

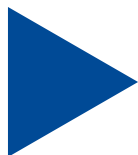


International
Labour
Organization

2023

Priručnik o žalbenim mehanizmima

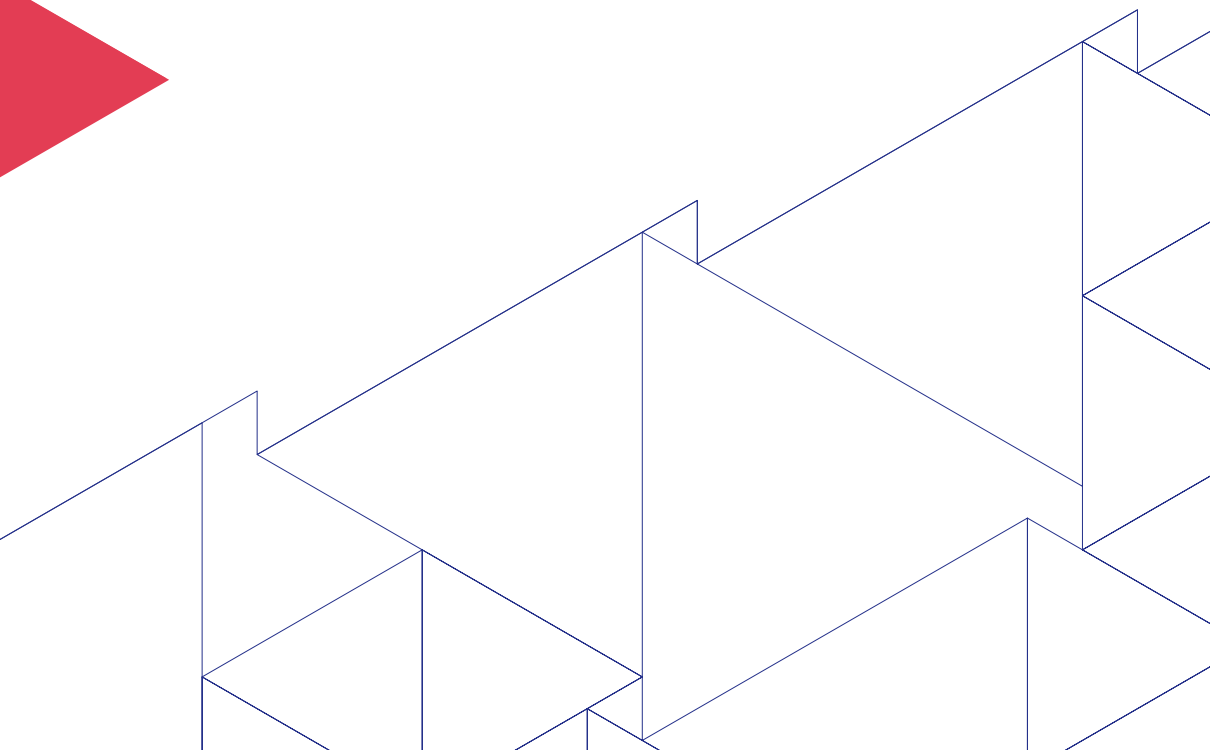
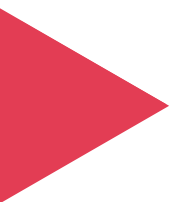




Prof.dr. Bojan Urdarević

Danijela Ristovski

Annex 2 – Kako do ravnopravnosti na radnom mestu –
Vodič za poslodavce i zaposlene



► Agenda

1. Uvod	1
2. O žalbenim mehanizmima	3
3. Međunarodni okvir u oblasti žalbenih procedura	4
4. Nacionalni okvir u oblasti žalbenih procedura	7
5. Proces kreiranja internih žalbenih mehanizama	12
► 5.1. Planiranje	14
5.1.1. Interno planiranje i konsultacije	14
5.1.2. Mesto žalbenih mehanizama u aktima preduzeća	15
► 5.2. Struktura	16
5.2.1. Predmet žalbe	16
5.2.2. Područje primene žalbenih mehanizama	17
5.2.2.1. Ko može da pristupi žalbenim mehanizmima u preduzeću?	17
5.2.2.2. Ko može da podnese žalbu?	17
5.2.2.3. Protiv koga se podnosi žalba?	18
5.2.2.4. Identifikacija odgovornog lica – Kome se žalbe podnose?	18
5.2.3. Karakteristike efektivnog žalbenog mehanizma	19
► 5.3. Definisane žalbene procedure	22
5.3.1. Prijem i potvrda prijema žalbe	22
5.3.2. Evidencija žalbe	23
5.3.3. Ispitivanje i razmatranje žalbe	23
5.3.4. Sadržina žalbene procedure	24
5.3.5. Odlučivanje po žalbi	26
5.3.6. Šta se dešava kada podnosilac žalbe nije zadovoljan odlukom?	26
5.3.7. Odricanje od prava za dalje vođenje postupka	27
5.3.8. Zatvaranje predmeta	28
5.3.9. Evaluacija	28
6. Eksterni mehanizmi	29
7. Annex 1 – Upravljanje konfliktima – Prevencija	32
8. Annex 2 – Kako do ravnopravnosti na radnom mestu – Vodič za poslodavce i zaposlene	40
9. Prilog 1 – Model Kodeksa ravnopravnosti	53
10. Prilog 2 – Partnerstvo za ravnopravnost	56

► 1. Uvod

Život u modernom svetu pun je izazova za savremenog čoveka. Fleksibilnost rada, produženje radnog vremena, prostorna mobilnost i smanjenje sigurnosti radnih mesta su samo neke od karakteristika modernog sveta rada, koje vrlo često dovode do negativnih posledica i predstavljaju jedan od najvećih izvora stresa za radnike.

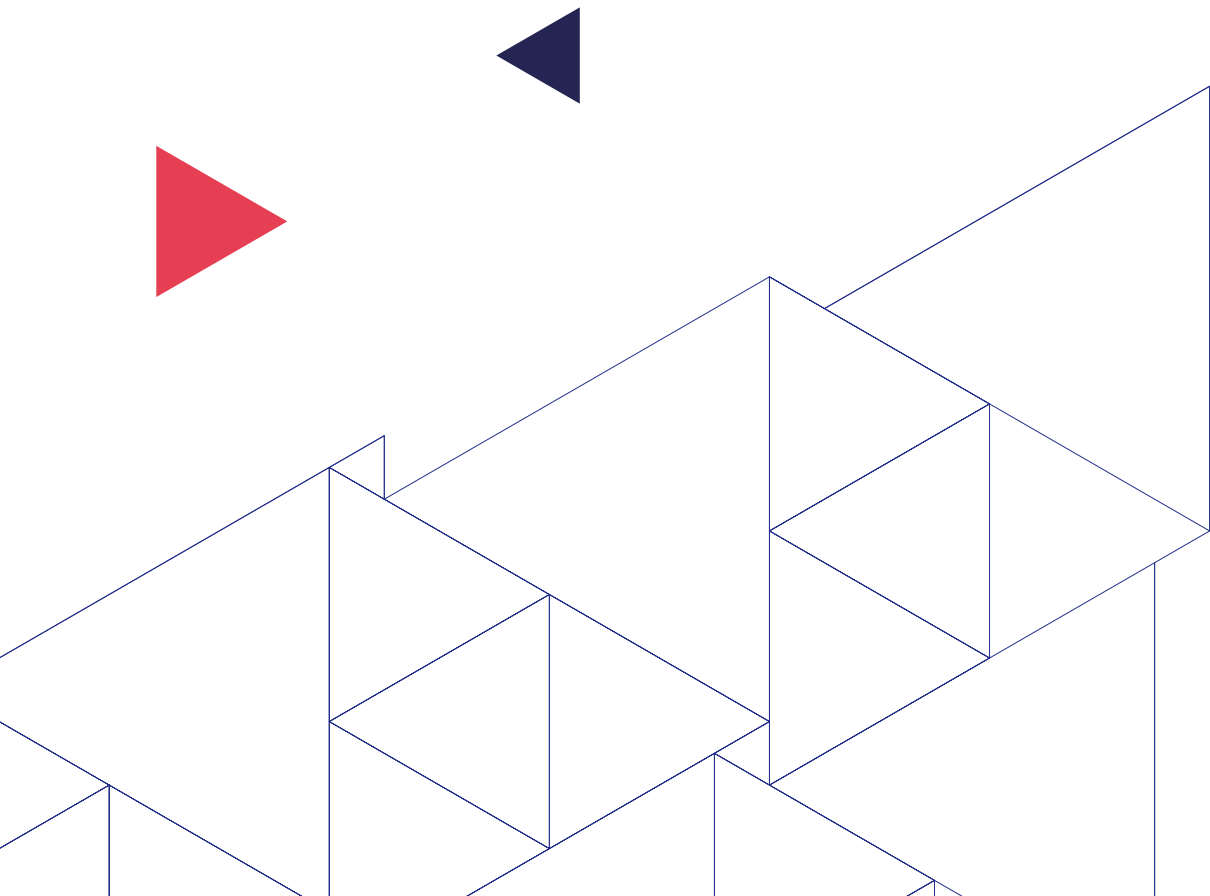
U tom smislu, postavlja se pitanje kako učiniti rad manje stresnim i samim tim uticati na smanjenje broja konflikata koji se javljaju na radu i u vezi sa radom. Fokus za iznalaženje rešenja za ovaj problem se sve više pomera i usmerava ka poslodavcu, s obzirom na to da on najbolje poznaje potrebe svojih radnika i da može najuspešnije da odgovori na njih. S druge strane, sigurno je i da se poslodavci susreću sa mnogim izazovima koji se, pre svega, odnose na učestale izlaske sa posla ili bolovanja radi nege deteta. Stoga, nije dovoljno donositi samo zakone i strategije na nacionalnom nivou, već je neophodno da se podrže i podstaknu poslodavci da se rad obavlja na način koji će u što većoj meri omogućiti da se svi eventualni sporovi i konflikti na radu, reše unutar preduzeća, bez ulaženja u skupe i često nedelotvorne formalne procedure.

Posebno treba istaći da su efikasni i produktivni radnici osnova produktivnosti i efikasnosti preduzeća. Jedan od najznačajnijih faktora podizanja efikasnosti i produktivnosti radnika je ukoliko poslodavci uspeju da kod svojih radnika razviju odnos prema preduzeću i njegovim ciljevima takav da ih doživljavaju kao sopstvene ciljeve za koje, bez potrebe konstantnog nadzora nadređenog, preuzimaju odgovornosti i istrajno rade na njihovom ostvarivanju. Ovakav stav radnika prema ciljevima preduzeća i njegovom razvoju se postiže uvažavanjem njihovih potreba, jer se na taj način razvija odnos uzajamnog poštovanja i uvažavanja između radnika i poslodavca, ali i obaveštavanjem radnika o tome da eventualne sporove mogu da efikasno reše unutar preduzeća. Takođe, radnik koji se oseća cenjeno i poštovano i radi u preduzeću u kome poslodavac u kreiranju svoje poslovne politike i načina upravljanja uzima u obzir i potrebe radnika je produktivniji.

Interne žalbene procedure treba da obezbede rešavanje sporova u obostranom interesu uz pretpostavku da za tim postoji potreba i dobra volja. Zakonske procedure u oblasti rešavanja radnih sporova pokazale su se kao nedovoljne i neefikasne, te ne čudi zbog čega je u poslednje vreme sve izraženija potreba da se radni sporovi rešavaju unutar preduzeća.

Priručnik za interne žalbene mehanizme je kreiran sa ciljem pružanja konkretne pomoći i smernica poslodavcima i radnicima, da razumeju, uspostave i koriste procedure za rešavanje radnih sporova na radnom mestu. Nadamo se da će kroz ovaj Priručnik steći neophodne veštine i znanja za prevenciju i rešavanje sproveda na radnom mestu.

Kodeks ravnopravnosti je pripremljen sa ciljem pojašnjenja složenog fenomena diskriminacije i predstavljanja mehanizama zaštite, sa željom da zaposlene ohrabrimo da traže zaštitu kada imaju sumnju da su im prava iz radnog odnosa ugrožena, da poslodavac ili kolege prema njima različito postupaju zbog nekog ličnog svojstva, ali i da uspostavimo kontakti dobre veze sa poslodavcima, informišemo ih o štetnim posledicama koje diskriminacija može proizvesti u radnim odnosima i podsetimo da je takvo ponašanje nedopustivo i zakonom zabranjeno.



► 2. O žalbenim mehanizmima

Žalbeni mehanizmi uspostavljaju se u cilju omogućavanja svakom pojedincu (radniku), ili pravnom licu koje je u direktnoj ili indirektonoj vezi sa poslodavcem, da podnesu žalbu ukoliko smatraju da su pogođeni ili oštećeni zbog neke od konkretnih aktivnosti poslodavca, ili im je neko pravo ili na pravu zasnovan interes, ugroženo. Dakle, bilo kojem radniku koji smatra da ima razlog za žalbu, bilo da nastupa kao pojedinac ili zajedno sa drugim licima, treba omogućiti pravo da uloži žalbu bez posledica po njega, kao i da takva žalba bude rešena u skladu sa odgovarajućim postupkom.

Osnov za žalbu može biti bilo koja mera ili situacija koja se tiče odnosa poslodavca i radnika i koja utiče ili bi mogla da utiče na uslove rada u preduzeću, pod uslovom da je ista u suprotnosti sa opštim aktom poslodavca ili ugovorom o radu, korporativnom kulturom, običajima, pravilima struke itd.

Žalbe mogu biti individualne, kada se tiču odnosa između jednog radnika i poslodavca, ili kolektivne, kada postoji grupa zaposlenih koji podnose žalbu.

Žalbene procedure mogu biti regulisane zakonom ili opštim aktom. Pod opštim aktom podrazumevamo kolektivni ugovor, a samo izuzetno pravilnik o radu.

Podnošenje žalbe ukazuje preduzeću na to da postoji određeni problem koji zahteva rešavanje. U tom smislu, važno je žalbene mehanizme razlikovati od ostalih postupaka koji se tiču druge vrste sporova, ili su uređeni na drugačiji način.

Nijedan radnik ne može snositi posledice zbog toga što je pokrenuo žalbeni postupak, a preduzeće je u obavezi da svakoj žalbi pristupi ozbiljno i da je reši u najkraćem roku.

Cilj žalbenih mehanizama, između ostalog, je da:

- na pravičan, nepristrasan, jednostavan i efikasan način omogućće konstruktivno rešavanje potencijalnih sporova u preduzeću;
- stvore sklad i transparentnost na radnom mestu;
- omogućće radnicima da ostvare svoja prava i interese u internom postupku, bez uplitanja eksternih mehanizama zaštite;
- spreče dalju eskalaciju sukoba.



► 3. Međunarodni okvir u oblasti žalbenih procedura

Poslednjih nekoliko decenija veza između poštovanja ljudskih prava, zaštite životne sredine i klimatskih promena utiče sve više na poslovanje preduzeća.

Pojam održivog poslovanja postao je prepoznatljiv na globalnom nivou i neprestanom je procesu razvoja. Održivo poslovanje u potpunosti je usklađeno sa ciljevima i principima Evropske unije. Na nivou Evropske unije donet je **Predlog Direktive Evropskog parlamenta i Saveta o dužnoj pažnji za održivo poslovanje**,¹ koji će nakon usvajanja predvideti obavezu država članica da obezbede takve uslove za rad preduzeća koji bi trebalo da doprinesu održivom razvoju sprečavanjem i ublažavanjem potencijalnih ili stvarnih negativnih posledica na ljudska prava ili životnu sredinu. Cilj Direktive je da stvori pravnu sigurnost na nivou EU i da poboljša pristup pravnim lekovima za lica koja su pogođena negativnim posledicama delovanja preduzeća na ljudska prava ili životnu sredinu.

Izradu Direktive inspirisali su **Vodeći principi UN o poslovanju i ljudskim pravima**,² kao i **OECD smernice za multinacionalna preduzeća**.³ Vodeći principi UN koje je jednoglasno usvojio Savet UN za ljudska prava 2011. godine, zahtevaju od preduzeća da postupaju sa dužnom pažnjom kako bi identifikovali, sprečili, umanjili i odgovorili na bilo koju štetu koju ljudskim pravima mogu prouzrokovati ili kojoj mogu doprineti, odnosno koja može biti povezana sa njihovim delovanjem. Iako pravno neobavezujući, vodeći principi UN prihvaćeni su od strane najvećih svetskih kompanija. Evropska unija je otkrila da dobrovoljne inicijative preduzeća nisu dovele do široko rasprostranjenog poboljšanja korporativne prakse ljudskih prava. Zloupotreba ljudskih prava, kao i posledice po životnu sredinu, bile su i dalje široko prisutne. Nepostojanje jasnog zakonodavstva iz oblasti ljudskih prava i životne sredine omogućavalo je kompanijama iz EU da ignorišu, zaobilaze ili posluju na načine koji nanose štetu životnoj sredini i ljudskim pravima, bez ikakvih pravnih posledica. Upravo ovakva situacija bila je pokazatelj mnogim državama i međunarodnim organizacijama da bi trebalo da sprovedu određene aktivnosti kako bi preduzeća preduzela odgovarajuće mere u pogledu zaštite ljudskih prava i zaštite životne sredine.

¹ Proposal for a Directive on corporate sustainability due diligence and annex (europa.eu)

² Guiding Principles on Business and Human Rights | United Nations Development Programme (undp.org)

³ OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf

Direktiva će se primenjivati na preduzeća iz Evropske unije, kao i na preduzeća van Evropske unije koja ispunjavaju određene uslove.

Prema članu 4. Direktive, preduzeća koja je primenjuju moraju da: (1) integrišu principe dužne pažnje u politiku preduzeća, (2) utvrđuju stvarne ili potencijalne štetne posledice po ljudska prava i životnu sredinu; (3) sprečavaju ili ublažavaju potencijalne negativne posledice i smanjuju njihov opseg na najmanju moguću meru; (4) uspostave i održavaju postupak podnošenja žalbi, (5) prate delotvornost politike i mera dužne pažnje, (6) učine transparentnim postupanje u vezi sa dužnom pažnjom.

Upravo član 10. Direktive odnosi se na sistem podnošenja žalbi u slučaju opravdane zabrinutosti u pogledu stvarnih ili potencijalnih negativnih posledica po ljudska prava ili životnu sredinu. Žalbe mogu podneti: (1) fizička lica koja su pogođena, ili mogu biti pogođena negativnim posledicama delovanja preduzeća, (2) sindikati i radnički predstavnici i (3) organizacije civilnog društva koje deluju u područjima povezanim sa delatnošću preduzeća.

Pored ovoga, **Međunarodna organizacija rada** (MOR) je kroz svoju normativnu delatnost značajno uticala na promociju i zaštitu radnih prava na globalnom nivou. Njena ideja vodilja je da upravo putem ujednačavanja i uspostavljenja minimalnih uslova rada uspostavi socijalni mir, koji bi za svoju posledicu trebao da ima opšti, globalni mir. Postizanju tog mira pomažu međunarodni radni standardi koje je ova organizacija stvorila i putem kojih se ustanovljavaju osnovni principi i prava na radu.

Međunarodni standardi rada usvajaju se u formi konvencija i preporuka i predstavljaju značajan faktor poboljšanja uslova života i rada radnika na globalnom nivou.

MOR je 18. juna 1998. godine u Ženevi usvojila **Deklaraciju o osnovnim principima i pravima na radu** sa ciljem da pomiri potrebu za društvenim napretkom sa potrebom za poštovanjem različitih uslova, mogućnosti i orijentacija koje postoje u pojedinim državama. Standardima ugrađenim u ovu Deklaraciju priznaje se prioritetni karakter budući da su oni izraz osnovnih prava iz oblasti rada. Iz tog razloga možemo ih posmatrati kao ljudska prava na radu iz kojih proizlaze sva ostala radna prava.



U pitanju su sledeća prava:

- Pravo na slobodu udruživanja
- Pravo na kolektivno pregovaranje
- Ukidanje svih oblika obaveznog ili prinudnog rada
- Ukidanje dečjeg rada
- Eliminacija diskriminacije u odnosu na zapošljavanje i zanimanje

MOR je usvojila **Preporuku br. 130 za ispitivanje žalbi** još 1967. godine i ista utvrđuje dva osnovna principa prilikom žalbenog postupka. Prvi, da pravo na žalbu pripada svakom radniku, bez bojazni da će usled toga snositi određene posledice. Drugi, da bi žalbeni postupak trebalo da bude efikasan i dostupan svim radnicima. Žalbe mogu biti individualne (pojedinačne) i kolektivne i odnose se na rešavanje sporova u pogledu sprečavanja zlostavljanja i uznemiravanja na radu i u vezi sa radom, neispлаćivanju zarada, uskraćivanja prava na korišćenje odmora i odsustava, sprečavanje diskriminacije na radu, ili drugih prava.

Pristup MOR rešavanju žalbi je takav da naglašava potrebu pronalaženja rešenja koja su razrađena u okviru dijaloga između radnika i poslodavca unutar preduzeća. Žalbene procedure trebalo bi da budu tako koncipirane da ponude realnu mogućnost postizanja sporazuma u svakom trenutku. Postojanje žalbenih postupaka ne sme da utiče na mogućnost radnika da njihovu žalbu direktno upute na neki vid eksternog postupka rešavanja spora (kao što je radni sud ili druga sudska ili kvazisudska vlast) i trebalo bi da omoguće konačno postizanje rešenja pritužbe radnika putem nekog od dogovorenih eksternih sredstava kao što su mirenje, arbitraža ili zajednička presuda od strane relevantnih organizacija radnika i poslodavaca.

U svakom slučaju, poslodavci i sindikati bi trebalo da rade zajedno na razvoju detaljnih žalbenih procedura, ukoliko iste nisu regulisane zakonom. Najčešće su ove procedure regulisane kolektivnim ugovorima. Načelno, procedure bi trebalo da budu što jednostavnije i što efikasnije, a radnicima bi trebalo da bude omogućeno pravo da budu prisutni i da neposredno učestvuju u samom postupku, čime se postupak čini transparentnim.

Na kraju, radnici bi trebalo da imaju pravo na pomoć ili da budu zastupani od strane sindikalnog predstavnika, ili bilo koje druge osobe po izboru radnika. Čak i najneformalnije procedure na radnom mestu mogu biti odvrtajuće/obeshrabrujuće i radnicima se stoga mora dozvoliti da se obrate predstavniku od poverenja koji će im pomoći da izgrade svoj slučaj ili govore u njihovo ime. Poslodavci takođe mogu imati pomoć ili biti zastupani od strane organizacija poslodavaca. Ovakvi žalbeni postupci ne smeju da predstavljaju troškove za radnika, niti bi radnici trebalo da trpe bilo kakve negativne posledice (disciplinske posledice, premeštaj na drugo radno mesto, smanjenje zarade, itd.) zato što su se žalili.

► 4. Nacionalni Zakonodavni okvir u oblasti žalbenih postupaka

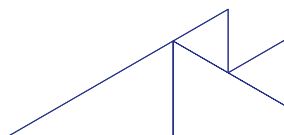
► ZAKON O RADU

Važeći Zakon o radu Republike Srbije ("Službeni glasnik RS", br. 24/2005... 95/2018 – autentično tumačenje) ne poznaje institut žalbe koja se može uložiti na rešenje poslodavca kojim se odlučuje o pravima, obavezama i odgovornostima radnika. Drugim rečima, **prema odredbama Zakona o radu, ne postoji mogućnost rešavanja spora u internom postupku**. Ovo iz razloga što prema članu 192. Zakona o radu, o pravima, obavezama i odgovornostima iz radnog odnosa odlučuje: (1) u pravnom licu – nadležni organ kod poslodavca, odnosno lice utvrđeno zakonom ili opštim aktom poslodavca ili lice koje on ovlasti, pri čemu se ovlašćenje daje u pisanom obliku; 2) kod poslodavca koji nema svojstvo pravnog lica – preduzetnik ili lice koje on ovlasti.

Zaposlenom se u pisanom obliku dostavlja rešenje o ostvarivanju prava, obaveza i odgovornosti, s obrazloženjem i poukom o pravnom leku, osim u slučaju kada poslodavac zaposlenom nudi izmenu ugovorenih uslova rada (aneks ugovora o radu).

Jedina vrsta zaštite individualnih prava kod poslodavca jeste sporazumna zaštita, koja je propisana članom 194. Zakona o radu. Ova zaštita se ostvaruje u postupku uređenim opštim aktom i ugovorom o radu, pa se samim tim radi o fakultativnom obliku zaštite prava iz radnog odnosa. Stranke u sporu su zaposleni i poslodavac, dok sporna pitanja rešava arbitar, koga sporazumno strane u sporu odrede. Rok za pokretanje spora pred arbitrom jeste tri dana od dana dostavljanja rešenja zaposlenom. Arbitar je dužan da odluku o spornom pitanju donese u roku od 10 dana od dana podnošenja zahteva i njegova odluka je konačna i obavezujuća. Međutim, postupak propisan članom 194. Zakona o radu, po svojoj prirodi nije interni, jer iako se sporovodi kod poslodavca, podrazumeva učesće treće strane (arbitra) koja odlučuje o predmetu spora.

Stoga, jedini postupak koji "podseća" na interni u važećem Zakonu o radu jeste onaj iz člana 180. koji propisuje "pravo zaposlenog da se izjasni o otkaznim razlozima koji su navedeni u upozorenju pred otkaz ugovora o radu koje mu je poslodavac uručio, kao i izjašnjenje sindikata čiji je zaposleni član o istim okolnostima". Iako ovaj postupak donekle podseća na interni postupak kod poslodavca, treba imati u vidu da ovaj postupak pokreće poslodavac, a ne zaposleni i to ne zašto što to želi, već zato što je obavezan zakonskom normom.



► ZAKON O SPREČAVANJU ZLOSTAVLJANJA NA RADU

Jedini propis koji izričito reguliše interni postupak je Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu („Službeni glasnik RS“, br. 36/2010) koji je u primeni još od 4.9.2010. godine. Treba naglasiti da se odredbe ovog zakona primenjuju na zaposlena i radno angažovana lica, ali ne i na lica koja traže zaposlenje. Takođe, zakon se ne primenjuje ni na treća lica, odnosno ona koja na određeni način učestvuju u procesu rada, ali nisu ni zaposlena ni radno angažovana kod istog poslodavca.

Primena ovog zakona vezana je isključivo za slučajeve zlostavljanja na radu kod konkretnog poslodavca, pa stoga ne čudi što se zakonodavac opredelio za interni postupak. Cilj ovog postupka je da strane u sporu, uz pomoć posrednika postignu sporazum koji sadrži mere za prestanak zlostavljanja i da se tako spor reši unutar preduzeća, bez pokretanja sudskog postupka. U ovom smislu, postupak interne zaštite predstavlja se kao procesna pretpostavka sudskoj zaštiti.

Dakle, ovaj postupak predstavlja jednu vrstu medijacije, odnosno posredovanja, gde će zadatak posrednika biti da pronađe zajednički interes između dve strane koji će rezultirati postizanjem sporazuma, čije dejstvo zavisi od volje stranaka.

Ukoliko ovakav interni postupak ne uspe, žrtva zlostavljanja ima na raspolaganju rok od 15 dana za podnošenje tužbe sudu. Posrednik može biti interni ili eksterni, odnosno strane u sporu mogu imenovati posrednika sa liste posrednika koju poseduje poslodavac, ili sa liste specijalizovanih institucija koje se bave posredovanjem. Međutim, za razliku od klasičnih žalbenih procedura koje bi trebalo da budu potpuno besplatne za radnike, u slučaju ovakvog posredovanja, troškove postupka medijacije strane u sporu ravnomerno dele.

► ZAKON O ZABRANI DISKRIMINACIJE

Posredovanje je predviđeno kao metod rešavanja diskriminacionih sporova i Zakonom o zabrani diskriminacije ("Službeni glasnik RS", broj 22/2009 i 52/2021), budući da prema članu 38. stav 1. „Poverenik za zaštitu ravnopravnosti utoku postupka popritužbi do donošenja mišljenja, može predložiti sprovođenje postupka pregovaranja radi postizanja sporazuma, u skladu sa zakonom kojim se uređuje postupak posredovanja u rešavanju sporova". To, dalje, znači da Poverenik, može, ali ne mora da predloži posredovanje kao metod rešavanja spora. Ako obe strane to prihvate, postupak po pritužbi se suspenduje do okončanja postupka posredovanja, s tim što će se nastaviti ako postupak posredovanja ne bude uspešno okončan u predviđenom roku. U tom smislu, može se zaključiti da nema formalnih smetnji da se za rešavanje sporova povodom diskriminacije na radu koristi i postupak u kojem stranke rešavaju spor uz pomoć i savete posrednika, koji, pritom, nije ograničen predmetom i visinom zahteva.

Posredovanje je korisna metoda rešavanja sporova u slučajevima diskriminacije, naročito kada dve strane i nakon diskriminatornog ponašanja treba da nastave da žive ili rade zajedno, a takođe pomaže da diskriminator razume šta je uradio i da na neki način trajno promeni svoje ponašanje. Međutim, medijacija nije pogodna za rešavanje slučajeva kada između diskriminatora i žrtva diskriminacije postoji velika neravnoteža moći, kao i kada je došlo do nekog vida nasilja.

► ZAKON O MIRMOM REŠAVANJU RADNIH SPOROVA

Prema odredbama Zakona o mirnom rešavanju radnih sporova („Službeni glasnik RS“, broj 125/2004, 104/2009 i 50/2018), radni sporovi mogu biti individualni i kolektivni. Individualni radni sporovi rešavaju se putem arbitraže, dok se kolektivni rešavaju mirenjem.

Arbitražni postupak se pokreće predlogom kojeg strane u sporu mogu da podnesu zajednički ili pojedinačno Republičkoj agenciji za mirno rešavanje radnih sporova. Ako među stranama teče sudski postupak iz istog činjeničnog i pravnog osnova, sud će zastati s postupkom, pri čemu su strane u sporu dužne da ga obaveste o pokretanju arbitražnog postupka, a ako je postupak pred sudom prekinut - i o donošenju arbitražnog rešenja o predmetu spora.

Arbitra određuju strane u sporu sporazumno, iz Imenika miritelja i arbitara, a ako to ne učine, određuje ga direktor Agencije. U roku od 30 dana od dana otvaranja rasprave, iz koje je isključena javnost, postupak se okončava rešenjem arbitra koje je pravosnažno i izvršno danom dostavljanja stranama u sporu. Posebno treba naglasiti da u slučaju ako se radi o sporu povodom zlostavljanja i diskriminacije, arbitražni postupak se okončava isključivo na osnovu sporazuma strana u sporu. Ukoliko ne postoji sporazum o rešenju spora, arbitar obustavlja postupak, tako da se o istoj pravnoj stvari može voditi sudski postupak. Protiv rešenja arbitra nije dozvoljena žalba.

Mirenjem se rešavaju kolektivni radni sporovi u vezi sa primenom kolektivnog ugovora ili opšteg akta, ostvarivanjem prava na sindikalno organizovanje, štrajka, pravom na informisanje, konsultovanje i učešće zaposlenih u upravljanju i utvrđivanjem minimuma procesa rada. Mirenje se vodi pred Odborom za mirenje i okončava se sačinjavanjem preporuke koja ne obavezuje strane u sporu.

U svakom slučaju, arbitraža i mirenje koncipirani su tako da budu besplatni, ali nisu interni žalbeni, već eksterni institucionalni postupci.

► ZAKON O ZAŠTITI UZBUNJIVAČA

Posebna zaštita uzbunjivača ostvaruje se na osnovu posebnog zakona, i to Zakona o zaštiti uzbunjivača („Službeni glasnik RS“, br. 128/14), koji uzbunjivanje definiše kao radnju otkrivanja informacija o kršenju propisa, kršenju ljudskih prava, vršenju javnog ovlašćenja protivno svrsi zbog koje je povereno, opasnosti po život, javno zdravlje, bezbednost, životnu sredinu, kao i radi sprečavanja štete velikih razmera. Uzbunjivač, u smislu zakona, jeste fizičko lice koje izvrši uzbunjivanje u vezi sa svojim radnim angažovanjem, postupkom zapošljavanja, korišćenjem usluga državnih i drugih organa, nosilaca javnih ovlašćenja ili javnih službi, poslovnom saradnjom i pravom vlasništva na privrednom društvu.

Uzbunjivanje može biti: 1) unutrašnje, ukoliko se ostvaruje otkrivanjem informacije poslodavcu, 2) spoljašnje, ukoliko se ostvaruje dostavljanjem informacije ovlašćenom organu, ili 3) uzbunjivanje javnosti, koje se ostvaruje bez prethodnog obaveštavanja poslodavca ili ovlašćenog organa u slučaju neposredne opasnosti po život, javno zdravlje, bezbednost, životnu sredinu, ili od nastanka štete velikih razmera, odnosno ako postoji neposredna opasnost od uništenja dokaza.

Zakonom je regulisana i situacija ukoliko se uzbunjivanje odnosno informacija o kršenju propisa, kršenju ljudskih prava, vršenju javnog ovlašćenja protivno svrsi zbog koje je povereno, opasnosti po život, javno zdravlje, bezbednost, životnu sredinu, odnosno radi sprečavanja štete velikih razmera odnosi na radno angažovane u nadležnom organu. U opisanoj situaciji uzbunjivač se obraća rukovodiocu nadležnog organa. U situaciji kada se uzbunjivanje odnosi na rukovodioca ovlašćenog organa, tada se saglasno Zakonu uzbunjivač obraća rukovodiocu neposredno nadređenog organa.

Zakon pruža pun obim zaštite licima koja prijavljuju sumnju na korupciju, i to kako u javnom tako i u privatnom sektoru. Ono što bi trebalo imati u vidu jeste da se zaštitom uzbunjivača u najvećoj meri štiti javni interes, obzirom da su uzbunjivači lica koja prijavljuju korupciju, zbog čega ne smeju trpeti štetne posledice, te im je neophodno pružiti odgovarajuću pravnu zaštitu. Smisao ovakvog pristupa je motivisanje potencijalnih uzbunjivača da obelodane informaciju o postojanju korupcije tako što će im država garantovati zaštitu i suzbiti nanošenje štetnih posledica, odnosno otkloniti iste ukoliko su nanete u vezi sa uzbunjivanjem. Ovim Zakonom se konačno pruža sigurna alternativa ćutanju o povredama javnog interesa, i na taj način štiti javni poredak, ali ovakav postupak ne može se smatrati žalbenim mehanizmom koji radnicima omogućava da zaštite svoja pojedinačna radna prava.



5



Proces kreiranja
internih žalbenih
mehanizama

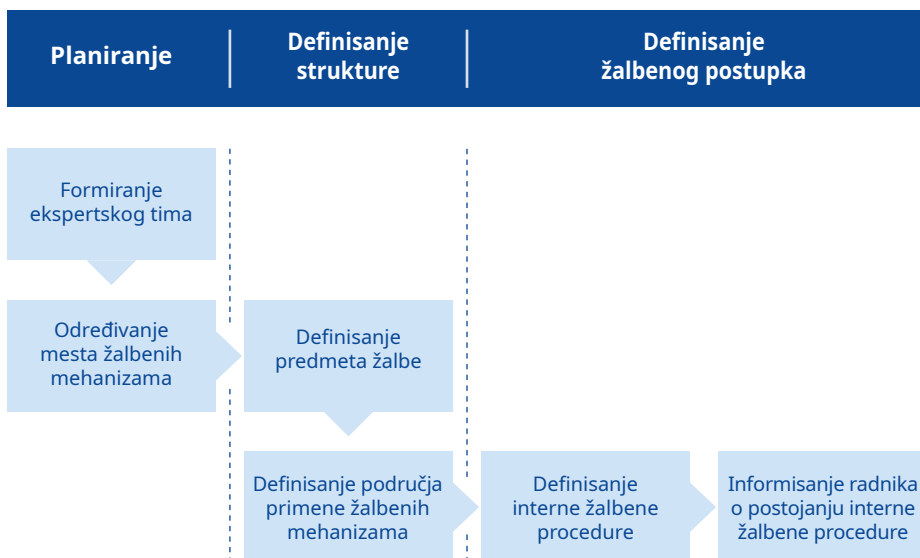
► 5. Proces kreiranja internih žalbenih mehanizama

Preduzeća treba da planiraju interne žalbene mehanizme na svim nivoima poslovanja, uključujući i preduzeća koja za njih rade u svojstvu podugovarača, odnosno ona preduzeća koja se nalaze u njihovom lancu snabdevanja.

Ideja koja se krije iza ovog procesa je da se u preduzeću razviju interni žalbeni mehanizmi koji će omogućiti preduzeću da postane svesno svih rizika ili nezadovoljstva povezanih sa njegovim poslovanjem i na vreme reaguje u cilju otklanjanja štetnih posledica.

Pojedinci, grupe ili organizacije mogu uložiti žalbu zasnovanu na činjenicama, a preduzeće kojem je podneta žalba će dati zvaničan odgovor najkasnije u unapred utvrđenom roku za odlučivanje po žalbi.

Svrha žalbenog postupka je upravo u konstruktivnoj pritužbi, odnosno tome da se pojedincima (radnicima), grupama ili organizacijama koji obavljaju rad, ili su na bilo koji način povezani sa delatnošću preduzeća, pruži prilika da signaliziraju da su nezadovoljni nekom situacijom ili odlukom tog istog preduzeća. Na ovaj način im se pruža besplatna i efikasna prilika da se žale na odluke i postupanja uprave preduzeća ili njihovog osoblja, a sa druge strane preduzeća imaju priliku da na vreme prepoznaju potencijalne rizike koji mogu da ih „koštaju“ kvalitetne radne snage ili loše reputacije na tržištu.



► 5.1. Planiranje

► 5.1.1. INTERNO PLANIRANJE I KONSULTACIJE

Poseban ekspertski tim trebalo bi da bude zadužen za kreiranje žalbenih mehanizama uzimajući u obzir, ne samo potrebe preduzeća, već i potrebe da se zaštite ljudska prava svih lica koja na bilo koji način obavljaju posao za to preduzeće.

Važno je da se prilikom izrade žalbenih mehanizama obavezno konsultuju sindikati i njihove organizacije, kao i predstavnici radnika, ukoliko isti postoje kod poslodavca. Cilj učešća ovih subjekata je da se žalbeni mehanizmi učine što efikasnijim i da se smanje otpori prema istim. U tom smislu važno je istaći neophodnost stvaranja poverenja između preduzeća i podnosioca žalbe, da će postupak ostati interni, bez nepotrebnog obaveštavanja javnosti i drugih državnih i nedržavnih subjekata.

Prilikom izrade žalbenih mehanizama neophodno je proceniti potencijalne rizike po podnosioca žalbi, kao i njihove potrebe. Prethodno, da bi žalbeni mehanizmi bili efikasni, mora da postoji odnos poverenja između upravljačkih struktura u preduzeću i podnosioca žalbe.

Prilikom kreiranja žalbenih mehanizama treba voditi računa o tome da postoji višeslojnost, odnosno da se jedna žalba može razmatrati na više nivoa unutar preduzeća. Drugim rečima, složeni predmeti će se rešavati na najvišem nivou unutar preduzeća, dok se jednostavni mogu rešiti već u samom početku.

Quick tip:

Ko sve može da bude u ekspertskom timu za izradu internih žalbenih mehanizama? Ekspertski tim mogu da čine članovi HR tima, pravnog tima, nabavke, tima za compliance, predstavnik radnika, članovi menadžmenta (Team Lead, Middle management) u zavisnosti od structure samog preduzeća.

▶ 5.1.2. MESTO ŽALBENIH MECHANIZAMA U AKTIMA PREDUZEĆA

Žalbeni mehanizmi trebalo bi da budu razvijeni unutar velikih preduzeća koja posluju u pojedinim delatnostima i onda „spušteni“ na nivo „ćerka firmi“, podgovarača i svih onih preduzeća koji se nalaze u lancu snabdevanja.

Žalbeni mehanizmi mogu biti regulisani zakonom ili opštim aktom. Treba voditi računa o tome da se prema Zakonu o radu Republike Srbije, pod opštim aktom smatra kolektivni ugovor, a izuzetno i pravilnik o radu. S obzirom na to da Zakon o radu ne prepoznaje mogućnost ulaganja žalbe na bilo koje rešenje poslodavca, žalbeni mehanizmi moraju biti regulisani kroz opšti akt.

Ukoliko su žalbeni mehanizmi u preduzeću razvijeni kroz proces kolektivnog pregovaranja i nalaze se u kolektivnom ugovoru, žalbeni postupci će najčešće zahtevati i prisustvo predstavnika sindikata.

RADNIK



SINDIKAT



MENADŽERSKI TIM PREDUZEĆA

Važno! Ukoliko su žalbene procedure regulisane kolektivnim ugovorom, socijalni partneri trebalo bi da ih prethodno prepoznaju i da zajedno o njima razgovaraju, shvatajući njihov značaj kako za preduzeće, tako i za radnike.

Preporuka je da preduzeća imaju već unapred sastavljen žalbeni formular koji se brzo i jednostavno popunjava, da bi se izbeglo da žalbe budu sastavljane u slobodnoj formi.

Celokupna procedura u vezi toga kako se, kada i kome podnosi žalba mora da bude sadržana u opštem aktu preduzeća i javno dostupna svima kako bi bili upoznati sa postupkom.

Važno! Žalbeni mehanizmi nisu disciplinski postupci jer im cilj nije kažnjavanje, već postizanje kompromisa ili win-win situacije kojom se spor rešava na trajan način, bez pobednika i gubitnika.

► 5.2. Struktura

► 5.2.1. PREDMET ŽALBE

Potrebno je unapred definisati predmet žalbe.

- rešenje poslodavca;
- diskriminacija i zlostavljanje na radu;
- nepoštovanje odredbi o bezbednosti i zdravlju na radu;
- neadekvatno postupanje u slučaju povrede na radu;
- neopravdano uskraćivanje prava na odmor i bolovanje;
- neadekvatna isplata zarade, ili naknade zarade;
- nepoštovanje otkaznog roka;
- neispлаćivanje uvećane zarade iz svih zakonskih osnova, a posebno prekovremenog rada;
- seksualno uznemiravanje, itd.

U tabeli se mogu videti ljudska prava koja takođe mogu predstavljati predmet žalbe:

Ljudska prava koja mogu predstavljati predmet žalbe				
Pravo na život	Politička prava	Zabrana diskriminacije	Upotreba posebnih mera	Ekonomska i socijalna prava
Upotreba mera prinude	Pravo na pridruživanje političkim strankama	Poštovanje nacionalnog, verskog i kulturnog identiteta	Pravo na zaštitu privatnog života, porodice, stana i prepiske	Pravo na rad
Zabrana mučenja, nehumanog kažnjavanja ili postupanja	Pravo na kandidovanje na funkciji	Poštovanje rodne ravnopravnosti		Pravo na pravedne i povoljne uslove rada
Pravo na slobodu i bezbednost ličnosti i postupanje sa licima lišenim slobode	Pravo na slobodu izražavanja i udruživanja	Sloboda mišljenja, savesti, uverenja i veroispovesti		Sindikalne slobode

Da li žalbe mogu da budu anonimne?

Preporuka je da preduzeća prihvate anonimne žalbe i da razviju proces zaštite podnosilaca žalbi i njihovog identiteta, porodice i imovine.

Neophodno je:

- Formulirati politiku poverljivosti – opisati mere koje će preduzeće preduzeti u cilju garantovanja anonimnosti u pogledu identiteta podnosilaca žalbi, kao i njihovog sadržaja. Drugim rečima, potrebno je minimizirati svaki rizik da će podnosioci žalbe ili njihova imovina biti oštećeni, ili da će članovi njihovih porodica ili svedoci biti zastrašeni.
- Ukoliko je žalba anonimna, treba voditi računa o njenom sadržaju, jer često isti poseduje nedostatke zbog kojih nije moguće po njoj postupati. Preporuka je da u tom slučaju žalbu podnese neko drugo lice od poverenja, a da identitet podnosioca žalbe bude poznat samo licu nadležnom za njen prijem.

- Konačno, važno je uspostaviti sistem praćenja žalbi, a sve u skladu sa Zakonom o zaštiti podataka o ličnosti.

Važno! Anonimne žalbe su najčešće u slučaju kada je njihov predmet zaštita od diskriminacije i zlostavljanja na rad u, dok bi u drugim slučajevima trebalo težiti njihovoj transparentnosti .

► 5.2.2. PODRUČJE PRIMENE ŽALBENIH MEHANIZAMA

► 5.2.2.1. KO MOŽE DA PRISTUPI ŽALBENOM MEHANIZMU U PREDUZEĆU?

Pre svega, neophodno je učiniti da žalbeni mehanizmi budu dostupni:

- Kandidatima koji traže zaposlenje;
- Radnicima koji rade u preduzeću, bez obzira po kom pravnom osnovu su angažovani;
- Trećim licima koji su u posrednoj ili neposrednoj vezi sa preduzećem (podugovarači, sindikati, ćerka firme, nevladine organizacije).

► 5.2.2.2. KO MOŽE DA PODNESE ŽALBU?

Žalbu može da podnese:

- Neposredno lice kome je neko pravo povređeno, ili preti da bude povređeno;
- Drugo lice, odnosno pojedinac koji je na određeni način povezan sa podnosiocem žalbe (na primer u slučaju smrti radnika žalbu može podneti njegov naslednik);
- Predstavnik sindikata ukoliko je podnosilac žalbe njegov član;
- Advokat ukoliko postoji punovažno punomoćje za zastupanje.

Važno! Podnosilac žalbe ima pravo da bude prisutan i da aktivno učestvuje u žalbenom postupku. Osim toga, podnosilac žalbe, ali i lice protiv koga se žalba podnosi ima pravo da bude saslušano, pre nego što se donese bilo kakva odluka. Podnosiocu žalbe treba omogućiti vreme da se pripremi za postupak i za vreme trajanja žalbenog postupka ne može mu se smanjiti zarada ili umanjiti neka druga individualna i kolektivna radna prava.

► 5.2.2.3. PROTIV KOGA SE PODNOSI ŽALBA?

Žalba se podnosi protiv preduzete ili nepreduzete radnje preduzeća, odnosno njihovih ćerki firmi i podugovarača, kojim se krše ili ugrožavaju ljudska prava.

Žalba se može podneti i protiv radnji ili propusta radnika u preduzeću, ali i protiv podružnica, podugovarača i svih drugih pravnih lica i njihovih radnika koji su na bilo koji način povezani sa matičnim preduzećem.

Posebno treba obratiti pažnju na to da se razviju i žalbeni mehanizmi koji će da obuhvate i žalbe protiv **podizvođača**, i tada postoje dva načina:

Prvi, da se postupak po žalbi vodi u preduzeću koje je podugovarač i u tom slučaju neophodna je koordinacija sa matičnom kompanijom. Takođe, neophodno je i da preduzeća podugovarači razumeju žalbene mehanizme i usklade ih sa onim iz matične kompanije.

Drugi je da se sve žalbe šalju direktno matičnoj kompaniji koja onda rešava o njima.

► 5.2.2.4. IDENTIFIKACIJA ODGOVORNOG LICA – KOME SE ŽALBE PODNOSE?

Da bi žalbeni postupci bili efikasni potrebno je unapred indetifikovati odgovorno lice kome se podnosi žalba. Potrebno je poštovati potrebu podnosioca žalbe za zaštitom, te bi o žalbi trebalo u internom postupku da odlučuju zaposleni koji su odgovorni, nepristrasni i sposobni da sprovedu kompletno ispitivanje činjenica u vezi sa žalbom.

Prilikom planiranja žalbenih procedura preduzeća imaju dve pogućnosti:

Prvu, da odrede jedno lice koje će biti zaduženo za prijem i rešavanje žalbenih postupaka. Ukoliko to lice ne može da odluči po žalbi na kvalitetan način, onda će je uputiti višem nivou menadžmenta. Kod ovog pristupa može doći do problema da to lice bude „zatrpano“ žalbama i da nije u stanju na sve njih da odgovori.

Drugi pristup odnosi se na situaciju u kojoj postoji više pristupnih tačaka preko kojih se mogu podneti žalbe i onda o svakoj od njih prvo odlučuje neposredni rukovodilac radnika. Ukoliko on ne može da reši žalbu koja se odnosi na njegov sektor u kome je on/ona rukovodilac, žalba se šalje dalje u proceduru.



- Nakon ispitivanja žalbe, radnik zadužen za prijem i vođenje postupka po žalbi odlučuje o tome da li je potrebno ceo postupak uputiti na viši nivo odlučivanja.
- Radnik zadužen za prijem i vođenje postupka po žalbi može pisanim putem da zaduži jedno ili više lica da mu pomognu prilikom odlučivanja o žalbi, uz uvažavanje potencijalnih rizika ili štete po podnosioca žalbe.

Quick tip:

Neophodno je opštim aktom definisati i tačno odrediti ulogu centrale preduzeća (Head Quarter) u rešavanju žalbenih postupaka jer nije neophodno da o svakoj odlučuje najviši nivo menadžmenta.

► 5.2.3. KARAKTERISTIKE EFEKTIVNOG ŽALBENOG MEHANIZMA

Učinite žalbene mehanizme pristupačnim i pravednim!

Razuman pristup informacijama i savetima, kao i redovna komunikacija, od suštinskog su značaja za obezbeđivanje pravičnog žalbenog postupka kao i za obezbeđenje nepristrasnosti, poverenja i fer postupka. Preduzeća bi trebalo da:

- Redovno komuniciraju sa podnosiocima žalbe i obaveste podnosioca žalbe o svakom odstupanju od dogovorenih rokova i objasne razlog takvog odstupanja. Informacije koje se pružaju na ovaj način trebalo bi da budu razumljive i odgovarajuće.
- Dozvole podnosiocu žalbe da uključe u postupak drugo lice koje može da ih podrži ili posavetuje u bilo kom trenutku postupka. Tu se misli na kolegu, člana porodice, pravnog savetnika ili predstavnika sindikata.
- Definišu sve faze žalbenog postupka, odnosno da postoji mogućnost da se žalba prosledi višem sloju menadžmenta, ukoliko se efikasna odluka ne može doneti na osnovnom nivou.
- Se omogući pristup eksternim mehanizmima zaštite (mirenje, posredovanje i arbitraža) ukoliko adekvatna odluka ne može da bude doneta unutar preduzeća.

Quick tip:

Pravednost se postiže i kroz uključivanje sindikata i radničkih predstavnika u ekspertski tim za kreiranje ovih procedura.

► UČINITE ŽALBENE MECHANIZME DOSTUPNIM

Žalbeni mehanizam u preduzeću će biti efikasan samo ako ljudi kojima je i namenjen znaju za njega, ukoliko mu veruju i ukoliko umeju da ga upotrebe. Preduzeća bi stoga trebalo da obezbede nekoliko pristupnih tačaka preko kojih se može podneti žalba i trebalo bi da minimiziraju prepreke koje bi mogle sprečiti upotrebu žalbenog mehanizma u preduzeću. Predlaže se da se:

- Definiše nekoliko pristupnih tačaka preko kojih se mogu podneti žalbe i da su iste svima poznate (to mogu biti e-mail adrese lica kojima se žalbe podnose).
- Identifikuju i preduzmu koraci u cilju smanjenja potencijalnih prepreka za korišćenje žalbenog mehanizma u preduzeću. Sve informacije koje su u vezi sa žalbenim postupkom trebalo bi da budu javno dostupne na internet stranici preduzeća. One bi trebalo da budu lake za razumevanje i napisane na više različitih jezika ukoliko preduzeće zapošljava ili radno angažuje strane radnike. Ove informacije trebalo bi da objasne način kako se može podneti žalba, kao i sve ostale ključne elemente samog postupka. Radi preglednosti može se napraviti i grafički prikaz žalbenog postupka.

Quick tip:

Predlog za pristupne tačake preko kojih se mogu podneti žalbe: Mailbox kreiran u ovu svrhu, hotline, kutija za žalbe, na internet stranici preduzeća, kroz mesečni Newsletter.

► UČINITE ŽALBENE MECHANIZME JEDNOSTAVNIM ZA RAZUMEVANJE I PRAĆENJE

Žalbene procedure bi trebalo da budu jednostavne za razumevanje i praćenje i predvidljive. Davanje **jasnog vremenskog okvira**, kreiranje **procedura koje su jednostavne i dostupnost rezultata**, podstiče radnike da koriste interne žalbene mehanizme.

Quick tip:

Jednostavan hodogram žalbenih procedura (Flow Chart) kojeg zaposleni mogu lako da pronađu i prate (predstavljen na posterima u samom preduzeću, na internet stanici preduzeća, podeljen od strane direktno nadređenih TL na timskim sastancima, podeljen kroz onboarding zaposlenih, itd.)

► ZAŠTITITE PODNOSIOCA ŽALBE

Podnositelj žalbe može dovesti sebe ili članove svoje porodice ili svoju imovinu u opasnost kada podnesu žalbu i prijave neki događaj. U tom smislu preduzeća bi trebalo da procene rizike za žalioca, njegovu porodicu i imovinu i u skladu sa tim preduzmu sve potrebne radnje da onemoguće bilo kakav čin odmazde prema njemu ili njegovoj porodici, odnosno imovini.

Istovremeno, interne žalbene procedure u ovom slučaju trebalo bi da imaju oznaku poverljivosti, pa bi tako preduzeće trebalo da čuva poverljivost svih informacija, naročito onih koje bi mogle da omoguću identifikaciju žalioca.

Važno je omogućiti da se podnositelj žalbe ni na koji način ne oseća zastrašeno ili bespomoćno, pa ukoliko interne žalbene procedure imaju oznaku poverljivosti, sastanci sa podnosiocem žalbe se mogu organizovati i van poslovnih prostorija preduzeća.

Informacije o podnosiocu žalbe treba da budu svedene i ograničene samo na veoma uski krug radnika i to onih koji učestvuju u žalbenom postupku i istražuju činjenice u vezi sa istim.

► NE ZABORAVITE - PODIZANJE SVESTI O POSTOJANJU ŽALBENOG MEHANIZMA U PREDUZEĆU JE IZUZETNO VAŽNO

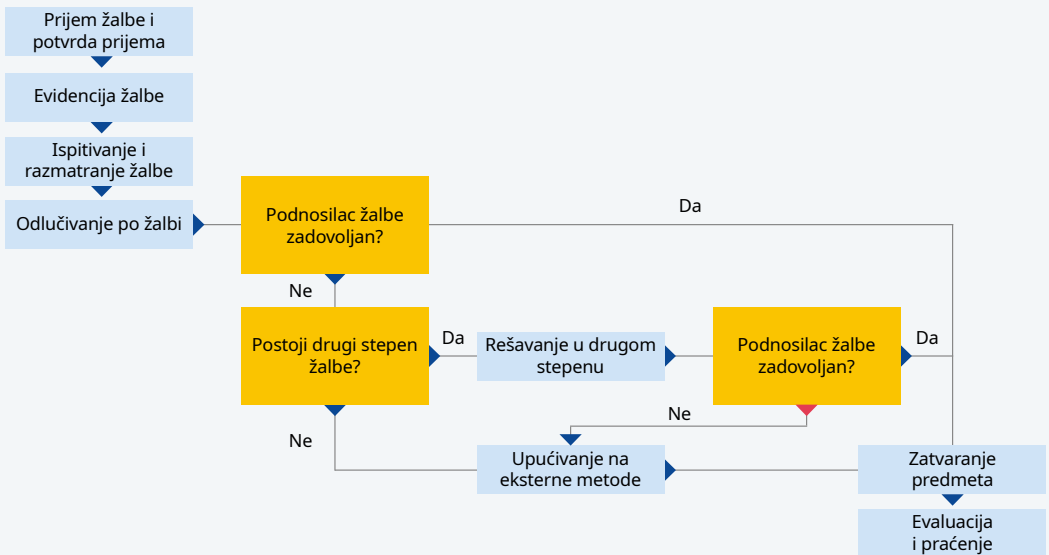
Omogućavanje pristupa žalbenom mehanizmu u preduzeću ne garantuje uvek da su oni od kojih se očekuje da ga koriste svesni njegovog postojanja. Preduzeće stoga treba da:

- Pre stupanja na rad radnika obavesti o mogućnostima vođenja žalbenih postupaka, kao i o predmetima koji mogu biti razmatrani u okviru žalbenih postupaka.
- Interno podižu svest i vrše kontinuiranu obuku radnika o postojanju žalbenih mehanizama u preduzeću.
- Učine žalbene procedure dostupnim na intranetu i u svim ostalim relevantnim dokumentima.
- Objasne kako se može pristupiti žalbenom mehanizmu u preduzeću, opišu svaki korak procesa od početka do kraja i navedu indikativne vremenske okvire. Možda će biti od pomoći da se objasni šta žalbeni mehanizam u preduzeću nije, šta nije u mogućnosti da pruži i o kojim žalbama neće rešavati.
- Stvore sisteme koji će nastaviti da promovišu žalbeni mehanizam u preduzeću i nakon njegove početne promocije.

► 5.3. Definisanje žalbene procedure

Obrađivanje žalbe predstavlja postupak koji počinje momentom prijema žalbe i okončava se dokumentovanjem okolnosti žalbe.

Primer žalbene procedure:



► 5.3.1. PRIJEM ŽALBE I POTVRDA PRIJEMA ŽALBE

Preduzeća bi trebalo da potvrde prijem svake pristigle žalbe i da podnosioca žalbe uvere da je njihov predmet ušao u sistem i da će u predviđenom roku biti i obrađen.

- Neophodno je pravovremeno potvrditi prijem žalbe. Preduzeće podnosioca žalbe treba da obavesti o tome da je njegova/njena žalba zaprimljena tačno određenog dana jer od tag dana kreću da teku rokovi za odgovor na žalbu. Ukoliko se žalbe šalju u elektronskoj formi podnosiocu žalbe bi trebalo da stigne e-mail sa informacijom o tome da je žalba primljena, u kom roku će biti realizovana, kao i obaveštenje o internoj politici poverljivosti.
- Neophodno je omogućiti da podnosilac žalbe može u svakom trenutku da prati u kom stadijumu se nalazi njegova žalba, odnosno kako napreduje čitav postupak odlučivanja po žalbi.

Važno!

Neophodno je da se prilikom prijema žalbe podnosilac obavesti da mu teku svi potencijalni rokovi za korišćenje eksternih žalbenih mehanizama

► 5.3.2. EVIDENCIJA ŽALBE

Važno je da se obezbedi da nijedna žalba ne bude izgubljena ili odbijena iz pogrešnih razloga, kao i da sve žalbe moraju **biti evidentirane**, uključujući i one koje na prvi pogled deluju neosnovano ili na dugi način neprihvatljivo. U tom smislu neophodno je:

- **Kreirati centralnu evidenciju žalbi** koja će biti vođena elektronski i omogućiti sedištu kompanije (HQ) uvid u sve žalbene postupke koji su evidentirani u posredničkim kompanijama ili onim koje rade za matičnu kompaniju.
- Prilikom evidencije žalbe neophodno je poštovati **obavezu poverljivosti** i na ovaj način zaštititi identitet podnosioca žalbe i obezbediti da njegova/njena bezbednost i bezbednost drugih pojedinaca nikad ne bude ugrožena zbog podnošenja žalbe.

► 5.3.3. ISPITIVANJE I RAZMATRANJE ŽALBE

Preduzeće treba da ispita prirodu žalbe, neposredni rizik po sebe i podnosioca žalbe i da odluči kako će se o žalbi rešavati i ko će sprovesti istražne radnje. Ispitivanje osnovanosti žalbe vrši se ili kroz odvojene razgovore sa jednom od strana u sporu, ili kroz zajedničke razgovore koji uključuju sve strane u sporu.

- Potrebno je, pre svega, ispitati da li je **žalba osnovana**, odnosno da li o predmetu žalbe može da se odlučuje u okviru žalbenog postupka.
- Preporučuje se da rok za ispitivanje žalbe u ovom smislu **ne bude duži od 3 radna dana od njenog prijema**.
- Preduzeće bi trebalo da se opredeli koja prava iz **kataloga zaštićenih prava** se mogu štititi i ostvarivati u žalbenom postupku.
- U zavisnosti od predmeta žalbe i okolnosti u vezi sa njom, žalba može biti upućena na **viši interni stepen odlučivanja** (na primer: viši sloj menadžmenta ili nadzorni odbor), ali i na **eksterne metode rešavanja sporova** (mirenje, posredovanje, arbitraža, nadležni sud), koji reba da budu jasno identifikovani kao mogućnost pilikom rešavanja žalbenih postupaka.

Ukoliko je žalba osnovana, pristupa se njenom razmatranju.

U pojedinim situacijama preduzeće ima zakonsku obavezu da o žalbi obavesti nadležni organ, naročito u slučajevima kada se u žalbi navodi da postoje elementi krivičnog dela.

Ukoliko je to slučaj neophodno je **uključiti više rukovodstvo ili nadzorne organe preduzeća**, a nakon toga proceniti da li je neophodno da se obavesti nadležni državni organ kako bi se sprečila dalja šteta po podnosioca žalbe ili preduzeće.

Preduzeće treba da bude upoznato sa svim organima i insitucijama koje deluju na **lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou** i koje mogu da pomognu podnosiocu žalbe u njegovom postupku.

Prilikom donošenja odluke o obraćanju nekom od navedenih tela, prethodno treba proceniti rizike po podnosioca žalbe ili druga lica u vezi sa žalbom, kao i načine za ublažavanje tih rizika.

Primer 1: Zaposlena smatra da se njen direktor sektora loše ophodi prema njoj jer je samohrana majka. U nekoliko navrata tražila je da radi od kuće kako bi se brinula o svojoj bebi, međutim svaka od njenih molbi bila je odbijena bez obrazloženja. Podnela je žalbu Odeljenju za ljudske resurse protiv svog rukovodioca pozivajući se na postojanje diskriminacije.

Primer 2: Zaposleni je dobio od svog rukovodioca usmeni nalog da se premesti na drugo mesto rada, pod pretnjom otkaza, u prostoriju koja se nalazi u podrumu i koja je bez prirodnog svetla i slobodnog protoka vazduha zato što je ukazivao na nezakonite radnje rukovodioca.

► 5.3.4. SADRŽINA ŽALBENE PROCEDURE

Žalbene procedure trebalo bi da budu brze i efikasne u skladu sa razumnim rokovima koji su navedeni u internom žalbenom postupku.

Da li će žalbeni postupak biti jednostepen ili višestepen zavisi od veličine i organizacione strukture preduzeća. Ovo iz razloga što mala i srednja preduzeća najčešće nemaju posebno Odeljenje ljudskih resursa, pa je za očekivati da u tom slučaju žalbene procedure budu jednostepene.

Ukoliko su žalbene procedure dvostepene, ili višestepene neophodno je:

- omogućiti podnosiocu žalbe da se prvo obrati svom neposrednom rukovodiocu ukoliko postoji neki spor, ili isti pretpredviđa nastanu. Podnosilac žalbe može da se obrati predstavniku sindikata za pomoć, ukoliko je njegov član.
- ukoliko spor nije moguće rešiti na prethodno naveden način, ili je neposredni rukovodilac upravo lice na čiji se rad ili ponašanje izjavljuje žalba, treba omogućiti da se ona direktno izjavi Odeljenju ljudskih resursa, ili nekom drugom licu unutar preduzeća zaduženom za prijem i odlučivanje po žalbi.

Bez obzira na to da li je žalbeni postupak jednostepen ili višestepen, preporučuje se da rok za izjavljivanje žalbe bude **8 dana** od dana dostavljanja rešenja, odnosno saznanja za povredu prava, dok rok za odgovor na žalbu od strane organa koji odlučuje po žalbi ne bi trebalo da bude duži od **15 dana** od dana prijema žalbe.

- U žalbenom postupku neophodno je: (1) utvrditi da li je neposredni rukovodilac upoznat sa slučajem i zbog čega spor nije mogao da bude rešen, (2) sagledati sve činjenice, (3) uzeti u obzir okolnosti slučaja, (4) proceniti perspektivu podnosioca žalbe i (5) saslušati sve relevantne subjekte.
- Sve informacije do kojih se dođe i u žalbenom postupku treba da budu **posebno evidentirane**.
- Radnik zadužen za prijem i vođenje postupka po žalbi treba da bude na vezi sa podnosiocem žalbe i drugim radnicima koji mu pomažu u prikupljanju činjenica. To podrazumeva redovnu **razmenu informacija** sa uključenim stranama, u idealnim uslovima na sastancima licem u lice sa podnosiocem žalbe.
- Preduzeće bi trebalo da **redovno obaveštava** podnosioca žalbe o rokovima, novim dobijenim informacijama, sledećim koracima, a da sastanke koristi kako bi potvrdilo informacije dobijene iz drugih izvora, na primer glasine.
- Sastanci sa podnosiocem žalbe trebalo bi da se održavaju na **bezbednim i prijatnim** lokacijama čime će se izgraditi poverenje između učesnika u ovom postupku. Takođe, trebalo bi staviti u izgled podnosiocu žalbe da ovim sastancima mogu da prisustvuju i članovi njegove porodice i prijatelji.

Primer dvostepenog žalbenog postupka: Ukoliko je neko lice u okviru preduzeća primetilo da postoji neki spor ili da isti može da nastane, trebalo bi mu omogućiti da se prvo obrati svom neposrednom rukovodiocu, da bi se pokušalo sa rešenjem spora na tom primarnom nivou. Ukoliko je član sindikata, podnosilac žalbe može da potraži pomoć od strane sindikalnog predstavnika. U ovom prvom delu postupka trebalo bi omogućiti da se podnosilac žalbe i predstavnik sindikata sastanu sa neposrednim rukovodiocem kako bi razgovarali o predmetu spora i spor pokušali da zajednički reše. Predlog je da se ostavi rok od 10 dana da neposredni rukovodilac pokuša da dođe do rešenja spora. Ukoliko to nije moguće, odnosno ukoliko podnosilac žalbe ne želi da prihvati odluku neposrednog rukovodioca, nakon isteka ovog roka, ili najkasnije u roku od 15 dana od dana kada je neposredni rukovodilac odlučio o predmetu spora, žalba se može podneti Odeljenju za ljudske resurse. U žalbi bi trebalo da budu navedene sve činjenice i dokazi o kojima će se raspravljati u daljem postupku. Odeljenje za ljudske resurse ima rok od 10 dana da formuliše predlog odluke po žalbi i da ga prosledi izvršnom direktoru kompanije koji istu može da prihvati, ali ne mora. Ukoliko je prihvati, konačna odluka direktora sa obrazloženjem dostavlja se u pisanoj formi podnosiocu žalbe i sindikalnom predstavniku. U svakom slučaju ovakva odluka može se osporavati pred sudom ili se može pribeci nekoj od eksternih metoda rešavanja sporova.

► 5.3.5. ODLUČIVANJE PO ŽALBI

Žalba bi trebalo da bude rešena na način na koji i preduzeće i podnosilac žalbe smatraju adekvatnim. Odlučivanje po žalbi zavisi od više faktora: kulturološkog konteksta, vrste kršenja prava ili štete, informacija dobijenih od podnosioca žalbe i svedoka, primenjenih mera zaštite i sprovođenja konačne odluke.

Prilikom odlučivanja po žalbi trebalo bi:

- Razgovarati sa podnosiocem žalbe o tome šta on/ona očekuje od postupka i kakva bi odluka po njegovom/njenom mišljenju bila adekvatna.
- Ukoliko postoji više mogućih rešenja koja se mogu doneti po žalbi, zajedno sa podnosiocem žalbe treba razmotriti svako od njih i onda se odlučiti za ono koje će dati najbolje rezultate.
- Prilikom donošenja odluke po žalbi treba imati u vidu interese kako preduzeća, tako i podnosioca žalbe.
- Odluka po žalbi mora da u potpunosti reši predmet žalbe, odnosno da unapredi položaj podnosioca žalbe u odnosu na period pre podnošenja žalbe.
- Prilikom donošenja odluke po žalbi treba voditi računa o tome da se ne krše međunarodno priznata ljudska prava drugih lica na koje bi ishod žalbenog postupka mogao da utiče.

► 5.3.6. ŠTA SE DEŠAVA U SITUACIJI KADA PODNOSILAC ŽALBE NIJE ZADOVOLJAN ODLUKOM?

Ukoliko podnosilac žalbe nije zadovoljan ishodom žalbenog postupka, preduzeća bi prilikom regulisanja žalbenih postupaka trebalo da prepoznaju i tu situaciju.

Neophodno je upoznati sva lica koja imaju pravo na žalbu i zaštitu u internom postupku sa mogućnosti da nastave postupak i nakon donošenja odluke po žalbi.

U tom slučaju, preporučuje se jedan od dobrovoljnih eksternih mirnih metoda rešavanja spora (mirenje, posredovanje ili arbitraža) koji će možda biti delotvorniji u slučaju da je interna zaštita nije postigla željeni rezultat, a ukoliko to nije moguće na neke od drugih eksternih metoda (pogledati poglavlje br.6 ovog Priručnika).

► 5.3.7. ODRICANJE OD PRAVA ZA VOĐENJE DALJEG POSTUPKA

Da bi se izbeglo nepotrebno odugovlačenje postupka i odlučivanje o istoj stvari pred više instanci, u situaciji kada je odluka po žalbi doneta preduzeća mogu da zahtevaju od podnosioca žalbe da potpiše izjavu kojom se odriče od prava na vođenje daljeg postupka. Drugim rečima, ukoliko je podnosilac žalbe zadovoljan ishodom postuka, potpisivanjem ovakve izjave se obavezuje da se neće koristiti eksterne metode za zaštitu prava povodom istog predmeta.

Važno! Potpisivanje ovakve izjave ne bi trebalo da bude pravilo, već samo mogućnost u situaciji kada preduzeće proceni da je potpisivanje iste neophodno.

Ukoliko se preduzeće opredeli da ponudi podnosiocu žalbe da potpiše ovakvu izjavu neophodno je:

- Utvrditi za svaki predmet zasebno da li je prikladno da se od žalioca traži da se odrekne od prava na dalji postupak povodom istog predmeta. Ukoliko jeste, neophodno je formulisati **obrazloženje** zbog čega se čini takav zahtev.
- Obezbediti, tamo gde postoji mogućnost potpisivanja izjave o odricanju od prava, da je podnosilac žalbe u potpunosti informisan i razume prirodu i značaj potpisivanja ovakvog dokumenta.
- Savetuje se poseban oprez prilikom evidentiranja celokupnog postupka potpisivanja ovakve izjave, jer se ista kasnije može osporavati.
- Izjava volje kojom se podnosilac žalbe odriče prava za vođenje daljeg postupka po istoj pravnoj stvari mora da bude slobodna i ozbiljna, bez bilo kakvih elemenata prinude.



► 5.3.8. ZATVARANJE PREDMETA

Nakon donošenja odluke po žalbi, predmet se zatvara. Preduzeće bi trebalo da:

- Obezbedi da podnosilac žalbe razume da je sa stanovništa preduzeća, doneta odluka konačna, čime je **postupak po žalbi završen**, a sve u cilju izbegavanja daljih nesporazuma oko ovog pitanja.
- Pre zatvaranja predmeta **izvrši odluku po žalbi** unutar preduzeća. Predmet se zatvara tek onda kada se odluka po žalbi i sprovede i isprate svi potencijalni problemi koju mogu da nastanu tokom izvršenja ove odluke.
- **Dokumentuje** sve ishode, nalaze i preduzete mere, i postara se da sve žalbe budu propisno evidentirane. Ovo takođe pruža i koristan uvid u efekat poslovanja preduzeća u visokorizičnim delatnostima i omogućava kontinuitet u praćenju žalbenih postupaka u preduzeću.

► 5.3.9. EVALUACIJA I POUKE IZ ŽALBENIH POSTUPAKA

Kako bi se obezbedila delotvornost internih žalbenih mehanizama i sprečavanje budućih žalbi i štete, preduzeće bi treba da stalno evidentira i analizira podatke o internim mehanizmima, a posebno da:

- Identifikuje kakve **informacije želi da prikuplja**, koje pokazatelje će koristiti za evaluaciju učinka internih žalbenih mehanizama, i kriterijume koje će primeniti da proceni jake i slabe strane ovih mehanizama.
- **Prati učinak** odluka po žalbi, odnosno da traži povratne informacije o žalbenom postupku od podnosioca žalbe i drugih ključnih aktera kako bi identifikovalo bilo kakve preostale rizike po podnosioca žalbe i dobilo ideje o mogućim načinima za unapređenje postupka.
- **Podnosi interne i eksterne** izveštaju o učinku internih žalbenih mehanizama, vodeći računa o poverljivosti informacija. Interno odlučite koje informacije bi trebalo da budu dostupne nadzornom telu i zaposlenima u preduzeću, koliko često i u kom obliku.

► 6. Eksterni mehanizmi

Ukoliko internim žalbenim mehanizmima nije uspješno okončan spor, u tabeli ispod su navedene nadležnosti, rokovi, troškovi, izvršnost i stepenost postupka u odnosu na instituciju pred kojom se može na dalje sprovesti spor.

	Inspektorat za rad	Republička Agencija za mirno rešavanje radnih sporova
Nadležnost	Nadzor nad primenom propisa u oblasti radnih odnosa i bezbednosti i zdravlja na radu	Individualni radni sporovi: Otkaz ugovora o radu Radno vreme Godišnji odmor Isplate i naknade zarade Naknada troškova za ishranu u toku rada Regres Otpremnina Jubilarna nagrada Diskriminacija Zlostavljanje na radu Kolektivni radni sporovi Zaključivanje, izmene ili dopune kolektivnog ugovora Primena kolektivnog ugovora u celini ili delovima Primena opšteg akta Ostvarivanje prava na sindikalno organizovanje i delovanje Štrajk Ostvarivanja prava na informisanje Konsultovanje i učestvovanje zaposlenih u upravljanju Utvrđivanje minimuma procesa rada
Rok za pokretanje postupka	/	Nema roka
Trajanje postupka	30 dana od dana podnošenja zahteva donosi se rešenje	Individualni: 30 dana od dana otvaranja rasprave Kolektivni: 30 dana od dana otvaranja rasprave uz mogućnost produžetka
Troškovi postupka	Bez troškova	Bez troškova
Izvršnost odluke	Da	Individualni: Da Kolektivni: Ne
Dvostepenost odluke	Da	Nema



Osnovni sud	Viši sud	Poverenica za zaštitu ravnopravnosti
Radni sporovi povodom zasnivanja, postojanja i prestanka radnog odnosa, naknade štete koju pretri zaposleni na radu ili u vezi sa radom	- Žalbe na presude osnovnog suda -Zaštita od diskriminacije Zlostavljanje na radu	Sprečavanje svih vidova, oblika i slučajeva diskriminacije, zaštita avnopravnosti fizičkih i pravnih lica i nadzor nad primenom propisa o zabrani diskriminacije
60 dana od dana dostavljanja rešenja odnosno od saznanja za povredu prava	U slučaju zlostavljanja na radu 6 meseci od poslednje radnje zlostavljanja - ukoliko nije bilo posredovanja, u suprotnom 15 dana od prijema obaveštenja da je posredovanje propalo. U postupcima povodom diskriminacije nema roka za podnošenje tužbe.	Nema roka
/	/	90 dana od dana podnošenja pritužbe
Postoje troškovi	Postoje troškovi	Bez troškova
Da	Da	Ne ali postoji obaveštavanje javnosti
Da	Da	Nema



► Annex 1

Upravljanje konfliktima – prevencija

► UVOD

Konflikti (sukobi) su sastavni deo svih odnosa koji podrazumevaju socijalnu interakciju. Svejedno o kojoj vrsti postavke se radi, konflikti postoje i postojaće u svim odnosima u kojima su ljudi okupljeni oko svojih interesa i potreba koji su u makar delimičnoj suprotnosti sa interesima i potrebama druge strane.

I u radnim organizacijama je nemoguće izbeći konflikte. U zavisnosti od toga ko su strane uključene u konflikt na radnom mestu možemo razlikovati i stepen stresa koji kod pojedinca nastaje usled dugotrajne izloženosti konfliktnoj situaciji. S obzirom da su konflikti veliki izvor stresa za sve one koji su u njih uključeni težimo njihovom što bržem rešavanju. Međutim, nije uvek moguće postići efikasno i poželjno rešenje, jer je konstruktivno rešavanje sukoba veština koja se uči i koja, vrlo često, stranama koje su u sukobu, a posebno kada se radi o konfliktima na radnom mestu, nije prvo za čime će posegnuti. Imajući u vidu dugoročne dobrobiti od konstruktivnog rešavanja sukoba bilo bi poželjno podstaći i usmeravati sve aktere ka ovakvom vidu ponašanja i rešavanja konfliktnih situacija.

Svaki konflikt predstavlja i izazov koji se postavlja između aktera koji, ukoliko uspeju da ga uspešno savladaju i da mu konstruktivno pristupe, otvaraju mogućnost za unapređenje odnosa i u slučaju konflikata na radnom mestu doprinesu boljoj psiho-socijalnoj klimi koja uvek ima pozitivan efekat na efikasnost i produktivnost zaposlenih.

Kada jednom razumete proces kroz koji nastaje, i imate solidne alate za rešavanje, bićete daleko bolje opremljeni da koristite konflikt na pozitivan način, i u stanju da pomognete ljudima da pronađu bolje načine da zajedno rade produktivnije.

Iznoseći razlike na površinu, imaćete mogućnost da napredujete zahvaljujući različitim pogledima i različitim načinima za obavljanje stvari. U upravljanju konfliktima se radi o tome kako da izvučete najbolje iz konfliktno situacije, i iskoristite je da biste poboljšali razumevanje među ljudima i postigli veći stepen njihove saradnje.

► TIPOVI POSTUPANJA U KONFLIKTU

Konflikte u radnim organizacijama je nemoguće izbeći. Kada stavite ljude zajedno i tražite od njih da rade na zajedničkom cilju, često će dolaziti do neslaganja. Ali, kao što smo već u uvodnom delu pomenuli, neslaganja su dobra, jer su prilika za rast, razvoj i napredak ukoliko strane u sukobu znaju da upravljaju konfliktom.

Ljudski odgovori na konflikte uglavnom ulaze u pet glavnih kategorija koje se razlikuju po stepenu kooperacije i asertivnosti u pristupu. Tako, mogu biti smeštene u dvodimenzionalni model: briga za sebe i briga za predmet sukoba. Kada se ove dve dimezije ukrste dobija se pet različitih stilova ponašanja u konfliktu.

► **POVLAČENJE** – mala briga za predmet sukoba i mala briga za odnos

Ako jedna strana u mogućem konfliktu ne pokazuje nikakvu ili malu brigu da zadovolji svoje interese niti brine za odnos koji ima sa drugom stranom, ta strana se po pravilu neće ni upuštati u rešavanje konflikta i reagovalaće povlačenjem iz konfliktne situacije. Ovaj stil se slikovito može prikazati kornjačom, čija je deviza "Sukob? Kakav sukob?" I zaista, kao što se kornjača u nezgodnoj situaciji samo uvuče u svoj oklop, tako i neki ljudi, sve dok je to moguće, ne žele da se suoče sa konfliktom i ponašaju se kao da nikakav sukob ne postoji. Stalno odlaganje da o konfliktu otvoreno razgovaramo i pokušamo da ga rešimo je loša strategija. Od toga konflikt neće nestati ili se smanjiti, naprotiv, postajace sve veći i zamršeniji i kada bukne biće ga mnogo teže rešavati nego na početku. S druge strane, povlačenjem je dobro reagovati kada je otvoreno sučeljavanje suviše opasno i ugrožavajuće, kada predmet spora nije mnogo važan, kada treba smiriti situaciju ili kada nam je potrebno dodatno vreme da se pripremimo za sukob.

Čest odgovor na konflikt koristeći ovaj pristup je 'Ma, to je samo to... ili on/to se neće promeniti nikada'. To je frustrirajući odgovor, jer se konflikti nikada ne rešavaju sami od sebe, pa je teško krenuti napred. Glavni osećaj u ovom stilu je da nema liderstva i ljudi u stvari ne znaju gde da traže rešenja.

► **POPUŠTANJE** – visoka briga za odnos sa drugim i za drugu stranu, niska briga za predmet sukoba

Popustljiv stil je karakterističan za ljude koji u konfliktu više vode računa o potrebama druge strane nego o svojim vlastitim, kojima je u kontaktu sa drugim ljudima najvažnije zadržati sa njima dobre odnose. Stoga su oni spremni da zanemare svoje potrebe da bi druga strana bila zadovoljna. Simbolički ovaj stil ponašanja u konfliktu može biti predstavljen plišanim medom čija je deviza "Kako ti kažeš". Oni će insistirati na vlastitim interesima samo do trenutka do kojeg su sigurni da time neće oštetiti ili povrediti drugu stranu. Treba imati u vidu da je biti popustljiv korisno i primereno ponašanje kada nam je odnos sa drugom osobom važniji od onoga oko čega smo se sukobili.

Ono što se često dešava je da niko ne pobeđuje, jer ostajanje u svačijoj milosti nije ono što donosi napredak. Prilagođavajući se, propuštate priliku da kritički procenite situaciju, i da zaštitite prava i interese svih umešanih strana. Ne možete svima da ugodite!

- **NADMETANJE (DOMINACIJA)** – visoka briga za predmet sukoba, niska briga za odnosa sa drugim

Vođenje računa samo o svojim interesima i zanemarivanje brige o drugoj strani podstiče ljude da se tokom rešavanja konflikta nadmeću sa drugom stranom. Nekada se ovo ponašanje još zove i takmičarsko ili kompetitivno ili krut stil. Kao simbol može da posluži ajkula i deviza “ Biće po mome ili neće biti nikako”. Ljudi koji su skloni da se nadmeću prilikom rešavanja konflikta, isti posmatraju kao sukob u kojem samo jedan može biti pobednik a drugi poražen. Nadmetačka strategija nije nužno agresivna. Izbor ovakvog stila može da bude izraz rešenosti da se čvrsto stane iza svojih prava ili ubeđenja, ali može i da znači rešenost da se na račun nekog drugog ostvare sopstveni interesi.

Pretnje, manipulacije i korišćenje formalnog autoriteta su uobičajene taktike koje se ovde koriste. Šef će napraviti ‘zajednicu’ sa ljudima kojima se sviđa njegov cilj kako bi osigurao pobjedu. Neko drugi će se praviti da nije dobio memorandum, ukoliko nije u njegovom interesu da ga pročita. U ovom stilu, stav ‘Ja sam gazda’, ili ‘Ja sam najvažnija osoba’ je preovlađujući subkontekst.

- **REŠAVANJE PROBLEMA (SARADNJA)** - visoka briga za predmet sukoba i visoka briga za odnos

Za ovaj pristup je karakteristično da se u isto vreme vodi računa i o vlastitim interesima, ali i o interesima druge strane u sukobu. Simbolički ovaj stil ponašanja u konfliktu može biti predstavljen kao delfin čija je deviza “Meni odgovara to i to. Šta je tvoj izbor?”. Strane u konfliktu ne gledaju jedni na druge kao na protivnike, već kao na saradnike koji zajednički učestvuju u rešavanju problema. Ovakvo ponašanje zove se još i saradničko, kooperativno, a takođe se označava i kao principijelni stil, ili rešavanje problema. Čovek koji u konfliktu pristupi ka rešavanju problema ne nastoji da pobedi drugu stranu, već želi da oni zajednički iznađu rešenje kojim će svi biti zadovoljni i niko se neće osećati poraženim kao u nadmetanju.

Rešenje je zadovoljavajuće za obe strane, i zato na njega gledamo kao na ‘win-win’ strategiju. Akcenat je na razumevanju pozicija i pogleda svih koji su umešani, i zatim korišćenju tih informacija kako bi se pronašla zajednička polazna tačka. Odatle, pokušavate da nađete kreativno rešenje, čijim će ishodom svi biti zadovoljni i zaista rešavate problem.



► KOMPROMIS – polovična briga

To je ponašanje u kojem vodimo podjednaku, ali polovičnu brigu i o vlastitoj i o tuđoj strani. Rezultat će biti nastojanje da se previše ne bavimo rešavanjem konflikta već da prihvatamo mehaničko rešenje po kojem će svaka strana odustati od nečega i naći se na sredini. Obično se lisica koristi kao simbol za ovaj pristup, a njena deviza je "Bolje pola nego ništa". Mada prihvatanje kompromisnog rešenja ne mora biti loše, često se dešava da obe strane nakon toga ostanu sa osećanjem gubitka, i što je još važnije, propušta se prilika da se uoči rešenje koje bi bilo još bolje i za jednu i za drugu stranu. Nekada kompromis nije poseban stil ponašanja, već da je to ishod koji se može pojaviti kao konačni rezultat i kod svih drugih stilova postupanja u konfliktu.

Kada pravite kompromis, faktički govorite da je rešavanje rasprave važnije od samog rešavanja problema. Ovo može dovesti do toga da ljudi igraju igre, i dolaze sa uvećanim zahtevima u startu. Možete održati mir samo izvesno vreme, pre nego što se sve raspadne.

Ishod će biti potpuno drugačiji, u zavisnosti od toga koji pristup konfliktu se primeni. Na Vama je da shvatite koji je pristup kada najbolje primeniti. Ali, kao generalno pravilo važi:

Kada je tema važna, koristite takmičarski, i pristup saradnje.

- Kada su odnosi bitni, koristite pristup prilagođavanja i saradnje.
- Pristup izbegavanja je jedino preporučljiv kada su pozicije moći izjednačene i kada nema mnogo nade da ćete se složiti oko rešavanja situacije.
- Kada je brzina iznalaženja rešenja važna, treba uzeti u razmatranje takmičarski, prilagođavanje i izbegavanje kao pristupe koje vredi razmotriti

► KONFLIKTI U RADNOM OKRUŽENJU

Najčešći uzroci konflikata u radnim organizacijama su:

- Neusaglašeni sistemi vrednosti
- Nejasna radna zaduženja
- Ograničeni resursi
- Neprikladna komunikacija
- Međuzavisna radna zaduženja
- Nerealna/nejasna pravila i norme
- Nerešeni/potisnuti prethodni sukobi

► NAJČEŠĆI RAZLOZI LOŠEG ISHODA KONFLIKTA U RADNOM OKRUŽENJU SU:

- Nedostatak planiranja
- Nerazrešene pretpostavke
- Loše izrečene poruke
- Komunikacijske prepreke
- Gubitak informacija pri prenosu
- Nepažljivo slušanje i i preuranjeno zaključivanje
- Nepoverenje, pretnje i strah
- Preopterećenost informacijama

► EFIKASNO REŠAVANJE SUKOBA

Konflikti do te mere utiču na našu sposobnost shvatanja i mišljenja, da nismo u stanju da jasno sagledamo dešavanja oko nas i u nama samima. Kao da naše oči gube sposobnost vida, a naš pogled na nas same i na suprotnu stranu u konfliktu postaje sve jednostraniji i iskrivljeniji. Naša sposobnost razmišljanja ostaje zarobljena, a da mi toga nismo ni svesni.

Iskren razgovor bez međusobnog okrivljavanja najefikasnije i najbrže će doprineti rešavanju problema. Simbolično, ovakav razgovor naziva se „jezikom žirafa”. Žirafa ima najveće srce od svih sisara, najviša je, što joj omogućava sagledavanje situacije iz potpuno druge perspektive, nema prirodnih neprijatelja i ne ugrožava ostale životinje.

„Jezikom žirafa”, sukobi se rešavaju u nekoliko osnovnih koraka.

1. Prvi, ali najteži korak, je poziv na razgovor. Predložite kolegi da sednete i mirno porazgovarate o problemu, bez međusobnog optuživanja i prebacivanja krivice.
2. Razmimoilaženje u mišljenjima može biti zanimljivo iskustvo iz kojeg možete mnogo naučiti. Poslovni sukobi često su dokaz da vam je stalo do vaših ideja i da imate čvrste stavove za koje ste spremni da se borite.
3. Nemojte se fokusirati na to da iz svađe izađete kao pobednik, već potražite osnovni razlog nastanka sukoba/konflikta. Ako ne rešite uzroke, netrpeljivost će se nakon nekog vremena ponovo pojaviti u drugim situacijama.
4. Ukoliko ništa ne ide kako treba i niste ni blizu pronalaženja rešenja, trebalo bi uključiti treću neutralnu stranu (miritelj, posrednik, arbitar), koji može pomoći da se konfliktna situacija - spor reši. To mora da bude neko u koga obe strane imaju poverenja i ko nije naklonjen ni jednoj od strana u konfliktu.

► ASERTIVNA KOMUNIKACIJA

Asertivnost je ponašanje kojim se zauzimamo za sebe, iskazujemo svoje potrebe i stavove na direktan i nedvosmislen način, a da pritom ne ugrožavamo druge.

To bi značilo da asertivna komunikacija podrazumeva da možete (i znate kako) da kažete šta zaista mislite i kako se osećate, a da to ne podrazumeva da degradirate, ponizite ili uvredite osobu sa kojom komunicirate. Kroz ovaj vid komunikacije vi poštujete i uvažavate stavove drugih, ali to ne mora nužno da znači da se i slažete sa istim.

Predlaže se nekoliko saveta kako da se prevaziđe konflikt:

- Naučiti prihvatiti različitosti (razlike u mišljenju, kulturi, stavovima, polne razlike)
- Komunicirati otvoreno, jasno, direktno i konstruktivno
- Naučiti slušati suprotstavljenu stranu
- Ne dopustiti da emocije utiču na posao
- Naučiti zatražiti pomoć
- Imati poverenje u svoje saradnike
- Naučiti „izaći iz svojih cipelica“ i gledati na stvari i iz tuđe perspektive
- Izvući korist iz konflikta
- Tražiti rešenje na obostranu korist





▶ Annex 2

Kako do ravnopravnosti na radnom mestu

Vodič za poslodavce i zaposlene

▶ ŠTA JE DISKRIMINACIJA?

Diskriminacija predstavlja složenu i društveno opasnu pojavu koja predstavlja protivpravno ponašanje, odnosno neopravdano pravljenje razlike ili nejednako postupanje, odnosno propuštanje, isključivanje, ograničavanje ili davanje prvenstva u odnosu na lica ili grupe lica ili njima bliska lica zbog nekog njihovog stvarnog ili pretpostavljenog ličnog svojstva. Ona se može javiti u svim oblastima društvenog života i ukoliko se adekvatno i pravovremeno ne suzbija može ozbiljno uticati na razvoj društva u celini.

Jednostavnije rečeno, **diskriminacija je nejednako postupanje prema jednakima i jednako postupanje prema nejednakima.**

▶ LIČNO SVOJSTVO KAO OSNOV DISKRIMINACIJE

Da bi nejednak tretman bio diskriminacija, potrebno je da se on zasniva na nekom ličnom svojstvu. Lična svojstva koja predstavljaju osnov diskriminacije i koja su izričito su navedena u Zakonu o zabrani diskriminacije su: rasa, boja kože, preci, državljanstvo, nacionalna pripadnost ili etničko poreklo, jezik, verska ili politička ubeđenja, pol, rod, rodni identitet, seksualna orijentacija, polne karakteristike, nivo prihoda, imovno stanje, rođenje, genetske osobenosti, zdravstveno stanje, invaliditet, bračni i porodični status, osuđivanost, starosno doba, izgled, članstvo u političkim, sindikalnim i drugim organizacijama, druga stvarna i pretpostavljena lična svojstva.

Lista navedenih ličnih svojstava prilično je iscrpna i, što je posebno važno, ona nije zatvorena. Uz to, zakon zabranjuje diskriminaciju na osnovu ličnog svojstva, bez obzira da li ono zaista postoji ili diskriminator samo pretpostavlja da postoji.

Posebno je važno istaći da nameru da se vrši diskriminacija ni zakon ni teorija ne prepoznaju kao relevantan element diskriminacije, pa se određeno ponašanje može kvalifikovati kao diskriminatorno, bez obzira da li je onaj ko je izvršio diskriminaciju želeo to da uradi i da li je to bio njegov cilj.

► OBLICI DISKRIMINACIJE

Kao posebne oblike diskriminacije, Zakon o zabrani diskriminacije (član 5) navodi neposrednu i posrednu diskriminaciju, kao i povredu načela jednakih prava i obaveza, pozivanje na odgovornost, udruživanje radi vršenja diskriminacije, govor mržnje, uznemiravanje, ponižavajuće postupanje i polno i rodno uznemiravanje i navođenje na diskriminaciju, kao i segregaciju.

Neposredna diskriminacija postoji ako se lice ili grupa lica, zbog svog ličnog svojstva u istoj ili sličnoj situaciji, bilo kojim aktom, radnjom ili propuštanjem, stavljaju u nepovoljniji položaj ili bi mogli biti stavljeni u nepovoljniji položaj. **To je slučaj kada se prema jednakima postupuje nejednako.**

Primer: U oglasu za posao, koji uspešno može da obavlja svako ko je radno sposoban, traži se osoba do 30 godina starosti, čime se isključuju sva lica starija od 30 godina.

Posredna diskriminacija postoji ako se lice ili grupa lica, zbog ličnog svojstva, stavlja u nepovoljniji položaj aktom, radnjom ili propuštanjem koje je prividno zasnovano na načelu jednakosti i zabrane diskriminacije, osim ako je to opravdano zakonitim ciljem, a sredstva za postizanje tog cilja su primerena i nužna. Kod posredne diskriminacije se, naime, ne razlikuje samo postupanje, već i posledice koje su nesrazmerno nepovoljne u odnosu na određenu grupu lica, odnosno pojedince koji pripadaju toj grupi lica. **To je slučaj kada se prema nejednakima postupuje jednako.**

Primer: Poslodavac zahteva da svi kandidati za posao budu testirani kako bi se utvrdila njihova fizička snaga i izdržljivost, iako za uspešno obavljanje tog posla fizička snaga nije od značaja. Ukoliko je test prilagođen samo onima koji su u punoj fizičkoj kondiciji, svi potencijalni kandidati nemaju jednake šanse i neki od njih mogu biti diskriminirani, poput starijih lica ili osoba sa invaliditetom.

Da bi pravljenje razlike ili nejednako postupanje moglo da se okarakteriše kao diskriminatorno, potrebno je da ono bude neopravdano. Nekada je lako utvrditi da je pravljenje razlike opravdano (npr. da u centrima za rekreaciju postoje posebne svlačionice namenjene ženama i muškarcima). Nekada je, međutim, potrebno izvršiti veoma složenu analizu kako bi se ispitalo da li su cilj i posledica nejednakog tretmana opravdani i da li postoji srazmera između cilja koji se želeo ostvariti i neke mere koja je preduzeta.



► POSEBNE (AFIRMATIVNE) MERE

Mere koje se uvode zbog postizanja pune ravnopravnosti, zaštite i napretka osoba, odnosno društvenih grupa koje se nalaze u nejednakom položaju, **ne predstavljaju** diskriminaciju i nazivaju se afirmativnim ili posebnim merama. Cilj afirmativnih mera je da se ublaže nejednakosti među pojedincima i grupama (npr. prema ženama, Romima, osobama sa invaliditetom).

Afirmativnim merama se zapravo određenim društvenim grupama koje su u većem riziku od diskriminacije daje izvesna prednost kako bi došle na istu „startnu poziciju“ koju imaju ostali građani. Na taj način se stvaraju uslovi da lica koja pripadaju tim grupama uživaju sva prava kao i svi drugi članovi društva. Afirmativne mere uvodi i sprovodi država. U oblasti rada i zapošljavanja ona to čini preko Nacionalne službe za zapošljavanje, u čije programe poslodavci mogu da se uključe i ostvare višestruke benefite.

► DISKRIMINACIJA U OBLASTI RADA I ZAPOŠLJAVANJA

Zbog nejednakog tretmana u oblasti rada i zapošljavanja, Povereniku za zaštitu ravnopravnosti se u dosadašnjem radu obratilo ubedljivo najviše građana koji su tražili zaštitu u različitim fazama - od konkursa, prilikom selekcije kandidata, do evaluacije učinka rada, razvoja karijere i mogućnosti za napredovanje u radnom okruženju. Ova oblast društvenog života veoma je važna jer predstavlja osnov zarade i egzistencije, te tako utiče na sve aspekte života pojedinca.

Štetne posledice diskriminacije u radnom okruženju su brojne - ona dovodi do pada efikasnosti i produktivnosti zaposlenih, izaziva demotivisanost, podriiva međuljudske odnose, izaziva i podstiče sukobe i negativnu atmosferu, neretko ugrožava i ugled same kompanije.

Praksa pokazuje da u oblasti rada, a pogotovo zapošljavanja, inače ranjive grupe postaju još ranjivije i podložnije diskriminaciji, poput osoba sa invaliditetom, mladih i starijih, Roma i Romkinja, LGBTI populacije. Specifičan je položaj žena koje se na tržištu rada izdvajaju istovremeno i kao najbrojnija i kao najdiskriminisanija društvena grupa.

Primeri diskriminatornog postupanja:

- Objavljivanje oglasa za u kojima se traže osobe prijatne spoljašnosti.
- Poslodavac raspoređuje zaposlene žene na niža i manje plaćena radna mesta posle njihovog povratka sa porodiljskog odsustva.
- Zaposleni ismevaju kolegu koji je podneo zahtev za korišćenje odsustva radi nege deteta.

Ponekad se događa da se prema licu nejednako postupa, ali to ponašanje ne može da se okarakteriše kao diskriminacija jer nije zasnovano na ličnom svojstvu tog lica (npr. nivo obrazovanja ili zanimanje nisu lična svojstva).

Međutim, postoje i druga nepravilna, neprofesionalna i protivpravna ponašanja koja se ne mogu smatrati diskriminativnim, a u takvim slučajevima zaštita se ostvaruje drugim sredstvima, a ne onim koja su namenjena zaštiti od diskriminacije.

Primeri drugih neprofesionalnih i/ili protivpravnih ponašanja:

- Šef jednog odeljenja u kome svi zaposleni kasne sa izvršavanjem radnih zadataka kažnjava samo jednog zaposlenog jer mu nije simpatičan, dok druge usmeno opominje.
- Službenik opštinske uprave preko reda prima svog poznanika, dok ostali čekaju u redu.
- Novi direktor firme maltretira i ponižava zaposlenu koja je supruga ranijeg direktora.

RAZLIKOVANJE DISKRIMINACIJE OD ZLOSTAVLJANJA NA RADU

Zlostavljanje na radu i diskriminacija na radu nisu isti pojmovi niti isti fenomeni, iako se često, u javnosti, između njih ne pravi razlika. Zlostavljanje na radu i diskriminacija na radu **moгу imati slične oblike**, međutim oni su **najčešće motivisani različitim pobudama, imaju različite posledice, različite aktere, a sporovi se rešavaju u različitim postupcima i pred različitim organima.**

Ključne razlike	MOBING Zlostavljanje na radu	Diskriminacija na radu
Krug zaštićenih lica	Uži krug zaštićenih lica ✗ (ne odnosi se na lica koja traže zaposlenje)	Širi krug zaštićenih lica ✓ (uključuje i proces zapošljavanja)
Ko uživa zaštitu?	• zaposlena i radno angažovana lica)	• lica u radnom odnosu, • lica koje obavlja privremene i povremene poslove ili poslove po ugovoru o delu ili drugom ugovoru, • lica na dopunskom radu, • lica koje obavlja javnu funkciju, • pripadnik vojske, • lica koje traži posao, student i učenik na praksi, • lica na stručnom osposobljavanju i usavršavanju bez zasnivanja radnog odnosa, • volonter i svako drugo lice koje po bilo kom osnovu učestvuje u radu
Krug potencijalnih mobera/ diskriminatora	• poslodavac sa svojstvom fizičkog lica • odgovorno lice kod poslodavca sa svojstvom pravnog lica, • zaposleni ili grupa zaposlenih kod poslodavca	svako (najčešće poslodavac i zaposleni sa ovlašćenjima da utiču na zasnivanje radnog odnosa, napredovanje, usavršavanje)
Motiv izvršioca	lični animozitet prema žrtvi (ljutnja, ljubomora i sl.) ili mogućnost ostvarivanja ekonomskog interesa	lično svojstvo žrtve (pol, nacionalna pripadnost, godine, izgled...)
Ponavljanje sporne radnje	✓ jedna radnja, nezavisno od svog intenziteta, ne može da bude okarakterisana kao mobing	✗ može izvršiti samo jednom radnjom, nije neophodno da se ponavlja
Posledica/ svrha radnje	✓ stvaranje straha, neprijatnosti, ponižavanja ako radnje mobera nisu proizvele željeni efekat ili ako potencijalna žrtva nije svesna tih radnji, ne postoji zlostavljanje na radu	✗ postoji nezavisno od toga da li je žrtva diskriminacije toga svesna
Namera učinioca	✓ nužno je da postoji	✗ nije pravno relevantna
Rešavanje sporova	• posredovanjem • sudskim putem • arbitražom	• postupak pred Poverenikom za zaštitu-ravnopravnosti, • sudskim putem
Rokovi za podnošenje zahteva za zaštitu	šest meseci od dana kada je zlostavljanje učinjeno	ne zastareva
Vrsta sporova pred sudom	radni sporovi	poseban parnični postupak prema pravilima propisanim Zakonom o zabrani diskriminacije

Mobing postoji u slučaju kada poslodavca nervira zaposleni jer mu se njegov stil pisanja ne dopada, jer brzo govori, ili zbog toga što se zaposlena nije „dovoljno osmehnula“ lascivnim komentarima šefa.

Diskriminacija bi postojala kada bi poslodavac odbio da zaposli neku osobu jer je na osnovu njenog prezimena izveo zaključak da je određene nacionalne pripadnosti prema kojoj ima predrasude, ili u slučaju kada ne produžava ugovor o radu zaposlenoj koja saopštava da je u drugom stanju.

► POSTUPAK ZA ZAŠTITU OD DISKRIMINACIJE PRED POVERENIKOM

Poverenik za zaštitu ravnopravnosti je nezavisan, samostalan i specijalizovan državni organ formiran na osnovu Zakona o zabrani diskriminacije, nadležan za sprečavanje svih vidova, oblika i slučajeva diskriminacije fizičkih i pravnih lica, i unapređivanje ravnopravnosti u svim oblastima društvenih odnosa.

Svako ko smatra da je pretrpeo diskriminaciju po bilo kom osnovu u oblasti rada i zapošljavanja ili u drugoj oblasti života može podneti pritužbu Povereniku.

Poverenik postupa po pritužbi ukoliko postupak pred sudom po istoj stvari nije pokrenut ili pravnosnažno okončan. Postupak se ne pokreće ako je očigledno da nema povrede prava na koju podnosilac ukazuje, ako je u istoj stvari već postupano a nisu ponuđeni novi dokazi, kao i ako je zbog protoka vremena od učinjene povrede prava nemoguće postići svrhu postupanja. Poverenik pruža informacije podnosiocu pritužbe o njegovom pravu i mogućnosti pokretanja sudskog ili drugog postupka zaštite, odnosno o načinima zaštite prava, a ovlašćen je da preporuči medijaciju, ukoliko oceni da je slučaj pogodan za medijaciju.

Postupak po pritužbama je jednostavan, lišen je preteranih formalnosti, potpuno je besplatan.

Pritužba se podnosi u pisanoj formi (elektronskom poštom sa skeniranim podneskom i potpisom podnosioca, u elektronskoj formi uz elektronski potpis podnosioca), kao i usmeno na zapisnik, bez plaćanja takse ili druge naknade.

Pritužba treba da sadrži podatke o tome:

- ko je diskriminisan
- od koga je diskriminisan
- šta je osnov diskriminacije
- opis diskriminatornog akta
- dokaze o pretrpljenom aktu diskriminacije (isprave, svedoci i dr.)

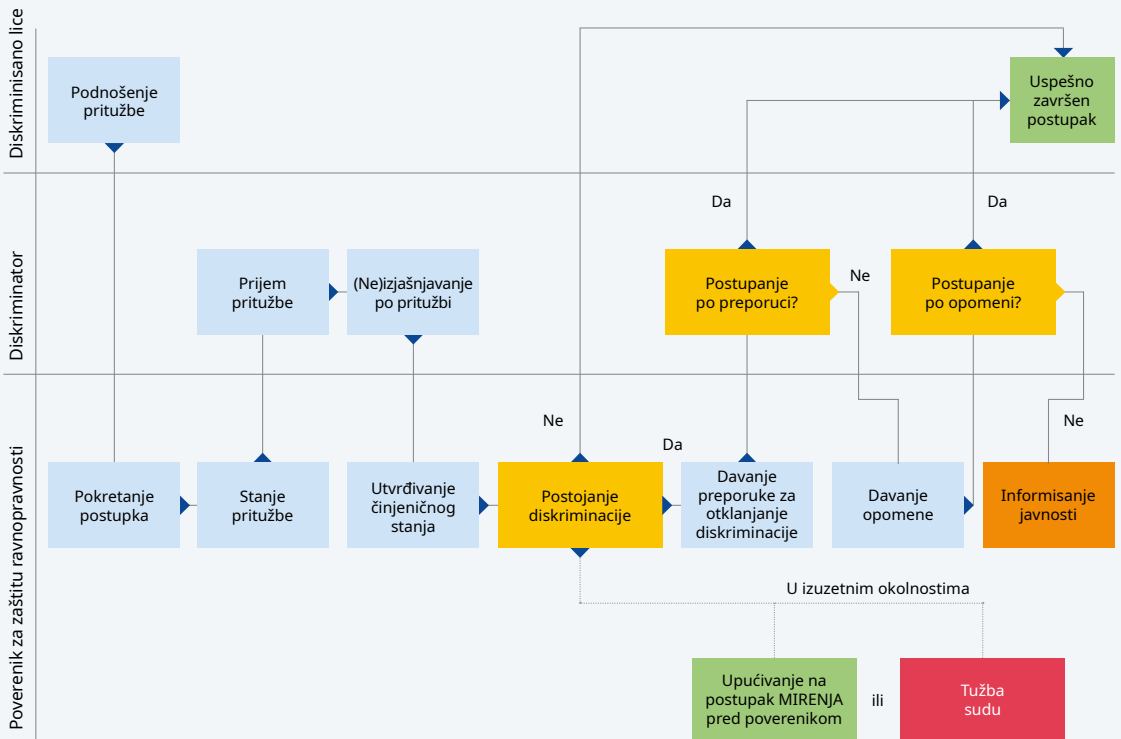
Pritužba mora biti potpisana. Poverenik ne postupa po anonimnim pritužbama.

Ukoliko se utvrdi da nema prepreka za dalje postupanje, Poverenik u roku od 15 dana dostavlja pritužbu licu protiv koga je pritužba podneta. To se lice u roku od 15 dana može izjasniti o navodima sadržanim u pritužbi, ali će Poverenik postupati i ako se lice ne izjasni. Radi utvrđivanja činjeničnog stanja, Poverenik može uzeti izjave i od drugih lica (npr. svedoka). Poverenik može predložiti sprovođenje postupka mirenja, ukoliko za to postoje zakonski uslovi.

Nakon analize predmeta i utvrđivanja činjeničnog stanja Poverenik daje mišljenje o tome da li je došlo do diskriminacije u roku od 90 dana od dana podnošenja pritužbe i o tome obaveštava podnosioca i lice protiv koga je pritužba podneta. Uz mišljenje da je došlo do povrede odredaba zakona, Poverenik preporučuje licu protiv kojeg je podneta pritužba način otklanjanja povrede prava.

Ukoliko diskriminator ne postupi po preporuci u roku od 30 dana (ima obavezu da obavesti Poverenika o preduzetim merama po preporuci), Poverenik će mu izreći meru opomene i dati mu nov rok za postupanje. Ako diskriminator ne postupi ni po opomeni, Poverenik može o tome obavestiti javnost.

Poverenik nije ovlašćen da diskriminatora kažnjava ako ne poštuju preporuke, ali ih može uveriti da to čine autoritetom institucije koju predstavlja, snagom argumenata i pritiskom javnosti. Procenat postupanja po preporukama proteklih pet godina u proseku iznosio između 85 - 90%.



► **PRIMERI POZITIVNE PRAKSE – primena inkluzivnih politika i načela ravnopravnosti u poslovanju**

Naš zajednički cilj treba da bude inkluzivno tržište rada i inkluzivan proces zapošljavanja gde načelo jednakih šansi i princip ravnopravnosti važe bez izuzetka i bez obzira na pol ili rod zaposlenog, njegov bračni ili porodični status, seksualnu orijentaciju, godine života, boju kože, nacionalnu pripadnost ili neku drugu ličnu karakteristiku. Lična svojstva zaposlenih moraju da budu posmatrana kao privatna stvar koja nema uticaja na radni učinak, a sticanje profita ne sme biti alibi za protivustavno i nezakonito ponašanje bilo kog poslodavaca.

Posebno ohrabruje da je sve veći broj kompanija koje u svom poslovanju razvijaju i aktivno sprovede interne politike prevencije diskriminacije i kršenja ljudskih prava, i na taj način podstiču stvaranje pozitivnog okruženja kako bi se zaposleni osećali bezbedno, slobodno i dostojanstveno na radnom mestu. Na pojedine primere pozitivne prakse ukazujemo u nastavku teksta, uz želju oni da postanu uobičajeni deo poslovne kulture, kako bi svi naši građani imali podjednake šanse da razviju svoje potencijale i da ravnopravno, aktivno i produktivno učestvuju u svim segmentima društvenog života, dajući pun doprinos razvoju društva.

U cilju unapređenja i poštovanja načela ravnopravnosti, jednakih šansi za rad i zapošljavanje svih građana, preko 100 različitih poslodavaca, privrednih društava i preduzetnika u Srbiji, potpisalo je sa Poverenikom za zaštitu ravnopravnosti dokument „Partnerstvo za ravnopravnost“, čime su izrazili podršku radu na prevenciji diskriminacije u oblasti rada i zapošljavanja.

Veliki broj preduzetnica, članica Udruženja poslovnih žena Srbije, ali i velikih međunarodnih kompanija pridružilo se Povereniku unapređenja unapređenju ravnopravnosti. Među njima su kompanija NIS čiji su korporativni programi veoma podsticajni za njene zaposlene, kompanija LIDL, koja kao jedan od imperativa ima ravnopravnost u poslovanju tako da je potpisivanje „Partnerstva za ravnopravnost“ bio prirodan korak, kao i kompanija IKEA kao jedan od najboljih primera kako je moguće istovremeno i uspešno poslovati i poštovati ravnopravnost i ljudska prava zaposlenih.

Navedene kompanije, uz poštovanje načela ravnopravnosti, u svom poslovanju primenjuju različite inkluzivne politike.



Tako u kompaniji LIDL veliki broj zaposlenih čine žene na rukovodećim pozicijama na nivou srednjeg i višeg menadžmenta, primenjuje se načelo jednakih poslovnih prilika za sve zaposlene, uz posebne mere podrške za preduzetnice u Srbiji čiji se proizvodi promovišu u trgovinskim lancima ove kompanije. U okviru svoje Strategije različitosti i inkluzije, kompanija NIS je usvojila i Politiku raznolikosti Organa upravljanja sa ciljem uspostavljanja i promovisanja uravnotežene zastupljenosti svih aspekata raznolikosti u sistemu organa upravljanja (po pitanju rodne i različitosti po pitanju životne dobi, profesionalne različitosti i raznovrsnosti kompetencija), koje mogu pomoći u donošenju boljih odluka uvođenju kompanije. Pored ostalog, omogućen je i postepeni povratak zaposlenih sa porodijskog odsustva i slobodan dan za zaposlene majke čija deca polaze u školu, kao i isplata razlike između naknade zarade i osnovne zarade za zaposlene na porodijskom odsustvu, odsustvu sa rada radi nege deteta i posebne nege deteta. U kompaniji IKEA pored jednakih prilika za žene i muškarce, ujednačene zastupljenosti polova među zaposlenima u svim zemljama, na svim nivoima i pozicijama, primenjuje se i set različitih mera u cilju usklađivanja privatnog i poslovnog života zaposlenih, poput meseca plaćenog odsustva za očeve, mesec dana nepunog radnog vremena za majke koje se vraćaju s porodijskog odsustva, plaćenog kao da su radile puno radno vreme, povećanja plata i za vreme porodijskog odsustva, ali i različitih inkluzivnih mera u pogledu položaja LGBTI osoba zaposlenih u kompaniji i promeni narativa o izbeglicama kroz programe razvoja veština za njihovo zapošljavanje.

Prilikom kreiranja internih dokumenata koji su fokusirani na teme ravnopravnosti kompanija NIS je koristila i smernice Poverenika za zaštitu ravnopravnosti namenjene poslodavcima, dok LIDL u svom Kodeksu ponašanja i Kodeksu ponašanja za poslovne partnere propisuje da je zabranjena diskriminacija zaposlenih na osnovu pola ili seksualnog identiteta, starosti, veroispovesti ili životnih shvatanja, rase, etičkog porekla, nacionalnog ili socijalnog porekla ili invaliditeta, ali i da se poslovni partneri kompanije moraju uzdržati od svakog oblika diskriminacije.

Takođe, u ovim kompanijama postoje kako obavezujuće obuke (koje se ponavljaju u određenim vremenskim intervalima), interne obuke o inkluzivnosti, tako i fakultativne obuke u oblasti ljudskih prava koje se stavljaju zaposlenima na raspolaganje. Deo zaposlenih u ovim kompanijama pohađao je i specijalizovane obuke Poverenika za zaštitu ravnopravnosti koje se odnose na zaštitu od diskriminacije u oblasti rada i zapošljavanja.

Što se tiče internih žalbenih mehanizama, u kompaniji NIS pokrenut je program „Poštovanje, pre svega!“, koji čine tri centra podrške - Tim za psihološku podršku, Savetnik za etiku i podrška u slučaju sumnje na mobing. U IKEI je prilikom zapošljavanja obavezni korak upoznavanje zaposlenih sa njihovim pravima i internim mehanizmom 'trust line' koji je transparentan i anoniman. Kompanija LIDL primenjuje više mehanizama zaštite za zaposlene koji se mogu obratiti Poverenicima za zaposlene, Povereniku za compliance pitanja, advokatu od poverenja ili mogu koristiti eksterni sistem prijave neusaglašenosti.

Nakoji način je primena antidiskriminacionih principa i poštovanje ravnopravnosti unapredilo poslovanje kompanije i podstaklo stvaranje pozitivnog radnog okruženja?

“Srećni smo što se možemo osloniti na naše zajedničke vrednosti, integritet i poštovanje ravnopravnosti koje iskazujemo u našem poslovanju. S tim u vezi pozivamo sve naše zaposlene da se pridruže našoj posvećenosti da postupamo ispravno kroz učestvovanje u anketama o zadovoljstvu zaposlenih. Nastojimo da budemo još bolje mesto za kupovinu, bolje mesto za rad kao i lokalne zajednice uz poštovanje naših vrednosti i načela koje predstavljaju naš etički putokaz.”

► LIDL

“Postavljanjem standarda i definisanjem strateškog opredeljenja naše kompanije da se fokusira na ravnopravnost, postiže se komplementarnost i raznolikost, uzimajući u obzir različite kvalifikacije, iskustvo i znanje, i na taj način omogućava realizacija strateških ciljeva i osiguravanje dugoročne vrednosti za sve zainteresovane strane. Upravo ovaj aspekt je taj koji čini ključnu razliku u poslovanju svakog privrednog društva i predstavlja oslonac za dalji razvoj i rast.”

► NIS

“Različitost utiče na donošenje novih perspektiva koje nam pomažu da konstatno preispitujemo procese i odluke koje donosimo u kontekstu posla koji obavljamo. Sredina u kojoj svi otvoreno mogu da bude ono što jesu pozitivno utiče ne samo na motivaciju zaposlenih već i na uspešne rezultate kompanije, što se vrlo lako može i izmeriti. Inkluzija utiče na uspešnost poslovnih rezultata, a raznoliki timovi ujedno su i više produktivni timovi.”

► IKEA



► MODEL KODEKSA RAVNOPRAVNOSTI

Analiza pokazatelja iz višegodišnje prakse Poverenika za zaštitu ravnopravnosti nedvosmisleno ukazuje da građani najčešće prijavljuju diskriminaciju u oblasti rada i zapošljavanja. Upravo zato, pored razvoja internih žalbenih mehanizama za rešavanje radnih sporova, na koje smo ukazali, skrećemo pažnju i na potrebu za dodatnim preventivnim delovanjem kako bi se predupredilo kršenje ljudskih prava i diskriminacija u radnom okruženju.

Poverenik poslodavcima nudijedannovivid partnerstvako jemože donetivišestruke benefite svim akterima, kako poslodavcima i zaposlenima, tako i korisnicima usluga i poslovnim partnerima. U duhu ovog partnerstva, Poverenik preporučuje poslodavcima u Srbiji izradu kodeksa antidiskriminacione politike, internog dokumenta za primenu inkluzivnih politika i načela ravnopravnosti u poslovanju.

Izrada ovakvog dokumenta, primer je dobre poslovne prakse i efikasan način uspostavljanja internog mehanizma koji će omogućiti prepoznavanje i sprečavanje potencijalnih slučajeva diskriminacije. Sam proces izrade, uz aktivno uključivanje zaposlenih, doprineće i unapređenju znanja poslodavaca o zabrani diskriminacije, potom njihovoj većoj odgovornosti u poslovanju, ali i razumevanju i uvažavanju različitosti kao imperativa ravnopravnog radnog okruženja.

Iako ne postoji zakonom propisana obaveza poslodavaca u Republici Srbiji da usvoje ovakav akt, uspostavljanje ovakvog mehanizma naglašava opredeljenost i posvećenost kreiranju inkluzivnog radnog okruženja, zasnovanog na načelima ravnopravnosti i tolerancije, kao osnovnih načela ljudskih prava, garantovanih međunarodnim i domaćim pravom.

► ZNAČAJ USVAJANJA KODEKSA

Primena načela zabrane diskriminacije predstavlja pravni imperativ, a u oblasti rada i zapošljavanja čini i važan segment dobre poslovne etike, kao i sredstvo koje može doneti značajnu poslovnu dobit, kroz povećanu produktivnost i inovativnost.

Ravnopravnost u radnom okruženju podiže nivo timskog duha. Velika je verovatnoća da će zaposleni koji su izloženi nekom vidu diskriminacije biti nezadovoljni, što će se neminovno odraziti i na njihovu produktivnost, kao i na produktivnost i međuljudske odnose kompletnog tima. Sposobnost poslodavca da stvori radno okruženje u kome su svi zaposleni istinski ravnopravni, odnosno radno okruženje lišeno svih oblika diskriminacije, određuje i njegov ugled na tržištu rada.

Donošenje Kodeksa ravnopravnosti kod poslodavaca je način unapređenja nastupa poslodavca prema zaposlenima i potencijalnim zaposlenima i mogućnost da bude prepoznat kao najpoželjniji poslodavac. Pored toga, donošenje Kodeksa doprinosi podizanju svesti o štetnim posledicama diskriminacije na radu i pri zapošljavanju i time se ispunjavaju neki od najvažnijih zahteva društveno odgovornog poslovanja.

Uspostavljanjem ovakvog internog mehanizma za zaštitu od diskriminacije poslodavci ističu opredeljenost i posvećenost kreiranju radnog okruženja zasnovanog na načelima ravnopravnosti i tolerancije i postaju partneri Poverenika u borbi protiv diskriminacije.

Dugoročni cilj donošenja Kodeksa ravnopravnosti kod poslodavca treba da bude doprinos većoj društvenoj promeni, odnosno smanjenje diskriminacije i unapređenje ravnopravnosti u društvu.

► SMERNICE ZA IZRADU

Osnovne procedure i koraci tokom izrade Kodeksa ravnopravnosti i kreiranja antidiskriminacione politike kod poslodavca mogu se svrstati u sledeće kategorije: uspostavljanje Tima za izradu Kodeksa ravnopravnosti, obuka članova Tima i njihovo senzibilisanje za pitanja diskriminacije, podrška mentora/Poverenika za zaštitu ravnopravnosti, izrada Kodeksa ravnopravnosti kod poslodavca i njegovo objavljivanje.

► TIM ZA IZRADU KODEKSA

Poželjno je da se proces izrade dokumenta odvija u okviru Tima za izradu Kodeksa ravnopravnosti koji formira poslodavac. Preporučeni profil kandidata za članstvo u Timu treba da poseduje osnovna znanja ili predznanja o diskriminaciji i ljudskim pravima, a samim tim treba da obuhvati različite kategorije zaposlenih, od predstavnika najviše upravljačke strukture, predstavnika zaduženih za kadrovska pitanja, predstavnika organizovanog oblika zaposlenih (ukoliko postoji) i drugih organizacionih jedinica kod poslodavca.

Ukoliko se ispostavi da članovi Tima nemaju dovoljno znanja o diskriminaciji, njenoj protivpravosti i štetnosti koju prouzrokuje u radnom okruženju, poslodavac se može obratiti Povereniku za zaštitu ravnopravnosti za organizaciju obuka, odnosno radionica, koje će sprovesti eksperti zaposleni u Stručnoj službi Poverenika.

► PROCES IZRADU KODEKSA

Proces izrade Kodeksa ravnopravnosti trebalo bi da se sastoji iz dve faze: faze analize i faze izrade Kodeksa.

► I. FAZA ANALIZE

U okviru faze analize Tim bi trebalo da sačini spisak i upozna se sa svim relevantnim dokumentima koji predstavljaju antidiskriminacioni pravni okvir. U ovoj fazi, poželjno je da Tim sagleda i iskustva drugih kompanija koje su već donele slične interne propise i potencijalno ostvari komunikaciju sa tim kompanijama u cilju razmene iskustva u postupku donošenja Kodeksa i njegovoj primeni.

Takođe, ova faza treba da sadrži i analizu zainteresovanih strana koja treba da doprinese boljem shvatanju stavova i očekivanja u odnosu na izradu Kodeksa.

Tim za izradu Kodeksa treba da identifikuje zainteresovane strane (unutar kompanije – svi zaposleni, izvan kompanije poslovni partneri i krajnji korisnici usluga ili proizvoda kompanije) i da osmisli metode za prikupljanje podataka o njihovim potrebama. Podaci se mogu prikupljati na različite načine kao što su intervjui i ankete (usmena, telefonska, putem interneta). Najpraktičnija metoda za prikupljanje podataka je kreiranje posebnih, strukturisanih upitnika koji treba da obuhvate sva ona pitanja koja se odnose na iskustva zainteresovane strane u vezi sa diskriminacijom, na potrebe i očekivanja zainteresovane strane u pogledu ravnopravnosti, ali u kontekstu njene interakcije sa kompanijom. Pitanja treba formulisati na jasan i jednostavan način. Popunjavanje upitnika treba da bude anonimno.

Krajnji cilj sprovedene analize je definisanje parametara Kodeksa ravnopravnosti kojima će kompanija na pravi način odgovoriti na potrebe zainteresovanih strana.

► II. FAZA IZRADE

U uvodnom delu Kodeksa treba da stoji izjava o izričitoj opredeljenosti poslodavca za uspostavljanje i negovanje ravnopravnosti u kompaniji. Poslodavac treba u ovom delu da izrazi svoj stav da se ne može tolerisati diskriminacija u radnom okruženju, kao protivzakonita i negativna društvena pojava.

Pri izradi dokumenta treba se koristiti jednostavnim i preciznim jezikom. Odredba o rodno neutralnom jeziku Kodeksa doprinosi formiranju afirmativnih društvenih stavova o ravnopravnom tretmanu žena i muškaraca.

Na osnovu podataka dobijenih u analizi zainteresovanih strana, poslodavac, kroz odredbe Kodeksa, daje odgovore na prepoznate potrebe zainteresovanih strana u skladu sa svojim mogućnostima. Odredbama Kodeksa trebalo bi obuhvatiti sve faze procesa rada kod poslodavca: od zasnivanja radnog odnosa, preko napredovanja i korišćenja porodijskog odsustva, do unapređenja uslova za pružanje usluga.

► III. OBJAVLJIVANJE KODEKSA

Nakon donošenja Kodeksa ravnopravnosti treba preduzeti mere da se on publikuje u različitim formatima kako bi se proširilo saznanje o Kodeksu i podigla svest svih zainteresovanih strana o njegovoj sadržini.

Ono što poslodavac može učiniti bez angažovanja posebnih resursa je da Kodeks istakne na oglasnoj tabli, da ga postavi na internet stranici kompanije i da ga uruči svakom novom zaposlenom kada stupi na rad.

► PRILOG 1: MODEL KODEKSA

Uveren u dalekosežni značaj sprečavanja diskriminacije i unapređenja ravnopravnosti u radnom/poslovnom okruženju kolektiv _____
 _____ (naziv poslodavca, u daljem tekstu Poslodavac) donosi ovaj:

► KODEKS RAVNOPRAVNOSTI

Ovaj Kodeks je zasnovan na načelima:

- Načela tolerancije i zabrane diskriminacije;
- Rodne ravnopravnosti;
- Poštovanja ljudskih prava zaposlenih, klijenata i korisnika usluga;
- Poštovanja dostojanstva i integriteta zaposlenih, klijenata i korisnika usluga;
- Uvažavanja različitosti zaposlenih, klijenata i korisnika usluga;
- Jednake zarade za rad jednake vrednosti ili jednak rad;
- Osetljivosti za društvene grupe koje su u neravnopravnom položaju.

Odredbe ovog Kodeksa se u kontekstu zabrane svake diskriminacije kod poslodavca, pri zapošljavanju, kao i u odnosu prema klijentima, korisnicima usluga, partnerima sa kojima ostvaruje poslovnu saradnju i drugim poslovnim subjektima, zasnovane su i usklađene sa Ustavom Republike Srbije, Zakonom o zabrani diskriminacije i drugim antidiskriminacionim propisima.

Dobra praksa u oblasti sprečavanja diskriminacije je važna za poslodavca, zaposlene i korisnike usluga zato što:

- Osigurava dobrobit zaposlenih;
- Osigurava dobrobit poslodavca;
- Osigurava uspostavljanje odnosa poverenja sa korisnicima usluga;
- Doprinosi da kolektiv bude kreativniji i efikasniji;
- Omogućava lojalnost korisnicima usluga i posvećenost zaposlenima.

Stoga, Poslodavac, prepoznajući značaj sprečavanja diskriminacije za ceo kolektiv i za klijente, korisnike usluga i partnere, izražava spremnost i posvećenost da:

- Obezbedi jednakomogućnost za zasnivanje radnog odnosa sa svim kandidatima i kandidatkinjama za posao kod poslodavca;
- Prijave za posao razmatra i ocenjuje bez obzira na lična svojstva kandidata/kinja i ceni isključivo kompetencije u vezi sa zahtevima konkretnog radnog mesta;
- Ne tretira različito nijednog zaposlenog/nu, klijenta/kinju, korisnika/cu usluga, kao ni partnere, na osnovu bilo kog ličnog svojstva;

- Zaposlenima omogući da obavljaju svoje radne zadatke u produktivnom okruženju u kojem nema diskriminacije i uznemiravanja bilo koje vrste;
- Uvaži princip razumnog prilagođavanja, uslova i mesta rada svim zaposlenima, prema njihovim potrebama;
- Procenjuje radni učinak zaposlenih na nediskriminatoran način, objektivno, ceneći njihove kapacitete i doprinos
- Zaposlenima bez obzira na starosno doba, pol, invaliditet, bračno stanje, seksualnu orijentaciju ili bilo koje drugo lično svojstvo, omogućava pristup obukama, mentorskom radu i prilikama za sticanje radnog iskustva;
- Ustanovi procedure prilagođene zaposlenima i korisnicima usluga koji žele da ukažu na diskriminaciju ili da podnesu pritužbu Povereniku za zaštitu ravnopravnosti;
- Omogući zaposlenima da u dogovoru sa poslodavcem na primeren način usklade svoje profesionalne obaveze sa privatnim i porodičnim obavezama;
- Pruži usluge i informacije svim korisnicima/cama bez obzira na invaliditet, pol, starosno doba, zdravstveno stanje ili bilo koje drugo lično svojstvo;
- Primeni princip fleksibilnosti u pružanju usluga, kako bi bile uvažene različite potrebe klijenata i korisnika usluga;
- Omogući pristupačne i jednostavne vidove komunikacije sa i među zaposlenima, kao i sa partnerima, klijentima i korisnicima usluga;
- Uloži napore da strategije oglašavanja odražavaju posvećenost raznolikosti klijenata;
- U primeni ovog Kodeksa konsultuje i ostvaruje saradnju sa Poverenikom za zaštitu ravnopravnosti, kao i predstavnicima zaposlenih, klijenata i korisnika usluga.

U cilju unapređenja ravnopravnosti i zaštite od diskriminacije u radnom poslovnom okruženju poslodavac posebno:

1. U oglasima za posao ističe samo one potrebne kvalifikacije i osobine kandidata koje su u neposrednoj vezi sa obavljanjem radnih zadataka konkretnog radnog mesta;
2. U oglasima za posao koje objavljuje, kada je to prigodno, posebno motiviše kandidate i kandidatkinje iz posebno osetljivih grupa;
3. U oglasima za posao koristi rodno osetljiv/neutralan jezik;



4. Objavljuje oglase za posao u različitim pristupačnim formatima i na mestima gde ih mogu videti različite grupe kandidata;
5. Imenuje osobu/osobe zadužene za praćenje primene Kodeksa, komunikaciju sa Poverenikom za zaštitu ravnopravnosti i davanje informacija zaposlenima i korisnicima usluga o Kodeksu i pravima u vezi sa zabranom diskriminacije i načinu ostvarivanja ovih prava;
6. Prilikom stupanja na rad upoznaje zaposlene sa Kodeksom;
7. Omogućava zaposlenima da im u svakom trenutku budu dostupne informacije o načinu zaštite prava koja proističu iz antidiskriminacionih zakona i podacima za kontakt sa Poverenikom za zaštitu ravnopravnosti;
8. Zaposlene, na njihov zahtev, u potpunosti upoznaje sa njihovim pravima tokom trudnoće, porodiljskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta;
9. Obezbeđuje uslove za održavanje obuka u cilju upoznavanja zaposlenih sa pojmom diskriminacije i načinima zaštite prava;
10. Preduzima mere razumnog prilagođavanja radnog mesta i radnih zadataka u skladu sa potrebama i mogućnostima zaposlenih, kao i druge afirmativne mere za zaposlene;
11. Ističe ovaj Kodeks na vidljivo mesto u svojim prostorijama i/ili ga objavljuje na internet sajtu i drugim adekvatnim mestima u pristupačnim formatima;
12. Poziva zaposlene, korisnike usluga i partnere da daju povratne informacije o sprovođenju odredaba ovog Kodeksa.

◀ Za praćenje primene ovog Kodeksa,
Poslodavac imenuje:

Mesto i datum usvajanja Kodeksa

Potpis odgovorne osobe

PRILOG 2: Predlog Partnerstva za ravnopravnost sa Poverenikom za zaštitu ravnopravnosti



► PARTNERSTVO ZA RAVNOPRAVNOST

U dubokom uverenju da poštovanje ljudskih prava i zabrana diskriminacije predstavljaju fundamentalnu vrednost i polaznu osnovu za društveno-ekonomski razvoj svake zemlje, kao i lični razvoj svakog pojedinca,

Svesni činjenice da biznis i ljudska prava nisu na različitim, već na istoj strani, kao i da podsticajno radno okruženje doprinosi boljim rezultatima rada svakog zaposlenog,

Polazeći od toga da princip ravnopravnosti i načelo jednakih šansi predstavljaju postulat savremenog društva, kojim se potvrđuje da su svi ljudi jednaki u svojim pravima nezavisno od međusobnih razlika,

U cilju razvijanja odgovornog i etičkog odnosa prema prirodnom i društvenom okruženju na koje poslovanje kompanije može imati uticaja, u želji da doprinesemo uvažavanju različitosti kao imperativa ravnopravnog radnog okruženja, u duhu aktivnog partnerstva i dalje primene Kodeksa ravnopravnosti, namenjenog poslodavcima u Srbiji,

Pridružujemo se Povereniku za zaštitu ravnopravnosti u unapređenju ravnopravnosti i podržavamo rad na prevenciji diskriminacije u oblasti rada i zapošljavanja, u želji i nameri da u svakodnevnim aktivnostima promovišemo princip ravnopravnosti i zajednički rad i na daljoj izgradnji Srbije kao modernog, demokratskog i pravednog društva u kome su stvoreni uslovi da svako od nas živi i radi dostojanstveno i ravnopravno.

Beograd 20__ . godine

Ime i prezime

Funkcija

Kompanija

Kontakt



немачка
сарадња

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Sprovedeno od strane:

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH