavaca?**

---

---

---

---

## **LITERATURA**

1. Zakon o privatizaciji I prateće uredbe o prodaji društvenog kapitala
2. Vodič za sindikat u procesu privatizacije, UGS "Nezavisnost", Beograd, 2005.
3. Priručnik za organizovanje sindikata, UGS "Nezavisnost", Beograd, 2005.