

# MIRENJE

u rešavanju sporova  
na radnom mestu



## PRIRUČNIK

za izobrazbu radničkih povjerenika  
za jednake mogućnosti



# MIRENJE

u rješavanju sporova na radnom mestu



With support from the European Union

  
*Zveza Svobodnih Sindikatov Slovenije*

Ljubljana, 2009



# **MIRENJE**

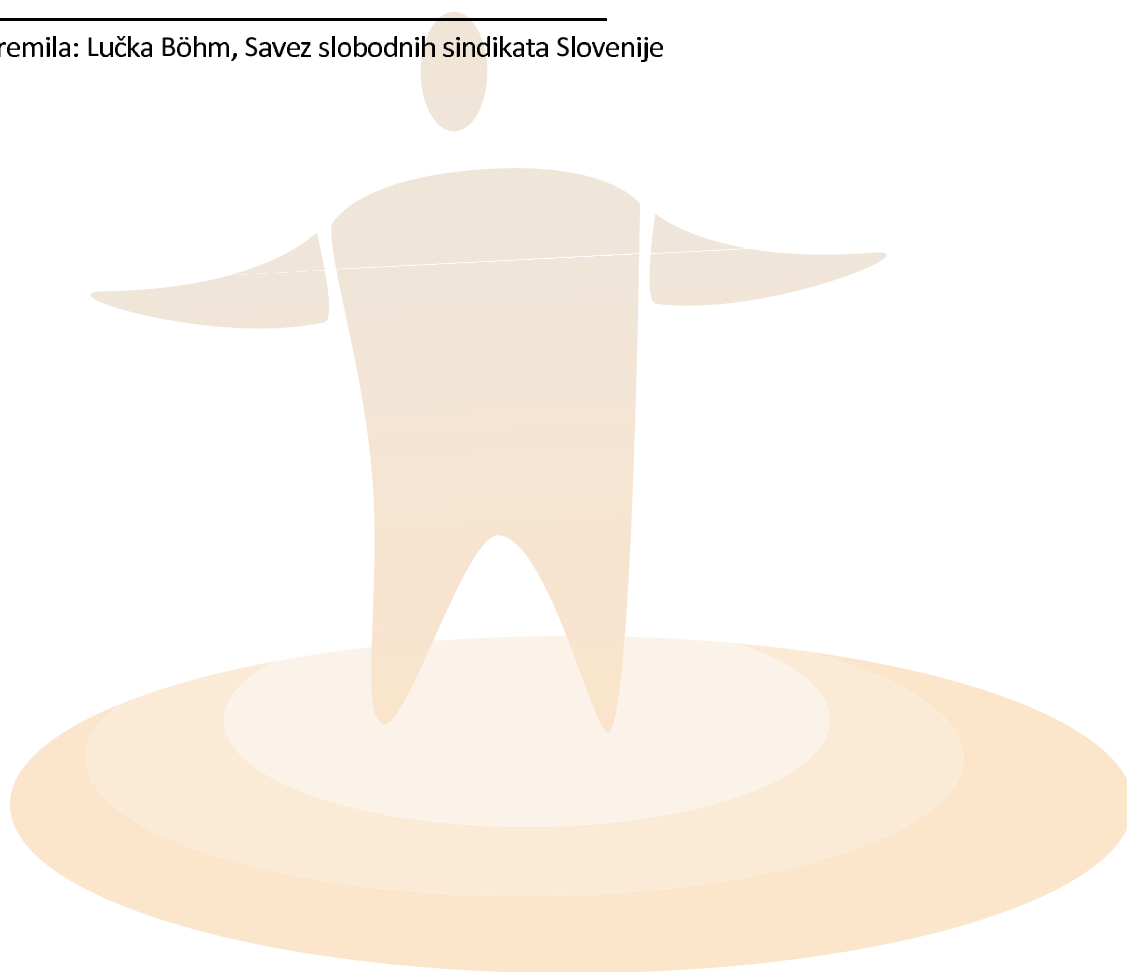
## **U RJEŠAVANJU SPOROVA NA RADNOM MJESTU**

### **PRIRUČNIK**

#### **ZA IZOBRAZBU RADNIČKIH POVJERENIKA ZA JEDNAKE MOGUĆNOSTI**

---

Pripremila: Lučka Böhm, Savez slobodnih sindikata Slovenije





Urednica: Lučka Böhm, izvršna tajnica ZSSS-a za jednake mogućnosti  
srpanj 2009.

Priručnik je nastao u srpnju 2009. kao rezultat europskog projekta **“MODEL ZA MIRENJE – sredstvo za postizanje ravnopravnosti na tržištu rada”** (<http://medijacija.zsss.si/sl>), koji su financijski poduprli Europska komisija, proračunska stavka 04.03.03.02. i Savez slobodnih sindikata Slovenije.



Partneri projekta bili su:

Nositelj projekta iz Slovenije: Savez slobodnih sindikata Slovenije (ZSSS) – [www.zsss.si](http://www.zsss.si),

Međunarodni partneri :

Austrija: Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB), <http://www.oegb.at/> ,

Ujedinjeno Kraljevstvo: Transport Salaried Staff's Association, TSSA - <http://www.tssa.org.uk/>

Hrvatska: Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH) - <http://www.sssh.hr/>.



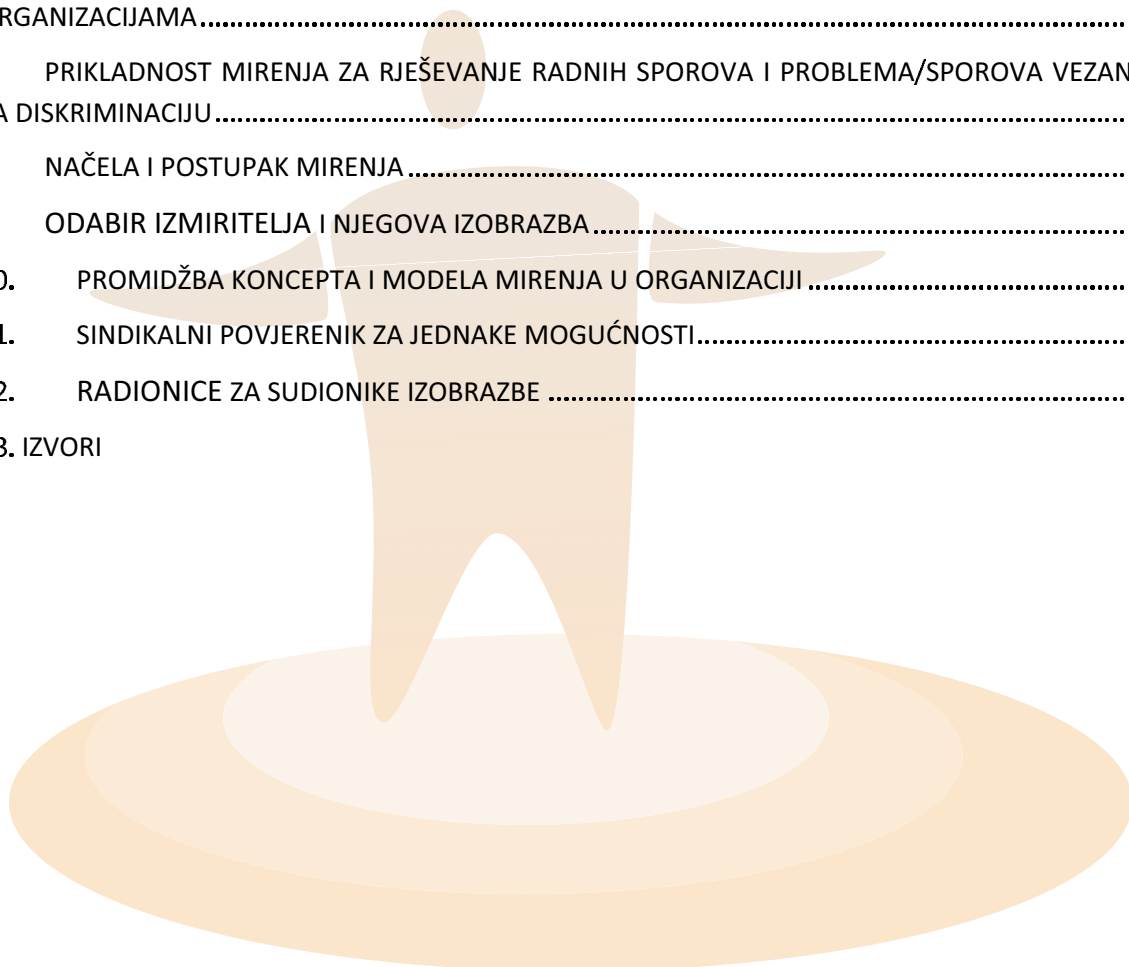
Za sadržaj priručnika odgovorna je autorica, a priručnik ni u kojem slučaju ne odražava stavove Europske unije.

POJAŠNJENJE: Izrazi radnik, član sindikata i poslodavac, navedeni u gramatičkom obliku muškog roda, u priručniku su korišteni kao neutralni za žene i za muškarce.



## SADRŽAJ:

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ŠTO JE MIRENJE.....                                                                                   | 7  |
| 2. PREDNOSTI MIRENJA: MIRNO I BRZO RJEŠAVANJE PROBLEMA/SPOROVA, STVARANJE BOLJEGA RADNOG OKRUŽENJA ..... | 8  |
| 3. MIRENJE ODNOSNO MIRNO RJEŠAVANJE SPOROVA U SLOVENSKOM RADNOM PRAVU.....                               | 8  |
| 4. POZNAJU LI SLOVENSKE RADNE ORGANIZACIJE VEĆ MIRENJE .....                                             | 9  |
| 5. PRIMJERI PROBLEMA/SPOROVA POVEZANIH S DISKRIMINACIJOM I NJIHOVA RJEŠAVANJA ..                         | 10 |
| 6. PREGLED SADAŠNJIH NAČINA RJEŠAVANJA SPOROVA U SLOVENSKIM RADNIM ORGANIZACIJAMA.....                   | 11 |
| 7. PRIKLADNOST MIRENJA ZA RJEŠEVANJE RADNIH SPOROVA I PROBLEMA/SPOROVA VEZANIH ZA DISKRIMINACIJU .....   | 13 |
| 8. NAČELA I POSTUPAK MIRENJA .....                                                                       | 15 |
| 9. ODABIR IZMIRITELJA I NJEGOVA IZOBRAZBA .....                                                          | 18 |
| 10. PROMIDŽBA KONCEPTA I MODELA MIRENJA U ORGANIZACIJI .....                                             | 19 |
| 11. SINDIKALNI POVJERENIK ZA JEDNAKE MOGUĆNOSTI.....                                                     | 20 |
| 12. RADIONICE ZA SUDIONIKE IZOBRAZBE .....                                                               | 23 |
| 13. IZVORI                                                                                               |    |





### PREDGOVOR:

Svrha je ovoga priručnika postići ciljeve političkih dokumenata Europske komisije i Saveza slobodnih sindikata Slovenije na području jednakih mogućnosti u praksi na razini poslodavca. Priručnik je namijenjen uporabi u Sloveniji, no može se jednostavno prilagoditi za uporabu u drugim članicama EU-a i u državama kandidatkinjama.

★ **Obavijest komisije Vijeću, Europskom parlamentu, Europskom ekonomsko-socijalnom odboru Odboru regija, COM(2006) 92, Bruxelles, 1. 3. 2006.**

Putokaz k ravnopravnosti žena i muškaraca (2006. – 2010.) – citati:

»Putokaz opisuje šest prioritetnih područja rada EU-a vezano za ravnopravnost spolova u razdoblju 2006.–2010. To su: jednaka ekonomska neovisnost žena i muškaraca; usklađivanje poslovnog privatnog života; jednaka zastupljenost u odlučivanju; iskorjenjivanje svih oblika spolno zasnovanog nasilja; rušenje spolnih stereotipa; promicanje ravnopravnosti spolova u vanjskim i razvojnim politikama.«

»Mnoge su žene dosegle najviše razine obrazovanja, stupile na tržište rada i prihvale važnu ulogu javnom životu. Unatoč tome, nejednakosti opstaju i mogu se proširiti jer rastuća globalna gospodarska konkurencija zahtijeva fleksibilniju i mobilniju radnu snagu. To može značajnije utjecati na žene koj zbog nedostatka fleksibilne organizacije rada i usluga skrbi te prisutnih spolnih stereotipa i nejednak podjele obiteljskih odgovornosti s muškarcima često moraju birati između djece i karijere.«

»Napredak koji su postigle žene, uzimajući u obzir i ključna područja Lisabonske strategije, kao što s obrazovanje i istraživanje, ne odražava se u cijelosti na položaj žena na tržištu rada. Ovakvo si rasipanje ljudskog kapitala EU ne može priuštiti.«

★ **Okvirni program Saveza slobodnih sindikata Slovenije (ZSSS) za jednakost 2007. – 2011., rezolucija 5. kongresa ZSSS-a, 7. prosinca 2007.**

Definicija sindikalne politike jednakih mogućnosti - citat:

»Sindikati ujedineni u ZSSS radnicama i radnicima poručuju da su radnička organizacija koja će promovirati načela jednakih mogućnosti svih kategorija zaposlenika na tržištu rada i u vlastitoj sindikalnoj organizaciji. Diskriminacija je izvor socijalne, materijalne i pravne nejednakosti. Protivimo se neposrednoj i posrednoj diskriminaciji zasnovanoj na narodnosti, rasi ili etničkom porijeklu, spolu, roditeljstvu odnosno obiteljskim dužnostima, invalidnosti, vjeri ili uvjerenju, dobi, spolnoj orijentaciji ili drugoj osobnoj okolnosti koja pojedinca koči u ostvarivanju temeljnih sloboda.«

»Naša će aktivnost biti usmjerena na osiguravanje jednake dostupnosti obrazovanju, struci, zaposlenj profesionalnom napredovanju i socijalnoj zaštiti svakoj radnici ili radniku. Posebnu pažnju posvetit ćemo najranjivijim kategorijama radnika. Organizaciju sindikata prilagodit ćemo tako da ćemo različitim kategorijama radnika, kao što su žene, radnici na određeno vrijeme, mladi, invalidi, migranti i drug omogućiti da ostvare svoje specifične interese.«



### UVOD

Ovim priručnikom za izobrazbu radničkih povjerenika za jednake mogućnosti Savez slobodnih sindikata Slovenije (ZSSS) provodi rezoluciju 5. kongresa ZSSS-a Okvirni program ZSSS-a za jednakost 2007. – 2011. Izobrazba novih stručnjaka za jednake mogućnosti među sindikalnim povjerenicima odvijat će se istodobno s projektom osnivanja novog Centra ZSSS-a za mirenje u radnim sporovima. U razdoblju 2009. – 2010. provodit će ga Pravna služba ZSSS-a u suradnji s Društvom izmiritelja Slovenije. Oba projekta su odlučan korak za uvođenje nove standardizirane usluge za članove sindikata: mirenje kao oblik rješavanja radnih sporova mirnim putem.

Riječ je o ostvarivanju inicijative odbora ZSSS-a za jednake mogućnosti iz 2004. Taj je savjetodavni organ predsjedništva ZSSS-a na području jednakih mogućnosti tada uvidio da radnici često traže pomoć specijaliziranih nevladinih organizacija u razrješavanju brojnih problema odnosno sporova vezano za nejednake mogućnosti odnosno diskriminaciju na radnom mjestu, želeći ih riješiti bez eskalacije spora. To je bilo upozorenje da sindikalnom članstvu treba ponuditi i stručnu uslugu razrješavanja radnih sporova mirnim putem.

Uistinu, sindikalni povjerenici, koji u pravilu imaju razvijene komunikacijske sposobnosti i osjećaj za pravednost i ljudsko dostojanstvo, već odavno neformalno pomažu u razrješavanju sporova mirnim putem. Od samog osnivanja ZSSS-a 1990., ovaj je Savez svojim članovima osiguravao pravno savjetovanje i zastupanje u radnim i socijalnim sporovima na radnom i socijalnom sudu. Planirani Centar ZSSS-a za mirenje u radnim i socijalnim sporovima svojom će regionalnom mrežom centara za promidžbu uz podršku kvalificiranih stručnjaka predstavljati važnu novu dodatnu uslugu članovima sindikata. Centar ZSSS-a za mirenje postavljene bi ciljeve trebao ostvarivati u suradnji s mrežom sindikalnih povjerenika pri poslodavcima koji će vanjskog izmiritelja predlagati u radnim sporovima koje ne budu uspjeli razriješiti na svoj neformalni način odnosno uz pomoć unutarnjeg izmiritelja.

Poslodavcima preporučujemo da kao ovlaštenu i osobu od povjerenja za razrješavanje sporova među zaposlenicima imenuju sindikalnog povjerenika za jednake mogućnosti. To je zasigurno osoba kojoj se može vjerovati i kojoj će se bez straha za pomoć i savjet moći obratiti radnici u vezi s inače (prešućenim) radnim sporovima zbog nejednakih mogućnosti, a koja će kod poslodavca promicati mirenje te na taj način preventivno djelovati. Neka im ovaj priručnik pomogne osposobiti se za tu ulogu!

I kod nas se potvrđuje spoznaja da su (posebno prešućeni) radni sporovi često povezani upravo s nejednakim mogućnostima na radnom mjestu. U ovom priručniku izraz spor koristi se ne samo za formalne sporove, već i za skrivene probleme pojedinaca vezane za organizaciju rada koja ne poštuje njihove potrebe odnosno koja ih diskriminira. Za radnika i poslodavca posljedice takvih prešućenih sporova jednako su štetne kao i sporovi koji su već isplivali na površinu: stres<sup>1</sup>, slabija učinkovitost,

---

<sup>1</sup> 23. travnja 2008. Ekonomsko-socijalno vijeće potvrdilo je službeni prijevod okvirnog sporazuma o stresu povezanim s radom, koji su europski socijalni partneri potpisali 8. 10. 2004. Cilj je sporazuma osvješćivanje rizika za zdravlje radnika uzrokovanih stresom te pružanje okvira poslodavcima i radnicima za prepoznavanje i sprečavanje ili rješavanje problema stresa povezanog s radom. Sporazum stres definira kao stanje koje prati fizičko, psihičko ili socijalno loše osjećanje ili disfunkcije koje izviru iz osjećaja pojedinca da ne može ispuniti sve što se od njega zahtijeva ili očekuje.



bijeg s posla na bolovanje, fluktuacija, a time i gubitak educiranih stručnjaka za poslodavca te nepotreban prekid profesionalne karijere za radnika. Nedvojbeno se i u Sloveniji kao i u čitavoj Europskoj uniji potvrđuje spoznaja sindikata i organizacija poslodavaca da je u korist i radnika i poslodavca da se ta šteta spriječi.

Mirenje se u Sloveniji posljednjih godina već uvriježilo kao metoda rješavanja sporova na brojnim područjima, ali ne i na području sporova na radnom mjestu. Centar za mirenje ZSSS-a u tijesnoj suradnji s organizacijama poslodavaca predstavljat će projekt uvođenja mirenja u razrješavanje radnih sporova u Sloveniji.

Europska komisija je 2009. godine financijski poduprla europski projekt ZSSS-a “Model za mirenje – sredstvo za postizanje ravnopravnosti na tržištu rada”, koji je omogućio usvajanje novih znanja o mirenju u radnim sporovima, a time i ovaj priručnik. Podupiranjem projekta ZSSS-a Europska komisija želi ostvariti svoje ciljeve na području jednakih mogućnosti, posebno jednakih mogućnosti žena na tržištu rada, iz Putokaza k ravnopravnosti žena i muškaraca 2006.–2010<sup>2</sup>. Mirenje bi tako postalo jedno od učinkovitih sredstava te bi u prvom redu stvorilo uvjete za stvarne jednake mogućnosti žena na tržištu rada, a time i za eliminaciju neposredne i posredne diskriminacije.

Zahvaljujemo se Europskoj komisiji i međunarodnim sindikalnim partnerima projekta koji su nam prenijeli iskustva iz svojeg sindikalnog rada.

Lučka Böhm, predsjednica odbora ZSSS-a za jednake mogućnosti

---

Pojedinac lako podnosi kratkotrajnu izloženost pritisku koji se može smatrati pozitivnim, ali teže podnosi dugotrajnu izloženost velikom pritisku. Stres nije bolest, no dugotrajna izloženost stresu može smanjiti učinkovitost na radu i oslabjeti zdravstveno stanje.

<sup>2</sup> Obavijest komisije Vijeću, Europskom parlamentu, Europskom ekonomsko-socijalnom odboru i Odboru regija (Roadmap for equality between women and men 2006-2010, COM(2006) 92), Bruxelles, 1.3.2006., [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type\\_doc=COMfial&an\\_doc=2006&nu\\_doc=92](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfial&an_doc=2006&nu_doc=92)





### 1. ŠTO JE MIRENJE

Mirenje ili medijacija odnosno posredovanje je jedan od oblika alternativnog rješavanja sporova<sup>3</sup> i označava postupak u kojem strane dobrovoljno i uz pomoć neutralne treće osobe (izmiritelja) pokušavaju postići mirno rješenje spora, bez obzira na to koristi li se za taj postupak izraz medijacija, koncilijacija<sup>4</sup>, mirenje, posredovanje u sporu ili drugi sličan izraz<sup>5</sup>.

#### ☞ Izmiritelj

Izmiritelj je svaka treća osoba koja je angažirana za vođenje mirenja, bez obzira na njen naziv ili zanimanje i neovisno o načinu na koji je imenovana ili angažirana za vođenje mirenja, a koja tu ulogu prihvati.<sup>6</sup> Mirenje je neformalni postupak za koji ne vrijede stroga pravila postupka kao za sudski postupak (i u nešto manjoj mjeri za arbitražni<sup>7</sup> postupak) i na sudu, već postupak koji se temelji na potpunom rješavanju sporne situacije između zavađenih strana, na stručnosti izmiritelja u vođenju procesa mirenja i poštivanju njegovih temeljnih načela, kao što su povjerljivost, poštenje, dobrovoljnost, nepristranost i sl. U teoriji izmiritelj (medijator) u odnosu na koncilijatora ima aktivniju ulogu jer stranama smije i sam davati prijedloge i preporuke za rješavanje spora.

#### ☞ Cilj mirenja

Cilj je mirenja je da medijanti (strane koje sudjeluju u mirenju) u cijelosti riješe sporni odnos te da u što većoj mjeri zadovolje svoje interese i interese suprotne strane – drugoga medijanta. To je moguće ostvariti kroz proces razgovora u kojem svaki od medijanata ima ravnopravnu mogućnost izložiti sadržaj spora i probleme te saslušati drugog medijanta i njegovo viđenje spornog odnosa. Izmiritelj medijantima pomaže u izlaganju ključnih točaka spornog odnosa i njihovih istinskih interesa te pomaže u zajedničkom postizanju uzajamno zadovoljavajućeg sporazuma. Ako medijanti uspješno

<sup>3</sup> Izraz spor u ovom priručniku ne koristi se samo za formalne sporove, već i za prešućene probleme pojedinca zbog organizacije rada koja ne poštuje njegove potrebe odnosno koja ga diskriminira.

<sup>4</sup> Koncilijacija je metoda u kojoj koncilijator kao treća neutralna osoba zavađenim stranama pomaže sporazumno riješiti međusobni spor u pogledu prava, obveza ili odgovornosti iz ugovora o zasnivanju radnog odnosa. Koncilijator strane pokušava približiti s namjerom da raspravljaju o različitim stajalištima, pomaže im u pregovaranjima te ih potiče da sami međusobnim popuštanjem sklope sporazum. Koncilijator u razrješavanju spora ne sudjeluje aktivno. Od njega se očekuje samo da strane u sporu sasluša, da im omogući iznošenje stajališta i utvrdi zbog čega se među njima javljaju nesuglasice. Njegova osnovna uloga je da stranama pomogne u pregovorima i da nastoji postići nagodbu, a ne da predloži rješenje spora.

<sup>5</sup> Tako je mirenje (medijacija) definirano u točki a 3. članka slovenskoga Zakona o medijaciji u civilnim i gospodarskim sporovima (SL RS, br. 56/2008, u nast. ZMCGZ). Slično mirenje (medijaciju) definira i 2. članak slovenskoga Pravilnika o postupku medijacije u radnim sporovima u djelatnostima banaka i štedionica, u kojem se navodi da je mirenje (medijacija) ili posredovanje dobrovoljan, izvansudski odnosno izvanarbitražni postupak mirnog rješavanja sporova, u kojem izmiritelj (medijator) sudionicima pomaže u postizanju sporazuma kojim se razrješava spor.

<sup>6</sup> Ta je definicija izmiritelja (medijatora) sadržana u točki b 3. članka ZMCGZ-a, dok 2. članak Pravilnika o postupku medijacije u radnim sporovima u djelatnostima banaka i štedionica navodi da je izmiritelj (medijator) ili posrednik neutralna stručna osoba koja vodi postupak mirenja (medijacije) u skladu s medijacijskim načelima, ali ne odlučuje u sporu, već stranama u sporu pomaže riješiti spor.

<sup>7</sup> Arbitraža je postupak u kojem neutralna treća osoba odlučuje o rješavanju spora, a odluka se temelji na pravnim razlozima. Od 2008. se za arbitraže sa sjedištem u RS primjenjuje Zakon o arbitraži (SL RS, br. 45/08, u nast. ZArbit). Arbitraža je nedržavno arbitražno tijelo koje čini jedna ili više osoba (arbitara) kojima strane sporazumno povjeravaju izdavanje meritorne odluke koja je po svojim pravnim učincima izjednačena s pravomoćnom sudskom odlukom. Arbitražnu odluku u načelu nije moguće pobiti na sudu po sadržaju (osim ukoliko je u suprotnosti s javnim redom Republike Slovenije), osim u slučaju da postupak nije pravilno proveden (40. članak ZArbit).



zaključke mirenje sklapanjem sporazuma, postupak doživljavaju kao vlastiti rad i rezultat. Mirenje u ljudima također budi spoznaju da su sposobni sami uređivati svoje odnose s drugima i u tom ih smjeru razvija.

## 2. PREDNOSTI MIRENJA: MIRNO I BRZO RJEŠAVANJE PROBLEMA/SPOROVA, STVARANJE BOLJEG RADNOG OKRUŽENJA

Prednosti mirenja su brzo i učinkovito rješavanje sporova, bez zavlacenja, te cjelovito reguliranje spornog odnosa i osiguravanje trajnijeg rješenja spora. Mirenje ima pozitivan ishod po načelu »dobivam ja – dobivaš ti«, što znači da je svaka od zavađenih strana nakon uspješnog mirenja pobjednica. Unapređuje komunikaciju i kulturu dijaloga među stranama.

### ☞ Strane u mirenju

Sudionici mirenja poštuju temeljna načela, dakle sve etičke i moralne vrijednosti koje jačaju dobre odnose između strana. Strane same aktivno traže rješenja spora te tako sagledavaju probleme koji su uzrokovali spor. Tako čuvaju ili čak uspostavljaju bolje međusobne odnose. Usprkos tome, imaju pravo na sudsku zaštitu u slučaju da se spor ne riješi uspješno. Postupak je jeftiniji od svih drugih načina rješavanja sporova.

## 3. MIRENJE ODNOSNO MIRNO RJEŠAVANJE SPOROVA U SLOVENSKOM RADNOM PRAVU

Radnom pravu je zbog trajnosti, povjerljivosti i lojalnosti odnosa koji uređuje posebno potrebno mirno rješavanje sporova. To vrijedi i za individualne i za kolektivne radne odnose kod kojih je zbog karakteristika strana i sadržaja odnosa te zbog vrste sporova koji iz njih nastaju nužno urediti rješavanje sporova mirnim putem. Ovaj je priručnik namijenjen samo rješavanju individualnih radnih sporova. Slovensko radno pravo ne koristi pojam mirenje (medijacija), već za različite oblike mirnog rješavanja sporova navodi druge izraze (mirno rješenje spora, pregovaranje, nagodba, poravnanje, posredovanje, sudska nagodba, sporazum, arbitraža).

### ☞ Zakonodavstvo

Slovenski Zakon o radnim odnosima<sup>8</sup> (u nastavku ZDR) propisuje pojam arbitraže za rješavanje sporova između radnika i poslodavaca (na primjer u 85., 205., 227. i 228. članku), no navodi i sporazum (na primjer u drugom stavku 85. članka i u 205. članku). U dijelu koji uređuje promicanje i zaštitu prava, obveza i odgovornosti iz radnog odnosa, omogućuje da radnik i poslodavac riješe spor na sve moguće načine mirnog rješavanja sporova, dakle i mirenjem. Za trajanja radnog odnosa radnik može zahtijevati da poslodavac ispuni obvezu ili prekine kršenje prava iz radnog odnosa ukoliko smatra da obveza nije bila ispunjena ili da je prekršeno njegovo pravo (prvi stavak 204. članka ZDR-a). Taj dio postupka je procesna pretpostavka za postupak pred radnim sudom i predlagatelji zakona su ga vidjeli kao način mirnog rješenja spora između radnika i poslodavca.

Sudska praksa Vrhovnog suda Republike Slovenije prihvatila je stajalište da radnik može uložiti tužbu pri radnom sudu tek ukoliko u roku od osam dana poslodavac ne udovolji njegovom zahtjevu. Time je prihvaćen važan stav da strane, ukoliko njihov radni odnos (još) traje, spor moraju najprije pokušati

<sup>8</sup> Službeni list RS, br. 42/02, 103/07



riješiti na miran način. Ta njihova dužnost ne vrijedi za sporove zbog nezakonitosti otkaza ugovora o zasnivanju radnog odnosa i disciplinske odgovornosti te za sporove vezane za radnikova novčana potraživanja, no vrijedi za sporove vezane za radnička prava koja nemaju oblik novčanog potraživanja npr. vezano za godišnji odmor, raspored radnog vremena, pravo na obrazovanje, pravo na napredovanje, a posebice pravo na zaštitu radnikove privatnosti, osobnosti i dostojanstva, uključujući i pravo na jednako postupanje bez obzira na sve osobne okolnosti.<sup>9</sup>

#### 4. POZNAJU LI SLOVENSKE RADNE ORGANIZACIJE VEĆ MIRENJE

##### ☞ Istraživanje

2008. i 2009. obavljeno je istraživanje ZSSS-a<sup>10</sup> o načinima rješavanja sporova na radnom mjestu prema izjavama zaposlenika, predstavnika sindikata i vodstva (istraživanje ZSSS-a). Otkriveno je da je većina sugovornika bila upoznata s konceptom i praksom mirenja. Mirenje su naime pravilno definirali navodeći njegova tri glavna obilježja: 1. mirno rješavanje spora, 2. traženje kompromisnog rješenja prihvatljivog za obje strane u sporu i 3. postupak u kojem važnu ulogu ima posredovanje treće osobe – izmiritelja. Sugovornici su izrazili naklonjenost i pozitivan odnos prema mirenju kao načinu rješavanja organizacijskih problema. Razlozi u prilog medijaciji su prvenstveno: brzina postupka i postizanja rješenja (za razliku od dugotrajnih sudskih postupaka), dobra dosadašnja iskustva u organizaciji ili u privatnom životu, vjerojatnost da će mirenje pozitivno utjecati na zadovoljstvo radnika, viđenje mirenja kao izlaza iz situacije bez komunikacije.

<sup>9</sup> Pozivanje na alternativne načine rješavanja sporova sadrži i Zakon o izumima iz radnog odnosa (Službeni list RS, br. 45/95, 96/02, 7/03, 139/06, 15/07, u nastavku: ZPILDR) koji u IV. poglavlju (članci od 24. do 31.) uređuje poseban postupak nagodbe. Ukoliko se postupak okonča sporazumom, on postaje izvršan (peti stavak 29. članka). Važno je da je postupak nagodbe procesna pretpostavka za sudski radni spor (32. članak).

<sup>10</sup> Istraživački tim europskog projekta ZSSS-a "Model za mirenje – sredstvo za postizanje ravnopravnosti na tržištu rada" 2008. i 2009.: Aleksandra Kanjuo Mrčela, izvanredna profesorica Fakulteta za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani, Andrej Razdrih, izmiritelj i član Upravnog odbora Društva medijatora Slovenije, Dr. Nevenka Černigoj Sadar, red. prof., Fakultet za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani, Dr. Gabi Čačiovič Vogričič, red. prof., Fakultet za socijalni rad Sveučilišta u Ljubljani i Dr. Barbara Rajgelj, doc., Fakultet za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani.



### 5. PRIMJERI PROBLEMA/SPOROVA POVEZANIH S DISKRIMINACIJOM I NJIHOVA RJEŠAVANJA<sup>11</sup>

| Primjer spora/problema u vezi s diskriminacijom/ nejednakim mogućnostima                                                                                                                                                                 | Neodgovarajući odgovor/način rješavanja                                                                                                                                                                                                                              | Što može pomoći otkloniti spor/problem?                                                                                                                                                  | Što može učiniti sindikat?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Razlike u plaćama po spolu                                                                                                                                                                                                               | Problem se ne rješava jer nema službene informacije i žrtve često vjeruju da do razlika dolazi iz objektivnih i nediskriminirajućih razloga;<br>Žrtva misli da nema pravo na informaciju;<br>Žrtva misli da razlika u plaćama odražava slabiju kvalitetu njena rada. | Informiranost svih sudionika;<br>Transparentnost kriterija i postupaka zapošljavanja, nagrađivanja i napredovanja;<br>Odluka organizacije da problemu posveti pozornost i da ga otkloni. | Informirati o razlozima za i oblicima spolne diskriminacije;<br>Surađivati s poslodavcem pri planiranju i provođenju projekta čija je svrha otklanjanje razlika u plaćama;<br>Predložiti poslodavcu praćenje podataka o plaćama po spolu.                                                                                                                                                                                                     |
| Onemogućeno uspješno usklađivanje posla i obiteljskog života (posebice neusklađenost radnog vremena s radnikovim obiteljskim obvezama)                                                                                                   | Zaposlenik-ica vidi problem kao privatnu poteškoću za koju mora preuzeti odgovornost i sam-a traži odgovore.                                                                                                                                                         | Fleksibilnost vremenske i prostorne organizacije rada;<br>Okruženje/nadređeni koji imaju razumijevanja.                                                                                  | U suradnji s poslodavcem osmisliti programe/projekte za lakše usklađivanje posla i obiteljskog života npr. stjecanje certifikata za Poduzeće naklonjeno obitelji;<br>Poticati tzv. »mala rješenja« (dogovore u radnim skupinama o rješavanju problema/napetosti, lakšem obavljanju posla).                                                                                                                                                    |
| Diskriminacija zbog spola ili spolne orijentacije pri zapošljavanju i napredovanju<br>ili<br>Spolno uznemiravanje<br>ili<br>Diskriminacija zasnovana na dobi, nacionalnoj ili vjerskoj pripadnosti, spolnoj orijentaciji, radnom statusu | Žrtva zbog straha od izlaganja i nerazumijevanja okoline ne progovara o problemu; povlači se; ne komunicira; napušta organizaciju;<br>Zlostavljač nastavlja s neprimjermim ponašanjem.                                                                               | Osviještenost o pravima na jednako postupanje, o zakonodavstvu i postupcima;<br>Stvaranje nediskriminirajućeg, sigurnog, organizacijskog okruženja koje poštuje različitosti.            | Osvijestiti postojanje diskriminacije i savjetovati u slučajevima diskriminacije;<br>Poticati edukaciju o diskriminaciji i načinima njena otklanjanja;<br>Predložiti nove organizacijske uloge – npr. povjerenika za jednake mogućnosti (osobu koja bi zaposlenicima pružala informacije, potporu, koja bi ih saslušala ili po potrebi bila u ulozi izmiritelja) ili organizacijske dokumente (npr. povelju o organizacijskim vrijednostima). |

<sup>11</sup> Iz istraživanja ZSSS-a 2008. / 2009.



### 6. PREGLED SADAŠNJIH NAČINA RJEŠAVANJA SPOROVA U SLOVENSKIM RADNIM ORGANIZACIJAMA

Istraživanje ZSSS-a pokazalo je da se radne organizacije veoma razlikuju s obzirom na načine rješavanja sporova i upoznatost s mogućim/postojećim načinima. Sporove uglavnom rješavaju po dobro uhodanom protokolu: u radnim skupinama uz posredovanje nadređenih, predstavnika radničkog vijeća i sindikata te u pravilu uz sudjelovanje kadrovske/pravne službe. Istraživanje ZSSS-a pokazalo je i da se u usporedbi s privatnim organizacijama u javnim organizacijama manje otvoreno raspravlja o tekućim problemima. Većina sporova razrješava se u samim organizacijama. Samo se u hijerarhijski tromim radnim okruženjima većina radnih sporova rješava na sudu.

#### ☞ Nekoliko primjera različitog rješavanja sporova zabilježenih u istraživanju ZSSS-a:

- Dobro uhodan protokol za sporove koje neposredno upletene strane ne mogu prethodno same riješiti, u obliku radnih timova u koje se uključuje sindikat ili predstavnici radničkog vijeća. U složenijim slučajevima sastaju se predsjednik radničkog vijeća, predsjednik sindikata, kadrovska služba i uprava jedinice te pristupaju problemu.
- U radnoj organizaciji inače formalno postoji tripartitna komisija za rješavanje sporova, međutim zaposlenici s njom nisu upoznati.
- Većina sporova rješava se unutar organizacije, a do sudskih sporova dolazi u slučaju nezgoda na radu, premještaja ili prekida radnog odnosa.
- Sporovi u vezi s lošim uvjetima rada, preopterećenošću ili nedostatkom financijskih sredstava ne rješavaju se ili se pak rješavaju dogovorom između upravljačkog kadra koji se dogovara o načinu rada i o uporabi sredstava.
- Usprkos pritužbama vodstvu ne rješavaju se sporovi zasnovani na diskriminaciji i zlostavljanju na radnom mjestu. Vodstvo umjesto toga odlučuje da će se sporovi riješiti tako da se pričekava umirovljenje uzročnika.
- Rijetko se primjenjuju postojeći i poznati postupci za rješavanje pritužbi zbog spolne diskriminacije. Razloga za to je više: podcjenjivanje problema, neodgovarajuće organizacijsko okruženje te loša sposobnost oštećenih i nadređenih da artikuliraju problem i komuniciraju o njemu.
- Mnogi problemi vezani za diskriminaciju na osnovi spola ili drugih osobnih karakteristika (dobi, nacionalne pripadnosti ili spolne orijentacije) ne prerastaju u spor jer ih žrtve diskriminacije prešućuju procjenjujući da javno rješavanje problema ne bi donijelo rješenje odnosno da bi moglo pogoršati stanje. U takvim slučajevima žrtve rješavaju problem povlačenjem – potiskuju spor, izbjegavaju situacije/osobe koje uzrokuju problem, češće su odsutne ili čak napuštaju organizaciju. To čine zbog osjećaja nemoći i manjka potpore.
- Radnici koji pate zbog problema usklađivanja posla i obiteljskog života to ne doživljavaju kao manjkavu organizaciju rada već kao privatni problem te stoga ne traže organizacijsku potporu ili pomoć<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Takvo postupanje ima brojne negativne posljedice za žrtvu i za organizacijsko okruženje. Problemi koji se ne rješavaju mogu pospješiti frustraciju, stres i lošiji rad zaposlenika. Prikladna potpora zaposlenicima pomogla bi riješiti problem. Zaposlenici bi morali imati odgovarajuće informacije (npr. informacije na intranetu, tematske informativne brošure, osobe iz sindikata ili vodstva koje bi bile spremne posredovati informacije), mogućnost razgovora i savjetovanja s pouzdanom



- U nekim se slučajevima problemi eskaliraju u sporove unutar organizacije – među zaposlenicima, među zaposlenicima i nadređenima, sa strankama. Komunikacija u radnom okruženju postaje napeta, okruženje neugodno i neprikladno za rad, kako za sudionike spora tako i za ostale članove organizacije. Problemi koji eskaliraju rješavaju se tužbama i dugotrajnim postupcima na sudu, a mogu postati i tema medija<sup>13</sup>.
- U radnoj organizaciji u kojoj je došlo do blokiranja komunikacije uspješno su iskoristili pomoć vanjskih stručnjaka za rješavanje sporova.
- Problemi povezani s odsutnošću, smanjenom radnom učinkovitošću i organizacijskim sporovima mogu imati negativne posljedice za organizaciju: slabije poslovne rezultate, materijalne i druge troškove (lošiji ugled u javnosti), koje organizacija podnosi zbog sudskih postupaka<sup>14</sup>.
- Zlostavljanje / šikaniranje / mobbing na radnom mjestu<sup>15</sup> može zaoštriti neriješeni spor u organizaciji rada u kojoj je takvo ponašanje dopušteno, a time i nagrađeno. Zlostavljanje se češće javlja kod loše organizacije rada koju uzrokuju nejasne upute za rad i ovlaštenja, loše poznavanje pravila i ciljeva, loša komunikacija, međusobno nepovjerenje i poricanje postojanja sporova. Zlostavljači mogu biti i nadređeni i podređeni, a iznenađujuće su to često i suradnici<sup>16</sup>. Radi se o sistematskom ponavljajućem lošem postupanju s pojedincem koje

osobom (npr. izabranim povjerenikom za zaposlenike, predstavnikom vodstva zaduženim za jednake mogućnosti ili drugom osobom), koja bi po potrebi mogla predložiti postupak rješavanja spora/problema miranjem.

<sup>13</sup> U tim bi slučajevima bilo dobrodošlo stvoriti okruženje koje karakterizira otvorena komunikacija s poštovanjem, dostupnost informacija i postojanje mehanizama za rješavanje napetosti, problema i sporova. Važan uvjet za organizacijsku kulturu koja se temelji na povjerenju je određivanje i usvajanje zajedničkih normi i vrijednosti. U tu je svrhu u organizaciji potrebno promisliti o obvezujućim dokumentima u kojima će eksplicitno stajati koje su vrijednosti suglasno (npr. na radničkom vijeću) usvojena osnova organizacijske kulture (npr. poštivanje različnosti, ravnopravnost svih članova organizacije bez obzira na osobne okolnosti, odsutnost svih oblika diskriminacije). Vrlo je važno da ono što se usvoji bude svima poznato, prihvatljivo i da se poštuje. U tu je svrhu potrebno redovno upozoravati na postojanje usvojenih vrijednosti (npr. aktivnostima vezanim na postizanje ciljeva vezanih za vrijednosti – smanjivanje razlike u plaćama među spolovima, mjere za lakše usklađivanje posla i obiteljskog života i izvješćivanjem o rezultatima tih aktivnosti; predstavljanjem organizacijskih vrijednosti prilikom upoznavanja novozaposlenih s organizacijom). Jasnim porukama zaposlenici se osvješćuju te se smanjuju mogućnosti za stvaranje problema ili sporova povezanih sa spolnom diskriminacijom (ili diskriminacijom na osnovu drugih osobnih okolnosti) zbog neznanja i neinformiranosti. Zajednički usvojene norme obvezuju vodstvo organizacije da stvara uvjete, donosi pravila, mehanizme i postupke koji će omogućiti ostvarivanje usvojenih vrijednosti. U tom nastojanju sindikat može biti aktivan partner vodstvu, može predlagati inicijative i zajednički iznalaziti rješenja.

<sup>14</sup> Ovdje sindikat može odigrati važnu ulogu tako da svoje osnovno poslanstvo – zaštitu interesa radnika – ostvari na nov način – kroz aktivnosti usmjerene na mijenjanje organizacijske kulture. Razdoblje ekonomske krize može naime dodatno zaoštriti probleme povezane s diskriminacijom i s neprikladnim načinima pristupanja tim problemima (u vremenima sve veće nezaposlenosti zaposlenici će se biti sve manje spremni izlagati). Vodstvo organizacije moralo bi biti zainteresirano za stvaranje odgovarajuće organizacijske kulture koja će te probleme spriječiti ili za mehanizme koji će ih najprikladnije riješiti. Utoliko je veoma važno da se u organizacijama razvija kultura povjerenja kao odgovarajući okvir mirnog rješavanja problema i sporova koji se temelji na načelima ravnopravnosti.

<sup>15</sup> 2008. Klinički institut za medicinu rada, prometa i sporta iz Ljubljane, na temelju upitnika čija je uporaba uvriježena u Europi te po metodi osobnih intervjua, proveo je prvu nacionalnu anketu na 823 osobe o zlostavljanju na radnom mjestu. Na pitanje jesu li bar povremeno bili izloženi zlostavljanju na radnom mjestu šest mjeseci prije istraživanja, potvrdno je odgovorilo 10,4 % ispitanika, dok je 1,5 % anketiranih zlostavljanje trpjelo čak dnevno ili više puta tjedno. Njih čak 18,8 % potvrdilo je da su bili svjedoci zlostavljanja na radnom mjestu. U posljednjih pet godina zlostavljanje je trpjelo 19,4 % ispitanika.

<sup>16</sup> Međunarodni izraz mobbing u svojem izvornom značenju zapravo označava grupu koja straši pojedinca. No, zlostavljač može biti i samo jedna osoba koja na taj način pokušava potvrditi svoju nadmoć nad suradnikom. Istraživanja pokazuju da je zlostavljanje i sabotiranje često metoda onemogućavanja sposobnog suradnika. Posljedična niža učinkovitost zasigurno nije u interesu poslodavca odnosno vlasnika poduzeća koji bi stoga na poticaj sindikalnog povjerenika za jednake mogućnosti trebao objaviti izjavu o netoleriranju takvoga ponašanja. Takve su izjave već dobra praksa poslodavaca u brojnim europskim državama.



traje dulje vremena te o stvaranju neprijateljskog radnog okruženja. Jednokratni događaji još se ne ubrajaju u sistematsko zlostavljanje, ali u njega mogu prerasti ukoliko se spor pravodobno ne razriješi tako da se otklone njegovi pravi uzroci u organizaciji rada. Zlostavljanje se manifestira na brojne načine: prijetnje, neprestano kritiziranje, socijalna izolacija – zabrana druženja sa žrtvom, ogovaranje, ismijavanje, previše ili premalo radnih zadataka, besmisleni radni zadaci, sabotiranje rada žrtve, spolno uznemiravanje kao oblik nadmoći, gaženje dostojanstva itd. Zlostavljanje uzrokuje ozbiljne socijalne, psihičke i tjelesne zdravstvene poteškoće<sup>17</sup>. U pravilu dovodi do dugotrajnog bolovanja. Posljedice za zdravlje mogu biti nepopravljive<sup>18</sup>. Može se okončati čak i smrću (infarkti, samoubojstva i sl.).

## 7. PRIKLADNOST MIRENJA ZA RJEŠAVANJE RADNIH SPOROVA I PROBLEMA/SPOROVA VEZANIH ZA DISKRIMINACIJU

### ☞ Primjena mirenja

- Mirenje se može primjenjivati u sporovima između suradnika na istoj hijerarhijskoj razini i za sporove između zaposlenika i njihovih nadređenih. U iznimnim se slučajevima može primjenjivati i za rješavanje sporova između radnih skupina ili između sindikata ili zaposlenika na jednoj strani i menadžmenta na drugoj strani. Istraživanje ZSSS-a iz 2008./2009. ukazalo je na postupke u pojedinim slovenskim organizacijama u kojima i neposredni voditelji uspješno vrše ulogu neformalnih izmiritelja u rješavanju sporova između zaposlenika i sa strankama.
- Mirenju se može pribjeći u svakoj fazi spora, ali je dobro da to bude prije nego se spor zaoštri. Mirenje može biti i oblik sprečavanja spora.
- Mirenje se može provesti čak i po završetku formalnog postupka razrješavanja sporova kako bi se uspostavili odgovarajući međusobni odnosi između strana u sporu. U nekim organizacijama mirenje je omogućeno kao dio disciplinskih i tužbenih postupaka. Može se provoditi u slučajevima kada se želi uspostaviti odgovarajući odnos između suradnika nakon okončanog disciplinskog postupka.
- Mirenje je prikladno za rješavanje različitih sporova, na primjer: kod narušenih međusobnih odnosa, kod pogrešnih interpretacija verbalnih poruka i poruka koje se prenose ponašanjem, osobnih sukoba, komunikacijskih problema, uznemiravanja i šikaniranja. Naime, može se dogoditi da se određena ponašanja shvate kao diskriminirajuća, uznemirujuća ili neučtiva, premda to nije bila njihova namjera. U tom slučaju mirenje može pomoći upletenim osobama da uvide kako njihovo ponašanje shvaćaju druge osobe i kako njihovo ponašanje može povrijediti suradnika. Naravno, to vrijedi samo ako takvo ponašanje nakon provedenog mirenja prestane. U suprotnom izmiritelj mora savjetovati druge oblike rješavanja problema/spora, no radi povjerljivosti postupka mirenja ne smije otkriti već provedene pokušaje i iskustva<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> U okvirnom sporazumu o stresu povezanim s radom europski socijalni partneri priznaju da su uznemiravanje i nasilje na radnom mjestu mogući stresori odnosno da uzrokuju stres povezan s radom. No, dugotrajan stres može dovesti do teških pa čak i trajnih posljedica na zdravlje.

<sup>18</sup> U određenim europskim državama već je uvriježena sudska praksa visokih odšteta u ekstremnim slučajevima zlostavljanja zbog nanesene zdravstvene štete te materijalne štete u obliku smanjenih dohodaka i posljedično očekivanih nižih mirovinskih dohodaka. Sud je odlučio da odštetu mora platiti poslodavac jer oštećenog radnika nije zaštitio usprkos zakonskoj obvezi da radnicima osigura sigurno radno okruženje.

<sup>19</sup> Valja naglasiti da je kod ozbiljnih primjera uznemiravanja i očitih primjera diskriminacije te kršenja kogentnih prava radnika umjesto mirenja bolje pribjeći formalnim postupcima rješavanja problema/sporova.



- Mirenje je prikladno i onda kada intervencija menadžera može biti pristrana odnosno njegov položaj ne dopušta primjerno rješavanje spora i, naravno, u slučaju kada menadžer nema dovoljno vještina za upravljanje sporovima ili intenzivnim osjećanjima drugih.
- Mirenje je posebno prikladno kod upravljanja različitošću<sup>20</sup>, jer može pomoći unaprijediti međusobne odnose kao i kod stvaranja optimalnih uvjeta za razvoj karijera te kod poticanja poslovne uspješnosti.

Za uspješan način provedbe mirenja nužna je usporedna evaluacija njegovih učinaka kako sa stajališta organizacije tako i sa stajališta oštećenih sudionika. Preduvjet za uspjeh je da zaposlenici, menadžeri i predstavnici sindikata shvate da je to samo jedna od ponuđenih mogućnosti rješavanja sporova. Sindikati mogu imati važnu ulogu osiguravaju li procesu mirenja vjerodostojnost i uspostave li povjerenje među zaposlenicima.

### ☞ KADA MIRENJE NIJE PRIKLADAN NAČIN RJEŠAVANJA RADNIH SPOROVA

Prednosti mirenja moraju biti odgovarajuće prihvaćene i procijenjene od strane svih koji će mirenje koristiti. Moraju se osigurati odgovarajući kadrovski, financijski i vremenski izvori za njegovo učinkovito provođenje. Mirenje zasigurno nije prikladno koristiti kao zamjenu za odgovarajuće komuniciranje u organizaciji ili za menadžerski rad i odgovornost. Mirenje također nije prikladno ni kada oštećena osoba koja se osjeća diskriminirano i uznemireno zahtijeva temeljitu istragu ili sudsku obradu slučaja. Mirenje se ne smije provoditi želeći na brzinu riješiti probleme spolne diskriminacije.

Posve nezakonita bila bi zloraba mirenja za sklapanje »dobrovoljnih sporazuma i dogovora« između radnika i poslodavca o odricanju od razine prava na radu koju određuju propisi i kolektivni ugovori.

<sup>20</sup> Definicijom različitosti pokušavaju se obuhvatiti svi načini po kojima se ljudi međusobno razlikuju: po spolu, rasi, dobi, spolnoj orijentaciji, izgledu, roditeljstvu, tjelesnim i umnim sposobnostima, etničkoj pripadnosti, kulturi, jeziku, vjeroispovijesti, socijalnom porijeklu, društvenoj klasi... Zbog tih je razlika svaki čovjek jedinstven i neponovljiv. Poštujemo li te razlike, ljudi i na radnom mjestu mogu optimalno ostvariti svoje mogućnosti i sposobnosti. Diskriminacija znači kršenje načela jednakog postupanja zbog negativnog razlikovanja na temelju osobnih okolnosti koje pojedinca stavlja u nejednak položaj. Diskriminacija je protuzakonita. Destraktivna je i uzrokuje sporove. Upravljanje različitošću u organizaciji je dosljedno provođenje načela jednakih mogućnosti pri upravljanju ljudskim potencijalima koje pozitivno utječe na odnose i zajednički rad. Ono jača konkurentnost poduzeća.





## 8. NAČELA I POSTUPAK MIRENJA

### Načela:

- *dobrovoljnost,*
- *ravnopravnost i autonomija sudionika i nepristranost izmiritelja,*
- *brzina,*
- *neformalnost,*
- *povjerljivost.*

### Postupak:

- *faze i tijek mirenja,*
- *pravila, procedure i upoznavanje s njima,*
- *izmiritelj – unutarnji ili vanjski? gdje pronaći izmiritelja? izobrazba izmiritelja,*
- *troškovi mirenja.*

### A. Načela mirenja

U Sloveniji je Zakon o mirenju u građanskim i gospodarskim sporovima (ZMCGZ-Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah)<sup>21</sup> zakonska pravna podloga koja uređuje područje mirenja. Mirenje definira kao »postupak u kojem strane dobrovoljno i uz pomoć neutralne treće osobe (izmiritelja) pokušavaju postići mirno rješavanje spora koji proizlazi iz ili je u vezi s ugovornim ili drugim pravnim odnosom, bez obzira upotrebljava li se za taj postupak izraz medijacija, conciliacija, mirenje, posredovanje u sporu ili drugi sličan izraz«.

Zakon definira i opća načela postupka mirenja:

- dobrovoljnost,
- jednako postupanje sa stranama,
- autonomija strana,
- povjerljivost postupka,
- nepristranost izmiritelja.

Postupak mirenja mora stvoriti prostor povjerenja. Žrtva ili oštećene odnosno zavađene strane moraju prepoznati postupak i nadležne osobe kao vrijedne povjerenja.

Mirenje je proces u kojem rješenje spora zajednički iznalaze ravnopravni i odgovorni partneri koji su s povjerenjem i dobrovoljno prihvatili pomoć izmiritelja da bi na temelju vlastitih sposobnosti za dijalog i suradnju donijeli prihvatljivo trajno rješenje spora. Odgovornost za rješenje je na sudionicima, dok je izmiritelj odgovoran za usmjeravanje procesa. On bi trebao jačati sposobnost za dijalog i suradnju te odgovornost za rješenje koje je prihvatljivo za sve i koje je u korist svih sudionika mirenja. Postupci mirenja imaju emancipirajući potencijal zbog otklanjanja neravnopravnosti. Samo radnik koji je svjestan svojih prava te je time i opunomoćen da u poduzeću poduzme odgovarajuće korake kod kršenja svojih prava može postati predlagatelj i subjekt u postupku mirenja.

<sup>21</sup> Službeni list RS, br. 56-2339/21. 6. 2008. ([Uradni list RS, št. 56-2339/21. 6. 2008](#))



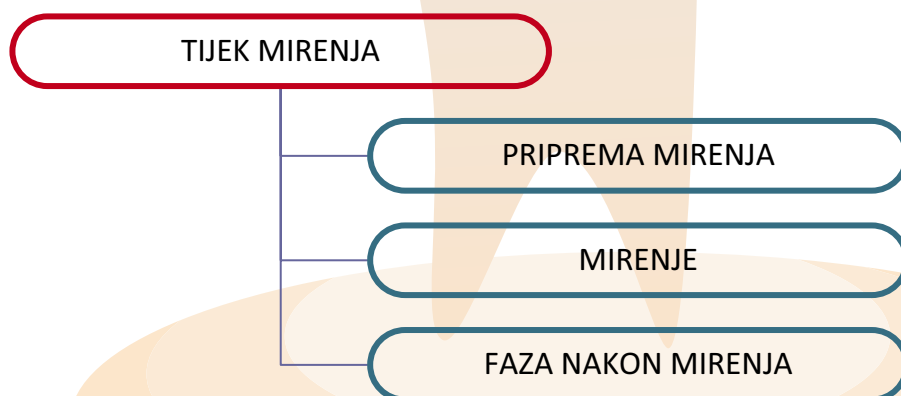
Načela brzine i neformalnosti omogućuju rješenja zahvaljujući kojima sudionici mogu izbjeći dugotrajne birokratske postupke – razjašnjavaju eventualne nesporazume, sprečavaju spor ili donose učinkovito i brzo rješenje problema<sup>22</sup>.

### B. Postupak mirenja u radnim sporovima

Pri provedbi mirenja u radnim sporovima u skladu sa stručnom teorijom u organizaciji valja prethodno odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Tko će biti izmiritelj?
- Hoće li se koristiti usluge unutarnjeg ili vanjskog izmiritelja (ili obaju)?
- Gdje pronaći osposobljenog vanjskog izmiritelja?
- Kako među suradnicima izabrati unutarnjeg izmiritelja (kriteriji i postupak izbora)?
- Kakva izobrazba treba unutarnjim izmiriteljima?
- Kakvu će podršku i pomoć imati vanjski izmiritelji?
- Kako će djelovati centar podrške za mirenje (bude li s obzirom na potrebe organiziran)?
- Kako promicati mirenje tako da s njime bude upoznat svaki radnik/član organizacije?

Slika 1: Tijek mirenja može se podijeliti u tri faze



#### A ) Uvodne formalnosti

- Početna pritužba ili prijedlog za mirenje.
- Unaprijed dogovorena osoba od povjerenja<sup>23</sup>, ili druga osoba unutar organizacije koja je u organizaciji zadužena za postupak mirenja ili treća vanjska osoba (izvan organizacije), razgovara s obje strane kako bi pridobila njihovu suglasnost za mirenje.
- Izabire se unutarnji ili vanjski izmiritelj.

<sup>22</sup> Na primjer razgovor koji otklanja napetost i omogućuje nastavak suradnje; plan zamjena/godišnjih odmora/izostanaka koji je u skladu s organizacijskim pravilima, a omogućuje veću fleksibilnost roditeljima male djece ili osobama s drugim obvezama koje uključuju skrb; radionica o stereotipima zasnovanim na spolu ili spolnoj orijentaciji organizirana u dijelu organizacije u kojem postoji sumnja ili se dogodila diskriminacija na tim osnovama i sl.

<sup>23</sup> U dogovoru s poslodavcem to može biti i sindikalni povjerenik za jednake mogućnosti. Neovisni okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radu, koji su 26. travnja 2007. potpisali europski socijalni partneri Europska konfederacija sindikata (EKS odnosno eng. ETUC), BUSINESSEUROPE, UEAPME i CEEP, tako primjerice određuje: »Poduzeća trebaju jasnu izjavu s porukom da se uznemiravanje i nasilje neće tolerirati. Ta izjava treba utvrditi i postupke koji će se u tim slučajevima primjenjivati. Oni mogu uključivati neformalnu razinu na kojoj je raspoloživa osoba koja uživa povjerenje vodstva i radnika te pruža savjete i pomoć.«



- Strane primaju obavijest izmiritelja kojom ih ovaj upoznaje sa sadržajem postupka mirenja tako da znaju što mogu očekivati.
- Sporazumno se određuje datum mirenja.

### B) Mirenje

- Nastupa izmiritelj koji održava uvodne odvojene sastanke s obje strane.
- Sljedeći sastanak je s obje strane kada će izmiritelj u strukturiranom postupku voditi obje strane k potpisivanju zajednički oblikovanog sporazuma<sup>24</sup>.
- Sporazumno se utvrđuje datum kada će se strane i izmiritelj ponovno sastati da bi pregledali i provjerili provedbu potpisanog sporazuma. Tim sastankom prestaje uloga izmiritelja.

### C) Po okončanju mirenja

- Strane se moraju držati odredbi sporazuma koji su same sastavile.
- Nastanu li novi problemi, moguće je ponovno mirenje ili drugi način za rješavanje problema.

Radno okruženje pored mirenja mora osigurati sve oblike sindikalnog zastupanja, pravnu pomoć i sva prava koja zakonodavstvo pruža radniku. Upravljački kadar i menadžeri moraju jasno izraziti svoju odlučnost<sup>25</sup> za poštivanje prava zaposlenika i konstruktivno rješavanje sporova. Mirenje može biti dobar izbor samo ako radniku ostaju otvoreni svi drugi putovi za ostvarivanje prava. U slučaju neuspjelog mirenja oštećeniku na raspolaganju ostaju svi drugi pravni putovi (prije svega mogućnost sudskog ročišta)<sup>26</sup>.

☞ **ŠESTSTUPANJSKI MODEL MIRENJA** poznat u stručnoj teoriji predviđa prethodni susret izmiritelja sa svakom od strana posebno. Na sljedećem – zajedničkom susretu – preporučljivo je poštivati sljedeće korake:

1. predstavljanje svrhe i utvrđivanje osnovnih pravila;
2. strane opisuju problem, svaka iz svoje perspektive, izmiritelj sažima bitne okolnosti;
3. utvrđivanje biti spora i diskusija o tome;
4. izmiritelj potiče međusobno razumijevanje strana, kontrolu i izražavanje osjećaja i uspostavlja direktnu komunikaciju među stranama;
5. sažetak korisnih ideja i prijedloga za sporazum;
6. potpisivanje sporazumno sastavljenog dogovora.

Navedeni koraci predstavljaju samo okvir koji je fleksibilan i podložan promjenama, kao i samo mirenje. Izmiritelj mora pratiti potrebe procesa traženja rješenja koji se odvija među sudionicima mirenja.

<sup>24</sup> Sporazum se može ovjeriti kod javnog bilježnika.

<sup>25</sup> Metode komuniciranja sa zaposlenicima jasnim porukama.

<sup>26</sup> Pri tome je važno da postupak mirenja u skladu s čl. 17 ZMCGZ-a prekine rok zastare za podnošenje zahtjeva sudu.



### 9. ODABIR IZMIRITELJA I NJEGOVA IZOBRAZBA

#### ☞ Unutarnji ili vanjski izmiritelj?

Prilikom odluke za unutarnjeg ili vanjskog izmiritelja argumenti u korist unutarnjeg izmiritelja bit će povezani s njegovom pripadnošću organizacijskom okruženju, odnosno razumijevanjem konteksta problema/spora i poznavanjem organizacije i sudionika spora. Upravo ove prednosti unutarnjeg izmiritelja ujedno su i njegove potencijalne slabosti. Naime, prenatrpanost pripadnost organizaciji može onemogućiti potrebnu nepristranost i neupletenost.

Prednost je vanjskog izmiritelja pak njegova objektivnost i nepristranost, dok je njegova slabost nepoznavanje organizacije, njoj svojstvenih procesa, kulture i okolnosti problema/spora<sup>27</sup>.

Uspješnost postupka mirenja u velikoj mjeri ovisi o uspješnosti izmiritelja da svojim djelovanjem omogući i podupre zavađene strane u zajedničkom iznalaženju rješenja. Zbog toga izmiritelj mora imati određene karakteristike ličnosti (npr. razvijenu empatiju i emocionalnu inteligenciju), vještine (npr. slušanja i razumijevanja te sažimanja misli drugih osoba) i znanje koje može dobiti izobrazbom i osposobljavanjem. Vrlo je važno da izmiritelji pohađaju kvalitetan program izobrazbe<sup>28</sup>. Program osposobljavanja i izobrazbe mora biti prilagođen mirenju u radnom okruženju.

#### ☞ Ključne tematike osnovne izobrazbe za izmiritelje u radnim sporovima su sljedeće:

- osnovna načela i svrha mirenja,
- etika i stav izmiritelja,
- faze postupka mirenja,
- tradicija nagodbe i mirenja,
- prikladnost problematike, struktura i tijek mirenja,
- vještine i tehnike komuniciranja i nagodbe,
- odgovarajući broj igara uloga i drugih praktičnih vježbi,
- specifičnosti mirenja u radnim sporovima.

#### ☞ Poželjni su izmiritelji koji su posebno osposobljeni za mirenje s obzirom na specifičnosti radnih sporova:

- alternativno rješavanje sporova (općenito),
- pravne podloge alternativnog rješavanja sporova u Sloveniji i pravu EU-a,
- temeljna načela postupka mirenja,
- faze postupka mirenja,
- prikaz osnovnih tehnika koje koristi izmiritelj.

<sup>27</sup> Ovu je dilemu moguće čak inovativno riješiti. U istraživanju ZSSS-a pronađena je organizacija u Sloveniji koja je ulogu ombudsmana (koji vrši funkciju unutarnjeg izmiritelja) dodijelila umirovljenoj suradnici. Umirovljeni radnici objedinjuju prednosti unutarnjih i vanjskih izmiritelja – dobro poznaju organizaciju, ali su od nje u sadašnjoj ulozi vjerojatno dovoljno udaljeni što im daje potrebnu neovisnost i nepristranost.

<sup>28</sup> Kakav primjerice nudi Društvo izmiritelja Slovenije (<http://www.slo-med.si/>) (Društvo mediatorjev Slovenije) osnovano 2006. u cilju širenja, razvijanja i provođenja mirenja i drugih načina alternativnog rješavanja sporova u Sloveniji. Društvo će obrazovati prve vanjske izmiritelje za Centar ZSSS-a za mirenje.



### 10. PROMIDŽBA KONCEPTA I MODELA MIRENJA U ORGANIZACIJI

Za uspjehnost uvođenja mirenja kao oblika rješavanja prešućenih konflikata nužna je suglasnost i poslodavca (vodstva) i radnika. Suradnja i potpora poslodavca koji postupke mirenja može podupirati financijski kao i osiguravanjem vremena i prostora za mirenje ključno je za implementaciju mirenja u organizaciji. Pri procjeni troškova mirenja, osim troškova obrazovanja izmiritelja (i drugih aktivnih članova zaduženih za postupke mirenja u organizaciji) i angažiranja vanjskih izmiritelja, potrebno je uzeti u obzir i trošak vremena koje će u organizaciji biti namijenjeno promidžbi, organizaciji i tijeku postupaka mirenja. Pri procjeni valja uzeti u obzir i neposredne i posredne koristi (i financijske) od uspješno provedenih postupaka mirenja i sporazumnog načina rješavanja sporova i problema.

#### ☞ Troškovi konfliktne situacije na radnom mjestu

Austrijski sindikalni savez ÖGB izradio je izračun troškova poslodavca zbog sporova uslijed zlostavljanja/mobbinga na radnom mjestu. Taj izračun uvjerio je austrijske poslodavce da financijski podupru postupke mirenja<sup>29</sup>.

Zbroj troškova za pojedinačni primjer zlostavljanog radnika (mobbing) koje poslodavac mora pokriti samo u prvoj godini spora (po ÖGB-u):

| PRIRODA TROŠKA                                                                                                                                            | TROŠAK     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Produktivnost zlostavljane osobe smanjuje se za 40 % (izračun na temelju plaće od 1500 €: $1500 \times 12 + 40\%$ dodatnih troškova)                      | €11,280.-- |
| 6 zlostavljača utroši 5 % svojeg radnog vremena na zlostavljanje žrtve ( $1500 \text{ €} \times 12 \times 6 + 40\%$ )                                     | €8,460.--  |
| Troškovi nadzornika, djelatnika kadrovske službe (ljudski potencijali), radničkog vijeća, liječnika (60 sati po 60 €)                                     | €3,600.--  |
| Dodatni rad i/ili prekovremeni sati za dovršetak posla koji žrtva nije obavila jer je bila na bolovanju (50 dana po 120 €/dan)                            | €6,000.--  |
| Niža motivacija, niža produktivnost, druge odsutnosti, greške u proizvodnji, nužna dodatna izobrazba, smanjen ugled zbog spora, negativna radna atmosfera | €36,000.-- |
| Troškovi liječnika, lijekova, terapije                                                                                                                    | €4.000,--  |
| Korištenje uslužnih centara, putni troškovi, troškovi telefona itd.                                                                                       | €2.000,--  |
| Ukupno troškovi u prvoj godini:                                                                                                                           | €71,340,-- |

<sup>29</sup> ÖGB je u Austriji već osposobio 1800 unutarnjih izmiritelja koje zovu Konfliktlotse odnosno Konfliktlotsi (der Lotse znači pilot – dakle pilot koji razrješava sporove).



### ☞ Uloga sindikata ključna je pri:

- promicanju mirenja kao načina rješavanja sporova na radnom mjestu u poduzećima između radnika kao i između menadžmenta,
- poticanju odgovarajućeg uvrštavanja institucije mirenja u akte poduzeća,
- osiguravanju odgovarajuće osposobljenih unutarnjih i vanjskih izmiritelja koji će biti na raspolaganju budu li se obje strane složile s rješanjem spora postupkom mirenja.

### ☞ Mirenje u radnoj organizaciji

Uvođenje mehanizama i postupaka mirenja pri poslodavcima nužno podrazumijeva opširno predstavljanje koncepta i modela mirenja. Važno je da su svi dobro upoznati sa specifičnostima rješavanja sporova mirenjem: osiguranje dobrovoljnosti, odgovornost za rješenje koje je u interesu svih sudionika umjesto traženja krivice; čuvanje povjerljivosti i dostojanstva sudionika u procesu, vrijeme za proces učenja, ulogu izmiritelja. Ako je opširno predstavljanje mirenja napravljeno tako da na njemu sudjeluju svi, neovisno o statusu i radnom mjestu, to je važna poruka o otvorenosti modela za sve i o ravnopravnosti svih korisnika koji se odluče za ovaj oblik rješavanja sporova. Najbolja je zajednička izobrazba vodstva i radnika, odnosno da to bude zajednički projekt. U opširnom predstavljanju važno je da se koncept mirenja prezentira uz druge zajamčene oblike zaštite prava radnika tako da mogu odlučiti i izabrati oblik pomoći koji im se čini prikladnim.

## 11. SINDIKALNI POVJERENIK ZA JEDNAKE MOGUĆNOSTI

Mirenje kao rješavanje radnih sporova neće zaživjeti bez sindikalnih povjerenika za jednake mogućnosti na razini poduzeća odnosno organizacije. Iskustva govore da ljudi za sindikalne povjerenike u pravilu izabiru suradnike s razvijenim osjećajem za pravičnost i ljudsko dostojanstvo, a koji imaju i napredne komunikacijske vještine. Suradnici već odavno s povjerenjem prihvataju njihovo neformalno posredovanje u razrješavanju sporova između suradnika mirnim putem. Čini se prirodnim da na poticaj sindikata poslodavcu (upravi/vlasniku) jedan od njih postane sindikalni povjerenik za jednake mogućnosti kao osoba od povjerenja koju ovlašćuje poslodavac i kojoj se u neprilici obraćaju radnici – prvenstveno u slučaju »prešućenih« radnih sporova zbog diskriminacije<sup>30</sup>, neusklađenosti poslovnih i obiteljskih obveza i svih onih problema<sup>31</sup> za koje slovenski radnici još uvijek misle da su njihovi privatni pa im stoga nitko neće priskočiti u pomoć.

<sup>30</sup> Radnici se organiziraju u sindikat jer su zajedno jači nego pojedinačno. Udruženi učinkovitije štite prava pojedinca. Za sindikat je neprihvatljiv svaki oblik diskriminacije. Toleriranje jedne vrste diskriminacije otvara vrata i drugim vrstama diskriminacije. Diskriminacija onima koji je provode omogućuje da bez boljih rezultata rada profesionalno preteknu druge. Radnici se diskriminiraju i zato da im se za isti posao može davati manja plaća. Sindikat se već odavno bori za načelo: Za isti rad ista plaća! Solidarnost prema diskriminiranim osobama bila je stoga uvijek cilj radnika povezanih u sindikat. Zbog svih tih razloga sindikat se mora osposobiti za prepoznavanje svih oblika diskriminacije.

<sup>31</sup> Dobra sindikalna praksa iz Ujedinjenog Kraljevstva: Sindikat TSSA za sindikalne povjerenike za jednake mogućnosti postavlja predstavnike ranjivih skupina radnika (žene, migranti, invalidi, etničke manjine, ...), da bi ohrabрили upravo ovu skupinu radnika da im povjeri svoje probleme.



**Neovisni okvirni sporazum o uznemiravanju<sup>32</sup> i nasilju na radu<sup>33</sup> sadrži više dragocjenih uputa kako nadići radne sporove uzrokovane nasiljem i uznemiravanjem.**

*Citat: Cilj je sporazuma sprečavanje, prepoznavanje i nadilaženje problema uzrokovanih uznemiravanjem i nasiljem. Sporazum upozorava da osvješćivanje i prikladna izobrazba upravitelja i radnika mogu umanjiti vjerojatnost uznemiravanja i nasilja na radu. Poduzećima treba jasna izjava s porukom da se uznemiravanje i nasilje neće tolerirati. Ta izjava treba definirati postupke koji će se u takvim slučajevima primjenjivati. Oni mogu uključivati neformalnu razinu na kojoj je raspoloživa osoba koja uživa povjerenje vodstva i radnika te pruža savjete i pomoć. Možda su već postojeći postupci prikladni za djelovanje protiv uznemiravanja i nasilja.*

*Prikladan postupak temeljit će se najmanje na sljedećem:*

- U interesu je svih strana da se postupa s potrebnom obzirnošću, da se zaštiti svačije dostojanstvo i privatnost.
- Osobama koje nisu upletene u problem ne smije se razotkriti nijedna informacija.
- Pritužbu treba istražiti i prihvatiti je se bez odlaganja.
- Svim upletenim stranama treba osigurati nepristrano saslušanje i pošteno postupanje.
- Pritužbu treba poduprijeti detaljnim informacijama.
- Ne smiju se tolerirati lažne optužbe koje mogu završiti disciplinskim postupkom.
- Može biti dobrodošla pomoć izvana.

*Utvrdi li se da je došlo do uznemiravanja i nasilja, poduzet će se mjere protiv počinitelja. Te mjere mogu obuhvaćati sve disciplinske postupke uključujući i prekid radnog odnosa. Žrtvi/ama će se pružiti potpora i po potrebi pomoć pri ponovnom uključenju.*

*Poslodavci će te postupke utvrditi nakon savjetovanja s radnicima i/ili njihovim predstavnicima te o njima prosuđivati i provjeravati ih u cilju osiguranja njihove učinkovitosti radi sprečavanja kao i otklanjanja poteškoća kada do njih dođe.*

### **Uloga sindikalnog povjerenika za jednake mogućnosti je:**

- osvješćivanje suradnika i menadžmenta o destruktivnosti diskriminacije i o prednostima koje donosi upravljanje različitošću;

<sup>32</sup> Izraz uznemiravanje obuhvaća i zlostavljanje odnosno mobbing.

<sup>33</sup> 26. travnja 2007. potpisali su ga europski socijalni partneri EKS, BUSINESSEUROPE, UEAPME i CEEP. Slovenski socijalni partneri dužni su ga provoditi na nacionalnoj razini i na razini poslodavca na način sukladan s tradicijom slovenskih industrijskih odnosa između poslodavaca i sindikata. Činjenica da su neovisni europski sporazum o sprečavanju uznemiravanja i nasilja potpisale tri europske organizacije poslodavaca u ime nacionalnih organizacija poslodavaca iz svih država članica EU-a, pokazuje da su poslodavci u Europi svjesni da je sprečavanje uznemiravanja, nasilja i diskriminacije koja se na njima temelji u interesu ne samo radnika već i poslodavca.



- osvještavanje činjenice da su naizgled privatni problemi radnika pri usklađivanju radnih i obiteljskih obveza (na primjer zbog radnog vremena neprilagođenog obvezama roditelja) zapravo zajednički organizacijski problem koji se može sporazumno riješiti na zadovoljstvo svih. Naizgled privatne probleme treba izložiti kako bi postalo jasno da su to zajednički problemi svih i da ih zato valja rješavati prilagođenom organizacijom rada;
- osvještavanje o šteti koju radniku i poslodavcu uzrokuje stres zbog nerazrješavanja prešućenih sporova / problema na radnom mjestu;
- promicanje mirenja kao rješavanja sporova/problema zbog nejednakih mogućnosti mirnim putem;
- poticanje poslodavca na usvajanje povelje o netoleriranju nasilja<sup>34</sup> i uznemiravanja / zlostavljanja te o postupcima za razrješavanje takvih pritužbi s kojima se upoznaju svi zaposlenici i vodstvo;
- potvrditi se kao osoba od povjerenja kojoj se zaposlenici u nevolji povjeravaju zbog »prešućenih« radnih sporova odnosno neprilika. Njegova je uloga da ih upozna s njihovim pravima te da im na neformalan način pomogne razriješiti spor. Prosudi li da je potrebna pomoć vanjskog izmiritelja, predložiti će to poslodavcu i svim zavađenim stranama te Centru ZSSS-a za mirenje u radnim sporovima;
- sprečavanje sličnih sporova zbog organizacijskih razloga, a na temelju stečenog iskustva (pravodobno informiranje o pravima, poticaji poslodavcu za organizacijske mjere koje mogu spriječiti nastanak sporova).

Mnogo uspjeha i zadovoljstva u radu!

<sup>34</sup> I spolno uznemiravanje.





## 12. RADIONICE ZA SUDIONIKE IZOBRAZBE

Namijenjene su praktičnoj primjeni znanja stečenog izobrazbom.

### A. Predpriprema za izobrazbu

Sudionici izobrazbe ispunjavaju upitnik u kojem u vlastitom radnom okruženju ocjenjuju (nakon savjetovanja sa suradnicima):

- Učestalost i vrste radnih sporova u svojem poduzeću odnosno organizaciji.
- Tko je najčešće upleten u spor (žene, migranti, mladi roditelji i sl.)?
- Postoje li »prešućeni« radni sporovi zbog nejednakih mogućnosti kada radnik skriva svoje probleme misleći da se radi o njegovu privatnom problemu i ne očekuje pomoć?
- Koji se načini razrješavanja radnih sporova inače provode kod poslodavca (neformalni i formalni)? Tko sudjeluje u postupcima razrješavanja?
- Sudionici te podatke koriste u raspravi na radionicama.

### B. Radionice

Sudionici izobrazbe dijele se u skupine koje raspravljaju o različitim postavljenim zadacima i pripremaju svoja rješenja. Skupina izabire glasnogovornika koji na zajedničkoj zaključnoj raspravi predstavlja rješenje skupine. Svi sudionici pozvani su uključiti se u raspravu o porukama.

Na kraju sudionici ocjenjuju korisnost stečenog znanja.

### ☞ **Zadaci kojima bi se trebale baviti radne skupine na radionicama:**

1. Kako suradnicima i poslodavcu predstaviti i preporučiti mirenje na području radnih sporova?
  - Kako promicati mirenje na način da se s njime upoznaju svi radnici/članovi organizacije (pogledati poglavlje 10)?
  - Koje su prednosti mirenja u odnosu na formalnije načine rješavanja sporova?
  - Kako oblikovati poticaj poslodavcu za usvajanje povelje o netoleriranju diskriminacije, zlostavljanja i nasilja?
  - Argumenti za dogovor s poslodavcem o pokrivanju troškova vanjskog mirenja.
2. Ocijenite kada je mirenje prikladan oblik rješavanja sporova, a kada nije. Dodajte popis razloga za sporove u vašem poduzeću odnosno organizaciji:
  - u slučaju pritužbe zbog diskriminacije na temelju spola, rase, dobi, spolne orijentacije, izgleda, roditeljstva, tjelesnih i umnih sposobnosti, etničke pripadnosti, kulture, jezika, vjeroispovijesti, socijalnog porijekla, društvene klase ...
  - za traženje rješenja vezanih za usklađivanje poslovnih i obiteljskih obveza,
  - za pritužbe zbog razlika u plaćama koje nisu odraz različitog efektivnog rada,
  - za pritužbe zbog različitih mogućnosti za profesionalno napredovanje,
  - za poboljšavanje međusobnih odnosa u cilju optimalnog razvoja karijere te za poticanje radne uspješnosti,
  - kada menadžer nema dovoljno vještina da može upravljati sporovima,
  - kao zamjena za odgovarajuću komunikaciju u organizaciji ili za menadžerski rad i odgovornost,



- kod porušenih međusobnih odnosa, pogrešnih interpretacija verbalnih poruka i poruka koje se prenose ponašanjem, osobnih prepirki, komunikacijskih problema,
- kod uznemiravanja i šikaniranja,
- kada oštećena osoba koja se osjeća diskriminiranom ili uznemirenom zahtijeva detaljno istraživanje ili sudsku obradu slučaja (na primjer problemi spolne diskriminacije),
- za sprečavanje spora,
- kod ponovnog uspostavljanja međuljudskih odnosa nakon završenog disciplinskog postupka,
- za sklapanje »dobrovoljnih sporazuma i dogovora« između radnika i poslodavca o odricanju od razine prava na radu koju određuju propisi i kolektivni ugovori,
- mirenje u slučaju kažnjivih djela, kogentnih prava?

### 3. Organizacijska pitanja

- Koliko težak mora biti spor da bi bilo opravdano pribjeći mirenju?
- Kada je mirenje smisleno s obzirom na osobine sudionika?
- Prikladnost mirenja u sporovima s trećim osobama (kupcima, strankama i drugim osobama)?
- Je li moguće mirenje između skupina zaposlenika, a ne samo između pojedinaca?
- Kako izabrati unutarnjeg izmiritelja?
- Kada spor zahtijeva sudjelovanje vanjskog izmiritelja (Centar za mirenje pri ZSSS-u)?
- Kada je potreban javnobilježnički zapis sporazuma na temelju mirenja?
- Kako spoznaje o organizacijskim razlozima za pojedinačni spor između suradnika sustavno upotrijebiti za sprečavanje sličnih sporova ubuduće (poticaj poslodavcu za uvođenje novih organizacijskih pravila, obznanjivanje jasne politike i sl.)?
- Što poduzeti u slučaju neuspješnog mirenja?



### IZVORI:

1. Izvješća istraživačkog tima europskoga projekta ZSSS-a "MODEL ZA MIRENJE – sredstvo za postizanje ravnopravnosti na tržištu rada" u sastavu Aleksandra Kanjuo Mrčela, izvr. prof., Fakultet za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani, Andrej Razdrih, izmiritelj i član Upravnog odbora Društva izmiritelja Slovenije, Dr. Nevenka Černigoj Sadar, red. prof., Fakultet za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani, Dr. Gabi Čačinovič Vogrinčič, red. prof., Fakultet za socijalni rad Sveučilišta u Ljubljani i Dr. Barbara Rajgelj, doc., Fakultet za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani.
  - a) Mirenje kao način postizanja veće ravnopravnosti spolova na tržištu radne snage (konačno izvješće istraživačkog rada, 31. svibnja 2009.)
  - b) Smjernice za mirenje – sredstvo za postizanje jednakih mogućnosti na tržištu radne snage (19. lipnja 2009.)
2. Gradivo za izobrazbu ÖGB-a:
  - a) Aktiv gegen Mobbing!, ÖGB, 2008,
  - b) Das Beratungs-Gespräch, ÖGB-Verlag,
  - c) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann i Maga Ilse Reichart: Lehrgang Konfliktlotse/konfliktlotsin, Modul 1, 2009,
  - d) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann: Krise und Krisenintervention, Burnout, Psychohygiene, Stressverarbeitung, Modul 2, 2007
  - e) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann i Maga Ilse Reichart: Lehrgang Konfliktlotse/konfliktlotsin
3. Dobra praksa partnera projekta – country reports:
  - a) Tanja Vicas, ÖGB: Mediation in Austria, 2008,
  - b) Irina Radaković, SSSH: Mediation in Croatia, 2008,
  - c) Val Stansfield, UK: Models of Workplace Dispute Resolution in the UK, 2008
4. Sporazumi europskih socijalnih partnera:
  - a) Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu, 26. 4. 2007., Bruxelles, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0686:FIN:SL:HTML>
  - b) Okvirni sporazum o stresu povezanim s radom, 8. 10. 2004., Bruxelles, službeni prijevod potvrđen na 166. sjednici ESS-a 23. travnja 2008.,
  - c) Okvir aktivnosti za ravnopravnost spolova, Bruxelles, 2005.
5. Dokumenti ZSSS-a o jednakim mogućnostima:
  - a) Okvirni program ZSSS-a za jednakost 2007. – 2011., rezolucija 5. kongresa ZSSS-a, 7. prosinca 2007.,
  - b) Akcijski plan predsjedništva ZSSS-a za poticanje i stvaranje jednakih mogućnosti žena i muškaraca, 20. 4. 2004.
6. Toš Zajšek Andreja. 2007. Model dogovora o sprečavanju i otklanjanju posljedica psihičkog nasilja/zlostavljanja (mobbinga) u društvu... Pravna služba ZSSS-a, doprinos na savjetovanju 30. 5. 2007., SIC Radovljica,
7. Zlostavljanje na radnom mjestu u Sloveniji – sažetak, anketa Kliničkog instituta za medicinu rada, prometa i sporta, 2008.,
8. Mobbing, zlostavljanje, šikaniranje ..., Nekoliko smjernica za ulijevanje hrabrosti u borbi za očuvanje dostojanstva, Pogum – društvo za dostojanstvo na radu, Ljubljana, 2009.,



9. Četvrto istraživanje o radnim uvjetima, Nacionalni podaci za Sloveniju, Europska zaklada za poboljšanje životnih i radnih uvjeta, Dublin, 2005., <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>.
10. Upravljanje raznolikošću u zapošljavanju, Smjernice za poslodavce i sindikate, Ljubljana, 2009. – publikacija projekta PROGRESS, koji je sufinancirala Europska komisija, u kojem su sudjelovali slovenski Studentski kulturni centar (ŠKUC), ZSSS i Udruženje poslodavaca Slovenije (ZDS),
11. Mjere protiv diskriminacije u zapošljavanju za sindikate, Priručnik, Ljubljana, 2006. – priručnik kao dio programa “Partnerstvo za jednakost” u okviru europskoga poticaja EQUAL – poticaja za borbu protiv svih vrsta diskriminacije u zapošljavanju, u kojem su partneri bili Društvo ŠKUC, ZSSS i Udruženje poslodavaca Slovenije (ZDS).

