



WIM 3: UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE – SVEST, EKSPERIMENT, MONITORING

Regionalni pregled i budući trendovi



WIM 3: UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE – SVEST, EKSPERIMENT, MONITORING

Regionalni pregled i budući trendovi

Uz finansijsku podršku Evropske unije. Odgovornost za sadržaj i izneta mišljenja snose isključivo autori. Evropska komisija nije odgovorna za bilo kakvu upotrebu sadržanih informacija.

**WIM 3: UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH
U UPRAVLJANJE – SVEST, EKSPERIMENT, MONITORING**

Regionalni pregled i budući trendovi

Izdavač:

Unija poslodavaca Srbije

Grafički dizajn i priprema za štampu:

Aleksandar Popović

Štampa:

neoSensa

Tiraž:

500

SADRŽAJ

Uvod	5
Uključivanje zaposlenih u upravljanje preduzećem	9
SVEST	17
Siže rada na projektu i ključni nalazi u Republici Srbiji	19
Siže rada na projektu i ključni nalazi u Albaniji	23
EKSPERIMENT	27
Siže rada na projektu i ključni nalazi u Crnoj Gori	29
Siže rada na projektu i ključni nalazi u Severnoj Makedoniji	33
MONITORING	39
Siže nacionalne ankete o uključivanju zaposlenih u upravljanje preduzećem – Slovenija	41
Siže nacionalne ankete o uključivanju zaposlenih u upravljanje preduzećem – Bugarska	49
Siže nacionalne ankete o uključivanju zaposlenih u upravljanje preduzećem – Hrvatska	53
Komentar na Direktivu o obaveštavanju i konsultovanju	57

Kako bi odgovorili na sve izazove rastuće globalne konkurencije, produktivnost i konkurentnost naših privreda moraju biti podignute na viši stepen da bi EU postala atraktivnije mesto za rad i investicije. Potreban je integrisani okvir u kom će se steći svi bitni faktori i omogućiti inovativnost, preduzetničke aktivnosti, produktivnost, kao i privredni rast i otvaranje novih radnih mesta.

Uključivanje zaposlenih može predstavljati jedan od načina da se sprovedu reforme tržišta rada, ohrabre radnici da budu produktivni i da se prilagođavaju promenama, kao i da se obezbedi konsultativni odnos između menadžmenta i radnika na svim nivoima preduzeća. Uključivanje zaposlenih može predstavljati bitnu alatku u okviru nekog sektora ili aktivnosti koja je su stanju da osigura društveni mir, poboljša motivisanost radnika, i time stvori povoljno okruženje za profitabilnu delatnost. Metod uključivanja radnika predstavlja vid upravljanja ljudskim resursima, dok kvalitetna socijalna atmosfera unutar kompanije ima pozitivne implikacije po produktivnost.

U skladu sa potrebama i vrednostima EU na polju industrijskih odnosa važno je podići nivo svesti o značaju uloge predstavnika radnika u preduzećima, i to ne samo u državama članicama EU već i u onima koje su na putu pridruživanja. U ovu svrhu su već uspešno sprovedena dva projekta: „WIM: Uključivanje radnika u cilju boljeg i održivog upravljanja u preduzećima u Sloveniji, Severnoj Makedoniji, Crnoj Gori i Srbiji“ i „WIM2: Uključivanje radnika – pravo do izazova“. Dok je svrha WIM projekta bila da identifikuje postojeću situaci-

ju i postojeće propise o uključivanju zaposlenih u preduzećima (uglavnom) u državama kandidatima, kao i da pokrene aktivnosti na polju upoznavanja nacionalnih socijalnih partnera, državnih organa i aktera na nivou preduzeća sa sadržajem zakona EU o uključivanju zaposlenih, fokus projekta WIM2 je bio na potrazi za određenim rešenjima ili mogućim načinima da se taj deo evropskog pravnog poretka (koji se bavi uključivanjem zaposlenih) inkorporira u procese donošenja odluka.

Projektne aktivnosti su pokazale da nijedna od država kandidata ne poseduje pravni okvir o učešću zaposlenih u preduzećima. Ali u svima postoje dobro organizovani sindikati i to na svim nivoima – na nivou preduzeća, kao i na granskom i nacionalnom nivou. Države kandidati moraju da porade na dizanju nivoa svesti o potencijalnoj koristi od sprovođenja modela donošenja odluka zasnovanog na učešću radnika, kao i na identifikaciji izazova i mentalnih prepreka koje bi mogle da spreče sprovođenje datog modela. Ključni budući izazov nije isključivo pravne prirode, već je reč o izazovu uvođenja instituta učešća zaposlenih u donošenju odluka u postojeći pravni i kulturni okvir industrijskih odnosa. Neophodno je da se u budućnosti sarađuje sa sindikatima po ovom pitanju, da se definiše njihova uloga u predviđenoj budućoj situaciji i dogovorno redefiniše uloga sindikata ukoliko se to smatra potrebnim, kao i da se razgraniče uloge sindikata i saveta zaposlenih u budućnosti.

Projekat „WIM3: Uključivanje zaposlenih u upravljanje preduzećem – svest, eksperiment, monitoring“ je potpomogao dublje razumevanje važnosti modela uključivanja radnika u zemljama koje su učestvovala u njemu, i poslužio predstavnicima organizacija poslodavaca i radnika kao alatka za razmenu praktičnih znanja i iskustava. On je pomogao svim relevantnim ključnim akterima da se upoznaju sa propisima i politikama EU, a podržao je i nove korake na planu pripreme/unapređenja novih/postojećih propisa o uključivanju zaposlenih, uzimajući u obzir propise i politike EU.

Projektne aktivnosti u okviru WIM3 su izmenjene od opšte-informativnih u konkretnu. Naime, u pilot preduzećima je sproveden eksperiment (sprovođenje nacrtu propisa o uključivanju zaposlenih zasnovanog na rešenjima iz nacrtu „Zakona o učešću radnika u upravljanju“ napisanog tokom projekta WIM2) koji je rezultirao dodatom vrednošću i ukazao na opipljivu korist od uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka. Aktivnosti i rezultati će obuhvatiti sve relevantne ključne aktere, ne samo u državama gde je eksperiment sproveden (Severna Makedonija i Crna Gora) već i u drugim državama kandidatima i potencijalnim kandidatima.

Projekat WIM2 nije direktno uključivao Srbiju ni Albaniju (koja u tom momentu nije bila država kandidat). Međutim, po nezvanično prikupljenim informacijama o ovoj temi, situacija je poprilično slična onoj u Crnoj Gori i Severnoj Makedoniji. Naredni projekat WIM3 je obuhvatio ključne aktere u Srbiji i Albaniji na način sličan onome na koji su ključni akteri iz Severne Makedonije i Crne Gore bili obuhvaćeni okvirom projekta WIM2. Prenošenje praktičnih znanja i iskustava je pomoglo akterima na nivou preduzeća da na bolji način uključe zaposlene u pozitivno upravljanje donošenjem odluka i promene u ovom regionu.

Slovenija, Bugarska i Hrvatska su uspešno uvele model uključivanja zaposlenih u upravljanje preduzećem u nacionalno zakonodavstvo. Međutim, došlo je vreme da se se proverí prilagođenost i praktična primena nacionalnih i evropskih propisa na polju obaveštavanja i konsultovanja radnika. U vezi sa tim, u okviru WIM3 projekta je sprovedeno anketiranje poslodavaca preko interneta kako bi se prikupilo dovoljno podataka o stanju u oblasti uključivanja zaposlenih i tako stekao pregled adekvatnosti nacionalnog zakonodavstva. Pripremljene su preporuke za unapređenje nacionalnih propisa u datim državama, kao i neophodni koraci za modernizaciju tržišta rada u cilju otvaranja većeg broja boljih radnih mesta i promovisanja konkurentnosti privrede. Pripremljeno je i zajedničko mišljenje o adekvatnosti evropskih propisa na polju obaveštavanja i konsultovanja radnika.

Projekat WIM3 se sastojao od tri 3 glavne komponente:

Komponenta 1: SVEST

Promovisanje i dizanje nivoa svesti o evropskim zakonima i politikama na polju uključivanja zaposlenih u preduzećima, uključujući neposrednije korake, npr. pružanje stručne podrške za pisanje nacrtá zakona o uključivanju zaposlenih, kao i stručne podrške na polju kreiranja povoljnih uslova za uspostavljanje mehanizama i tela za obaveštavanje, konsultovanje i uključivanje na nacionalnom nivou (sprovedeno u Srbiji i Albaniji).

Komponenta 2: EKSPERIMENT

Dalje promovisanje i podizanje nivoa svesti o evropskim zakonima i politikama na polju uključivanja zaposlenih u preduzećima, uključujući neposrednije korake, npr. eksperimentalno sprovođenje (u pilot preduzećima) početnih

nacrta propisa o uključivanju zaposlenih u pojedinim preduzećima, gde su ti nacrti zasnovani na rešenjima iz nacrta „Zakona o učešću radnika u upravljanju” napisanog tokom projekta WIM2 (sprovedeno u Severnoj Makedoniji i Crnoj Gori) .

Komponenta 3: MONITORING

Anketiranje poslodavaca o njihovom mišljenju o postojećim propisima na polju uključivanja zaposlenih u upravljanje preduzećem i preporukama za njihovo unapređenje, kao i mišljenju o adekvatnosti evropskih propisa iz oblasti obaveštavanja i konsultovanja radnika (sprovedeno u Sloveniji, Bugarskoj i Hrvatskoj).

Projekat WIM3 je prevazišao koncept podizanja nivoa svesti o značaju uključivanja zaposlenih i o evropskim propisima iz ove oblasti, naročito kroz eksperiment u pilot preduzećima. Projekat kao takav predstavlja kompletnu alatku za postojeće i buduće socijalne partnere, kako na nacionalnom nivou, tako i na nivou preduzeća, a daje i svoj doprinos propisima EU na polju obaveštavanja i konsultovanja radnika. Stavljamo naglasak na dugoročni efekat dogovorenih rešenja.

UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

Dr. Valentina Franca

Uvod

Uključivanje zaposlenih u upravljanje preduzećem, ili, šire rečeno, učešće zaposlenih predstavlja jedan od načina da se obezbedi demokratija na radnom mestu i mehanizam za rad sa zaposlenima koji podrazumeva njihovo (veće) uključivanje u procese donošenja odluka u organizaciji. U praksi srećemo različite oblike i načine uključivanja zaposlenih u upravljanje preduzećem koji prvenstveno zavise od zakonodavstva i organizacione kulture svake organizacije. Uključivanje zaposlenih u Evropi se odlikuje kodifikacijom istog, što znači da pravni okvir služi kao osnova i polazište za uključivanje zaposlenih u praksi. Evropska unija je ovo i prepoznala u svojim osnovnim aktima, stavljajući naglasak na socijalni dijalog kao jednu od svojih osnovnih vrednosti. Ovo se takođe odražava u usvajanju niza direktiva koje regulišu specifične oblasti uključivanja zaposlenih. Međutim, uzimajući u obzir raznolikost industrijskih odnosa u Evropi, preciznije regulisanje prava radnika na učešće se prepušta pojedinačnim državama članicama, te stoga ne postoji univerzalni model uključivanja zaposlenih. Štaviše, neophodno je uzeti u obzir specifične odlike pojedinačnih preduzeća pošto su, na primer, organizacija rada i operativne politike u srednjem preduzeću koje posluje uglavnom na domaćem tržištu potpuno drugačije od onih u multinacionalnim kompanijama sa desetinama hiljada zaposlenih. Evropska legislativa stoga nacionalnim zakonodavcima pruža popriličnu dozu fleksibilnosti kako bi regulisali i formulisali sistem za uključivanje zaposlenih

koji najbolje odgovara njihovoj nacionalnoj situaciji, političkim, socijalnim i istorijskim okolnostima i vrednostima.

Argumenti u korist uključivanja zaposlenih u upravljanje preduzećem

Poslodavci često postavljaju pitanje zašto uopšte uključivati zaposlene u donošenje odluka kad na prvi pogled deluje da uključivanje zaposlenih zapravo smanjuje prava poslodavaca i vlasnika. Danas su imovinska i povezana prava na upravljanje i nadzor u prvom planu kapitalističkih privrednih sistema. Imovina donosi izvesnu moć, ili bar jedan deo nje, i taj koncept podržava i pravni sistem koji prenosi određena prava na vlasnike. Sa aspekta privrede to znači, između ostalog, da vlasnik preduzeća može unilateralno da vodi i kontroliše svoje preduzeće ili da to prepusti menadžmentu. Ako se zaposlenima dozvole određene privilegije kad je u pitanju upravljanje preduzećem, autoritet i moć kako vlasnika, tako i menadžmenta, mogu biti smanjeni. Sa druge strane, treba uzeti u obzir nalaze različitih studija iz oblasti društvenih nauka koje potvrđuju da je uključivanje zaposlenih uvedeno kao sredstvo za postizanje demokratije, socijalne integracije i delotvornosti organizacija. Potrebno je naglasiti da pozitivni efekti nisu rezultat pukog poštovanja pravnih normi već i prave integracije participativne kulture u način na koji preduzeće funkcioniše, što obuhvata i sistem upravljanja ljudskim resursima i vrednosti koje preduzeće neguje.

Oblici učestvovanja zaposlenih

Literatura navodi različite oblike uključivanja zaposlenih koji se razlikuju na osnovu nekoliko faktora. Valjalo bi da posebno pomenemo razlikovanje na osnovu načina sprovođenja i na osnovu oblasti realizacije. U zavisnosti od sprovođenja razlikujemo neposredno i posredno učestvovanje, dok u zavisnosti od oblasti realizacije razlikujemo učestvovanje u korporativnom upravljanju ili učešća zaposlenih, finansijsko i vlasničko učešće.

Neposredno učestvovanje znači da je zaposleni kao pojedinac uključen u donošenje odluka, što je moguće realizovati u manjim preduzećima (sa manjim brojem zaposlenih). Shodno tome, u praksi je direktno učestvovanje individualno, to jest zaposleni kao pojedinac se uključuje na različite načine, što može podrazumevati pravo na obaveštavanje, (godišnje) intervjue, inicijative, žalbe, zajedničko donošenje odluka o sopstvenom i grupnom radu itd. Posredno učestvovanje znači da zaposlene kolektivno predstavljaju (izabrani ili

imenovani) radnički predstavnici ili tela koji sprovode specifične i dogovorene aktivnosti u ime zaposlenih. Oni istupaju u ime svih zaposlenih, dok neposredno učestvovanje dozvoljava pojedinačnom zaposlenom da izrazi svoja vlastita gledišta i mišljenja. Tipični primeri posrednog učestvovanja su saveti zaposlenih, različiti zajednički odbori zaposlenih i poslodavaca, predstavnici radnika u upravljačkim telima, itd.

Kada učestvovanje zaposlenih posmatramo u širem smislu, ono podrazumeva uključivanje zaposlenih u određena tela kao što su saveti zaposlenih, predstavnike radnika u upravnim i nadzornim odborima i sve oblike i metode saradnje koje radnici upotrebljavaju nezavisno od njihovog inteziteta ili nivoa saradnje. U užem smislu, učestvovanje zaposlenih se odnosi samo na procese zajedničkog odlučivanja koji uključuju radnike. Finansijsko učestvovanje znači da zaposleni imaju priliku da učestvuju u finansijskim rezultatima svog preduzeća (podela profita) ili u raspodeli sredstava uštedjenih nauštrb smanjenih operativnih troškova (podela dobiti). Sjedinjene Američke Države imaju ponajviše iskustva sa modelima finansijskog učestvovanja zaposlenih i većina nalaza i zaključaka ukazuje na to da finansijsko učešće promoviše razvoj participativnog menadžmenta. Evropska unija takođe promoviše finansijsko učešće zaposlenih u obliku podele profita i dobiti, na primer u okviru Preporuke Saveta Evrope br. 92/443/EEC (Službeni glasnik, br. L 245/92). Učešće zaposlenih u vlasništvu (interno vlasništvo) predstavlja oblik učestvovanja zaposlenih gde se profit isplaćuje u obliku kamate na glavnicu kompanije, a u praksi su to najčešće deonice.

Evropske osnove i oblici uključivanja zaposlenih u državama članicama EU

Osnovu za uključivanje zaposlenih u Evropi nalazimo u Direktivi 2002/14/EC Evropskog parlamenta i saveta koja određuje opšti okvir za obaveštavanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici (Službeni glasnik EU, br. L 80/02). Direktiva je izuzetno bitna sa aspekta učešća zaposlenih jer propisuje minimalni okvir za obaveštavanje i konsultovanje u svim preduzećima i ograncima unutar Evropske unije, kao i okvir za obaveštavanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj uniji o metodi i kontekstu istih, poverljivosti podataka, zaštiti predstavnika zaposlenih i zaštiti njihovih prava. Usvajanje ove direktive je imalo posebno velik uticaj na one države članice koje prethodno nisu posedovale regulatorne sisteme obaveštavanja i konsultovanja radnika. Ovo je naročito bio slučaj sa Velikom Britanijom, Irskom i većinom tzv. novih država

članica. Slovenija predstavlja izuzetak pošto je regulisala ovu oblast Zakonom o učešću radnika u upravljanju preduzećem pre usvajanja Direktive.

Ova direktiva i druge evropske smernice su stvorile osnovu za razvoj ili ponovno uspostavljanje individualnih sistema uključivanja zaposlenih u državama članicama. Neke su pratile postojeće primere, naročito Nemačka, dok su druge uvele sopstvena rešenja zasnovana na sopstvenim specifičnim okolnostima. Valja u ovom kontekstu pomenuti da evropsko zakonodavstvo ne nameće nacionalnim zakonodavcima obavezu regulisanja uspostavljanja određenog oblika zastupanja radnika poput saveta zaposlenih. To je prepušteno samim državama i upravo zato u državama članicama nalazimo raznovrsne sisteme uključivanja radnika zasnovane na savetima zaposlenih, sindikatima ili kombinaciji oba ova oblika. A u nekim slučajevima radnici biraju ili imenuju druge vrste predstavnika. Države članice se razlikuju i po tome da li propisuju pravo na imenovanje predstavnika radnika u upravna i nadzorna tela. U nekim državama članicama je ovo obavezno za sva preduzeća sa određenim brojem zaposlenih (Francuska), a u drugima ova obaveza postoji samo za državna preduzeća (Češka Republika). Neke države (Slovenija) imaju opšti propis nezavisno od oblika vlasništva; a neke nameću obavezu samo javnim preduzećima dok je u privatnim to stvar slobodnog izbora radnika. To je sistem u Hrvatskoj. Skoro trećina država članica, uključujući Bugarsku, ne poseduje nikakve zakonske odredbe koje se odnose na prisustvo predstavnika radnika u upravnim telima.

Iako se sistemi industrijskih odnosa poprilično razlikuju širom Evrope, sisteme uključivanja zaposlenih je moguće podeliti na četiri glavne grupe u državama članicama, u zavisnosti od dominantnog načina učešća radnika na nivou preduzeća: 1) saveti zaposlenih (npr. u Austriji i Nemačkoj), 2) sindikati i saveti zaposlenih (npr. u Mađarskoj, Slovačkoj, Sloveniji, Hrvatskoj. itd.), 3) kombinacija sindikata i drugih oblika zastupanja radnika (npr. u Velikoj Britaniji, Irskoj, Estoniji, Bugarskoj, itd.), 4) takozvane „nove opcije“ koje su se pojavile pored postojećih sindikata, kao što su različiti odbori za saradnju, itd. (npr. u Italiji, Litvaniji itd.). Isto tako, oblici zastupanja radnika koji nose isto ime (npr. saveti zaposlenih) mogu da u nacionalnim propisima podrazumevaju različite načine učestvovanja zaposlenih.

Faktori koji utiču na delotvorno učestvovanje radnika

Postoji nekoliko faktora koji utiču na delotvorno učestvovanje radnika. Suđeci po nalazima brojnih istraživanja i diskusijama u ovoj oblasti pre svega je neophodno formirati regulatorni okvir. Da bi sproveli učešće zaposlenih, rad-

nicima je neophodan pravni okvir koji predstavlja osnovu za preciznije prilagođavanje i regulisanje učestvovanja zaposlenih u nekoj pojedinačnoj organizaciji. Na primer, u Sloveniji i Hrvatskoj se ovo može regulisati sklapanjem posebnog sporazuma, a moguće je i da obaveze poslodavca budu date u internim aktima preduzeća. Štaviše, uključivanje zaposlenih u upravljanje preduzećem i upravljanje ljudskim resursima su izuzetno bitni. To formiraju osnovu za građenje participativne kulture i može da motiviše sve ključne aktere. Kako bi se u jednoj organizaciji razvio participativni stil vođstva bilo bi razumno stremiti ka minimalnom nivou hijerarhijske strukture i formalizacije. Radne grupe bi trebalo da budu maksimalno moguće ravnopravne i homogene, što zahteva visok nivo samokontrole. Niži nivo hijerarhijske strukture vodi ka decentralizaciji, što uključuje i delegiranje odgovornosti i ovlašćenja na niže nivoe menadžmenta. Drugim rečima, povlači za sobom osnaživanje radnika, što vodi ka više moći i slobode za donošenje odluka i veći stepen odgovornosti za obrazovanje i obuku. Slično tome, autonomija na radu, tj. kad radnik odlučuje šta će uraditi i kako, je izuzetno bitna za uvođenje participativnih principa. Na kraju, ali ne i najmanje važno, uključivanje zaposlenih u upravljanje preduzećem ne znači samo da radnici diskutuju o različitim pitanjima već i da imaju glas u procesu donošenja odluka, tj. da su na odgovarajući način uključeni u donošenje konačne odluke. Zauzvrat, od poslodavaca se očekuje da vode preduzeće na pravi način, što bi trebalo da omogući optimalno korišćenje potencijala i kreativnosti radnika kako bi se napredovalo ka postizanju zacrtanih poslovnih ciljeva preduzeća. Valjano rukovođenje takođe zahteva dobru komunikaciju i obaveštavanje koji su izuzetno bitni za dobre odnose između radnika i poslodavca, kao i odnose među samim radnicima. Drugim rečima: adekvatno obaveštavanje je preduslov za kvalitetno donošenje odluka, ali puko (jednostrano) obaveštavanje nije dovoljno; radnicima bi trebalo pružiti priliku da formulišu svoja mišljenja - kako sa pravne tako i menadžerske tačke gledišta.

Kompetencije predstavnika radnika i usklađivanje očekivanja

U praksi se često suočavamo sa izazovima različitih očekivanja prilikom uključivanja radnika u upravljanje preduzećem. Poslodavci često očekuju od radnika i njihovih predstavnika da razumeju poziciju organizacije i njene poslovne ciljeve, kao i da podrže planove menadžmenta. Sa druge strane, radnici su obično natprosečno zainteresovani da učestvuju u pitanjima koja na njih direktno tiču ili dovode do većih promena njihovog statusa u organizaciji, kao što su zarade, uslovi rada, itd. U nedostatku adekvatne komunikacije koja

može da premosti ovakav jaz, obe strane mogu da se dodatno udalje i ugroze pozitivne rezultate uključivanja zaposlenih. Stoga bi poslodavac trebalo da razume poziciju predstavnika radnika, njihovu ulogu (onako kako je data u zakonima), kao i njihov odnos sa ostalim radnicima. Njihovo znanje i sposobnost da obavljaju ovu funkciju bi takođe trebalo da budu uzeti u obzir. Možemo da potvrdimo da su odgovarajuća edukacija i obuka dužnosti predstavnika radnika kako bi mogli da obavljaju svoju ulogu. Sa druge strane, neohodno je i imati realna očekivanja. Predstavnici radnika su dobro upoznati sa sadržajem posla, problemima na radnom mestu, atmosferom i raspoloženjem radnika, njihovim žalbama i željama koje najviši menadžment možda teže primećuje. Međutim, takođe su manje u kontaktu sa poslovnom strategijom, detaljnijim podacima o finansijskim poslovima, specifičnim ekonomskim i političkim momentima itd. Stoga im je očigledno potrebno više informacija ukoliko menadžment želi da dobije od njih pozitivnu reakciju.

Evropski modeli i preporuke date državama kandidatima za pridruživanje EU

Nemačka i skandinavske zemlje se često u diskusijama o uključivanju radnika u upravljanje preduzećem pominju kao zemlje sa dobro postavljenim sistemima. Kao što je već napomenuto, teško je praviti poređenja između pojedinačnih sistema, uglavnom zbog drugačijih oblika i tradicija industrijskih odnosa. Stoga, npr. nemački sistem možda neće dobro funkcionisati u drugim državama članicama. Ali ipak možemo istaći odgovarajuća pravna rešenja i prakse koje su poslodavci i predstavnici radnika osmislili kroz svakodnevnu interakciju. Dogovor između socijalnih partnera o sistemu učestvovanja radnika možemo posmatrati kao primer dobre prakse. Ovo podrazumeva ne samo osnovna pravna rešenja već i principe i opšte pravce razvoja sistema koji pojedina država želi da uvede. Vrlo je bitno jasno razgraničiti uloge različitih oblika zastupanja radnika kao što su saveti zaposlenih i sindikati. Na primer, u Nemačkoj ovaj problem nije toliko prisutan pošto saveti zaposlenih funkcionišu na nivou preduzeća dok sindikati sklapaju kolektivne ugovore i pregovaraju sa poslodavcima na granskom i nacionalnom nivou. Dobra saradnja između predstavnika zaposlenih, naročito saveta zaposlenih i sindikata, može da značajno doprinese kako delotvornijoj saradnji sa poslodavcem tako i boljoj atmosferi u preduzeću i dobrobiti radnika. Sa druge strane, funkcionisanje sistema učestvovanja zaposlenih (kao i, naravno, drugih oblika kolektivnog pre-

govaranja) u skandinavskim zemljama se zasniva na sindikatima, što je rezultat njihovog istorijskog razvoja i uloge u sistemu socijalne zaštite.

Državama kandidatima za pridruživanje EU, koje će morati da transponuju Direktivu 2002/14/EC Evropskog parlamenta i Saveta kojom se određuje opšti okvir za obaveštavanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici u svoje pravne sisteme, preporučuje se da sprovedu detaljnu analizu postojećih nacionalnih praksi, socijalnog dijaloga na nivou grana i na nivou preduzeća, a naročito postojećih sistema za obaveštavanje, konsultovanje i učešće zaposlenih kroz predstavnička lica ili tela ukoliko takva, naravno, postoje. Ovo predstavlja solidnu osnovu za poređenje i pojašnjavanje specifičnih nacionalnih odlika koje u budućnosti moraju biti zadržane i uzete u obzir, kao i za identifikovanje evropskih zahteva u ovoj oblasti. Štaviše, valjalo bi razmotriti sisteme u državama koje su najbliže pojedinoj državi kandidatu sa aspekta istorijskog, društvenog i političkog konteksta. Na osnovu svih ovih podataka se naredni logični koraci su (javna) diskusija i koordinacija između države kao zakonodavca, organizacija poslodavaca i sindikata ili drugih predstavnika radnika. Dobro definisani sistem za učestvovanje zaposlenih donosi pozitivne rezultate za sve strane i iz tog razloga bi valjalo uložiti u njega dosta vremena i truda umesto da se samo traže brza rešenja kako bi se ispunili zahtevi Brisela.

SVEST

SIŽE RADA NA PROJEKTU I KLJUČNI NALAZI U REPUBLICI SRBIJI

Unija poslodavaca Srbije

Republika Srbija je u martu 2012. godine dobila status zemlje kandidata za ulazak u EU, a pregovori o pristupanju su počeli u junu 2013. godine. Za sada (do avgusta 2019. godine) je otvoreno 17 od 35 poglavlja, a dva su privizorno zatvorena. Puno toga je učinjeno kako bi se nacionalno zakonodavstvo harmonizovalo sa pravnim tekovinama EU, ali pred Republikom Srbijom je još puno posla. Ceo proces zahteva dosta vremena, ali i finansijskih i drugih resursa, kao i stručnu podršku iz EU i drugih izvora. Da bi se postigli pozitivni ishodi i efekti pojednako je bitna i uspešna praktična primena novih pravnih propisa i rešenja. To zavisi, u velikoj meri, od voljnosti i spremnosti privatnih i pravnih lica da razumeju i prate tempo i troškove promena.

Tokom prethodnih godina izvesni aspekti evropskog pravnog zakonodavstva su već uvedeni i prihvaćeni od strane onih kojih se najviše tiču - poslodavaca, radnika i Ministarstva rada. Oni su se prvenstveno odnosili na uslove rada - radno vreme, rad sa nepunim radnim vremenom i rad na određeno vreme, upućivanje na rad u inostranstvo. Zahvaljujući projektu „Uključivanje zaposlenih u upravljanje 3“ (WIM3) drugi deo radnog prava EU, tj. obaveštavanje i konsultovanje radnika je stavljeno u žižu interesovanja socijalnih partnera, što je omogućilo diskusiju o učestvovanju zaposlenih u donošenju odluka u preduzeću.

Koncept uključivanja zaposlenih u upravljanje i procese donošenja odluka relevantne za poslovanje preduzeća je odavno poznat u Republici Srbiji, kao i u svim republikama koje su sačinjavale bivšu Jugoslaviju, a koje su sada nezavisne države. Osnove, motivi i oblici uključivanja radnika su bili inspirisani

radničkim samoupravljanjem i stoga drastično drugačiji od onih postavljenih i propisanih Direktivom 2002/14/EC. Bez obzira na to, opšti slom socijalističkog sistema i njegovi neuspesi i dalje odzvanjaju u sećanjima ljudi. Štaviše, sećanje na stare dane sa sobom donosi uglavnom negativne slike i dovodi do oklevanja da se razumeju i usvoje pozitivni aspekti EU Direktive u vezi sa ovim pitanjem.

Važeći Zakon o radu u Republici Srbiji je stupio na snagu 2005. godine. Postojeći tekst predviđa mogućnost formiranja „saveta zaposlenih“ čime se pravi distinkcija u odnosu na prethodno poznati „radnički savet“. Međutim, ovo pitanje se pominje samo u jednom članu, kojim je propisano da radnici mogu da obrazuju savet ukoliko preužeće zapošljava bar 50 lica. On takođe definiše da je uloga saveta da daje mišljenja i učestvuje u donošenju odluka o ekonomskim i socijalnim pravima zaposlenih, na način i pod uslovima utvrđenim zakonom i opštim aktom. Na taj način se ostavlja dosta prostora za čitavu lepezu opcija u odnosu na obim rada saveta i njegovu interakciju sa menadžmentom. Ali, sa druge strane, činjenica da je savetu posvećeno tako malo pažnje je dovelo do toga da ni poslodavci ni radnici u prethodnom periodu nisu bili naročito zainteresovani za ovaj institut.

Jedan od prvih koraka u okviru sprovođenja projekta WIM3 je bilo okupljanje zainteresovanih strana kako bi se bolje upoznale sa međusobnim stavovima i planovima. Početne diskusije sa oba reprezentativna sindikata su potvrdile postojanje internih priprema za iščekivane izmene i dopune Zakona o radu i interesovanja za bliže upoznavanje sa direktivama koje se odnose na uključivanje zaposlenih u upravljanje. Neizbežno su evocirane uspomene na „radničke savete“ iz socijalističke ere, ali bez neke čvrste spremnosti da se krene sa poređenjem ova dva tipa saveta. S druge strane, Ministarstvo rada je pozdravilo sprovođenje ovog projekta, ali nije moglo da definiše preciznije rokove za pravljene nacrti novog radnog zakonodavstva, tako da je vremenska dinamika još uvek nepoznata iako se novi zakon već dugo očekuje i o tome se dosta spekulisalo. Podjednako bitno, tokom ovog uvodnog sastanka nismo dobili indikacije o tome kako će relevantne direktive biti transponovane u nacionalno zakonodavstvo - u okviru Zakona o radu ili putem posebnog zakona. Zahvaljujući finansijskoj podršci projekta nacrt „Zakona o uključivanju radnika u upravljanje“ (koji je bio rezultat prethodne faze projekta) i relevantne direktive su prevedeni i podeljeni socijalnim partnerima. Ova aktivnost je bila zasnovana na usmenom dogovoru postignutom tokom uvodnog sastanka da se prevodi koriste kao izvor korisnih informacija i kako bi svi rukovali istim terminima.

Kako bismo naučili nešto više o stavovima poslodavaca u pogledu uključivanja zaposlenih u upravljanje i stepenu njihovog znanja o ovom institutu, Unija poslodavaca Srbije (UPS) je sprovedla relevantnu anketu. 52% poslodavaca je potvrdilo da su upoznati sa mogućnošću/načinima uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka u preduzeću. Međutim, kad su bili upitani za znanje o svrsi učešća zaposlenih u ovim procesima, 35% ispitanika je dalo potvrđan odgovor, dok su neki mislili da je takvo učestvovanje rezervisano za sindikate (12%). Ovo potvrđuje da neki poslodavci i dalje ne razumeju različite principe i uloge saveta zaposlenih i sindikata. Zapravo, ¼ ispitanika ih uopšte ne razlikuje. Štaviše, 3% poslodavaca veruje da bi sindikati savete zaposlenih videli kao konkurenciju. Sa druge strane, pozitivni stavovi i odgovori su naveli da bi uključivanje radnika u upravljanje moglo da unapredi organizaciju rada i poslovanje kompanije, kao i da omogućava čvršću vezu između radnika i preduzeća, što rezultira većom efikasnošću rada.

Anketa, kao i odvojeni razgovori sa poslodavcima tokom sprovođenja ovog projekta su pokazali da polovina poslodavaca veruje da treba da postoje samo oni oblici učešća zaposlenih koji su propisani zakonom. Ovo ukazuje na neke uvrežene stavove koji su u suprotnosti sa modernim, demokratskim trendovima postizanja poslovnog uspeha pa čak i na strah od ovakvog uključivanja zaposlenih i otpor prema istom zbog sopstvene nemogućnosti da se prepoznaju dobre strane i koristi ovakvog učešća radnika. Drugi stavovi odražavaju mišljenje da bi ova uloga zaposlenih trebalo da bude posmatrana kao podsticaj kreativnosti i da bi sami poslodavci trebalo da ohrabre uključivanje zaposlenih. Ovo predstavlja ohrabrenje za UPS da pokuša da uspostavi ravnotežu između dva suprostavljena stava dok istovremeno zagovara adekvatne zakonske izmene.

Radionica koja je predstavljala jednu od projektnih aktivnosti je pružila živ i zanimljiv pregled pravnih tekovina EU i njihove primene u praksi, što je podstalo učesnike na aktivno učestvovanje. Većina učesnika je dolazila iz sindikata. Ovo odražava, sa jedne strane, nevoljnost poslodavaca da se bave pitanjima koja nisu predmet neke postojeće zakonske obaveze. Sa druge strane, zakonodavac (Ministarstvo rada) planira izmene i dopune Zakona o radu tek posle 2020. godine i posvećuje relativno malo pažnje očekivanom transponovanju direktiva koje se tiču uključivanja radnika u upravljanje. Neki od komentara učesnika otkrivaju strah sindikalnih predstavnika da će saveti zaposlenih ili rad preko agencija dovesti do suspendovanja sindikata, dok su poslodavci smatrali radionicu izuzetno korisnom jer su dobili priliku da puno toga nauče o suštinskim razlikama između sindikata i saveta zaposlenih kao i da čuju praktične primere iz Slovenije i drugih evropskih zemalja. Generalni zaključak je bio

da do promena u zakonodavstvu neće uskoro doći, ali da su ovakve radionice veoma korisne kao prilika da se nešto nauči, razmene mišljenja i pripremi stav u pogledu transponovanja relevantnih direktiva i, što je još važnije, njihove primene u praksi.

U svetlu očekivanog otvaranja Poglavlja 19 – Socijalna politika i zapošljavanje, očekuje se da će se proces harmonizacije radnog zakonodavstva ubrzati. Iako tokom sprovođenja ovog projekta nije bilo naznaka o tome kako Ministarstvo planira da to sprovede, tj. putem izmena i dopuna postojećeg Zakona o radu ili u obliku posebnog zakona, kao i koliko će saveti zaposlenih biti regulisani zakonom, UPS veruje da bi što je moguće više poslodavaca trebalo da bude upoznato sa očekivanim promenama. Ovo je naročito važno ako u obzir uzmemo koristi od uključivanja zaposlenih u upravljanje, pa će internet stranica projekta koju je UPS postavila tokom implementacije služiti kao izvor informacija i podrške u ovoj oblasti.

Generalni zaključak bi bio da domaća publika još uvek nije dovoljno upoznata sa mogućnostima za osnivanje saveta zaposlenih, kao ni evropskim direktivama koje regulišu uključivanje zaposlenih u upravljanje i njihovom primenom u praksi. Još uvek je prisutna konfuzija na polju razlikovanja radničkih saveta i saveta zaposlenih uprkos značajnim razlikama, kao i pogrešno razumevanje opštih uloga saveta i sindikata. Očigledno je veoma poželjno prikupljanje i promovisanje primera dobre prakse.

Stoga, kao organizacija koja zastupa, štiti i promoviše interese poslodavaca i poslovanja, Unija poslodavaca Srbije želi da sarađuje sa svojim socijalnim partnerima na podizanju svesti. Na taj način, UPS bi doprinela usklađivanju domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom i pravnim tekovinama Evropske unije, dok bi istovremeno na najbrži i najefikasniji način potpomagala održivost i razvoj srpske privrede.

SIŽE RADA NA PROJEKTU I KLJUČNI NALAZI U ALBANIJU

BiznesAlbania

BiznesAlbania je u okviru projekta WIM3 „Uključivanje radnika u upravljanje preduzećem - svest, eksperiment, monitoring“, a u skladu sa svojim planom akcije, oformila ekspertsku grupu u saradnji sa Savezom nezavisnih sindikata Albanije. Ova ekspertska grupa se sastoji od predstavnika Ministarstva finansija i ekonomije (u čiju nadležnost spada socijalni dijalog i Nacionalni savet rada), Generalnog direktora Nacionalne službe za zapošljavanje iz Tirane, predstavnika Generalnog inspektorata, organizacije BiznesAlbania i sindikata.

Ekspertska grupa je organizovala niz sastanaka i radionica na kojima se diskutovalo o nacrtu Zakona za učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem koje je obezbedio vodeći partner na projektu kao i albanskom Zakonu o komercijalnim preduzećima, specifičnije poglavlju IV pod nazivom „Učešće zaposlenih“, kao i članovima 19 i 20 koji se odnose na savet zaposlenih i njegova prava i obaveze.

Ova dva člana regulišu glavna pitanja uključivanja radnika putem obrazovanja saveta, ali nacrt zakona detaljno objašnjava sve procedure u okviru svoja 72 člana. Nacrt zakona je preveden na albanski jezik, a pripremljena je i relevantna anketa koju je BiznesAlbania distribuirala preduzećima, članovima organizacije i svim članovima Saveza samostalnih sindikata Albanije.

Ekspertkinje iz Udruženja poslodavaca Slovenije (ZDS) gđa Maja Skorupan i gđa Valentina Franca su održale radionicu u Tirani u kojoj su učestvovali svi članovi ekspertske grupe i održale prezentacije o „Evropskom okviru učestvovanja radnika“ i „Slovenačkom zakonodavstvu iz oblasti učešća radnika u upravljanju“. Podelile su iskustva iz zemalja koje su usvojile koncept saveta

zaposlenih, ali i osvrnule na poteškoće sa primenom ovog instituta u drugim zemljama. Neki od argumenata koji se odnose na poteškoće su:

- po filozofiji vlasnika preduzeća, osnaživanje saveta zaposlenih sprečava razvoj poslovanja;
- predstavnici sindikata su naročito insistirali da se zakonski razjasni uloga saveta zaposlenih nasuprot uloge sindikata. Učesnici su imali priliku da postave pitanja, gde se onda povela diskusija o albanskom prevodu važećeg nacrta Zakona o učešću zaposlenih u upravljanju preduzećem, kao i metodama i uslovima za uključivanje radnika u upravljanje preduzećima putem predstavnika; pravu na obaveštavanje; pravu na davanje mišljenja kroz opciju zajedničkih konsultacija sa poslodavcima.

Albanski ekspert, g. Edison Hodža je održao prezentaciju o nacrtu zakonodavstva koje reguliše učešće radnika u upravljanju. Dotakao se sledećih glavnih stavki:

- Posebni zakonski propisi regulišu učešće radnika u upravljanju preduzećem;
- Pravo na učešće u upravljanju preduzećem bi trebalo da bude obezbeđeno za radnike i u privatnim i državnim firmama;
- Savet zaposlenih deluje u korist preduzeća uzimajući u obzire interese zaposlenih.

Formiranje, sastav i mandat saveta zaposlenih

- Poslodavci imaju pravo da uspostave savet zaposlenih u preduzeću, a broj njegovih članova će zavisiti od broja zaposlenih;
- u preduzećima do 50 zaposlenih savet bi trebalo da ima jednog člana;
- u preduzećima sa 51 do 100 zaposlenih savet bi trebalo da ima dva člana;
- u preduzećima sa 101 do 200 zaposlenih savet bi trebalo da ima tri člana;
- u preduzećima sa 201 do 500 zaposlenih savet bi trebalo da ima pet članova;
- u preduzećima sa 501 do 1000 zaposlenih savet bi trebalo da ima sedam članova;

- u preduzećima sa više od 1000 zaposlenih, broj članova saveta će se povećavati za dvoje na svakih 1000 radnika;
- Savet zaposlenih ima mandat na 4 godine i članovi mogu da budu ponovo izabrani;
- Broj članova saveta zaposlenih ne bi trebalo da se menja tokom jednog mandata, bez obzira na eventualnu promenu broja zaposlenih u preduzeću
- Savet zaposlenih prestaje sa radom ukoliko broj zaposlenih opadne ispod minimalnog broja neophodnog za formiranje saveta.

Pravo na glasanje i da budu birani

- Svi zaposleni koji su u preduzeću bar 6 meseci bez prekida imaju pravo da glasaju za savet zaposlenih.
- Pripadnici menadžmenta nemaju pravo da glasaju za članove saveta zaposlenih.
- Svi zaposleni koji su u preduzeću bar 12 meseci bez prekida imaju pravo da budu birani u savet zaposlenih.
- U novoosnovanom preduzeću, svi zaposleni imaju pravo glasa, kao i pravo da budu izabrani u savet zaposlenih, bez obzira na to koliko su dugo zaposleni
- Članovi saveta zaposlenih se biraju tajnim i direktnim glasanjem, gde svaki zaposleni ima jedan glas. Kandidate za izbornu komisiju mogu da nominuju zaposleni ili sindikalni predstavnici.

Takođe, Savez samostalnih sindikata Albanije je dao svoje komentare i sugestije za izmene i dopune nacрта zakona sa aspekta Zakona o komercijalnim preduzećima i Zakona o radu, a do kojih je došao nakon diskusije u okviru ekspertske grupe i sastanaka sa svojim članovima. Sugestije se odnose na izmene članova 9, 22, 25, 41, 45, 55 i 65 nacрта Zakona o učešću radnika u upravljanju preduzećem.

Savez samostalnih sindikata Albanije je imao primedbe na članove 19, 20 i 21 Zakona o komercijalnim preduzećima, dok je istovremeno naglasio da je, ako pogledamo evropsko iskustvo, sasvim jasno da uključivanje radnika u poslovanje ima pozitivne efekte koji podstiču osnaživanje saveta zaposlenih, kao i unapređenje njihovog ekonomskog i socijalnog statusa. Takođe je inistirano na potrebi za jasnim definisanjem prava i dužnosti sindikata u albanskom Zakonu o radu, kao i za razgraničenjem sindikata od saveta zaposlenih.

U trenutnoj situaciji u našoj zemlji, gde reforme koje su u toku otežavaju funkcionisanje pravnog sistema, pojavljuju se poteškoće na polju radnih odnosa, radnog zakonodavstva, organizovanja udruženja poslodavaca i sindikalnog organizovanja u malim i srednjim preduzećima. Smatramo da bi sprovođenje nacrta Zakona o učešću radnika u upravljanju bilo preuranjeno u Albaniji, ali bi isti mogao da se primeni u dužem roku u kontekstu pridruživanja Albanije Evropskoj uniji.

Na kraju je postignut konsenzus da je neophodno detaljno razraditi nacрте propisa, kao i da nacrt zakona prođe kroz sve neophodne faze konsultacija i pravnog prilagođavanja. Što se relevantnih evropskih direktiva tiče, možda će biti neophodno da se napravi nacrt posebnog zakona usklađenog sa datim direktivama.

EKSPERIMENT

SIŽE RADA NA PROJEKTU I KLJUČNI NALAZI U CRNOJ GORI

Unija poslodavaca Crne Gore

Socijalni dijalog predstavlja složen i stabilan mehanizam zasnovan na iskrenoj želji socijalnih partnera - vlada, sindikata i poslodavaca, da izgrade dijalog na osnovu uzajamnog poverenja. U poređenju sa drugim političkim mehanizmima socijalni dijalog obuhvata mnogo širi krug aktera, to jest, upreže kreativnu energiju iz velikog broja izvora, uvodeći tako nove, esencijalne aspekte u politički i socijalni život. Ustav Crne Gore propisuje da Socijalni savet, koji se sastoji od predstavnike sindikata, poslodavaca i Vlade, usklađuje socijalni položaj zaposlenih.

Međunarodne standarde na polju socijalnog dijaloga je definisala Međunarodna organizacija rada - (MOR) (Konvencija MOR br. 144 o tripartitnim konsultacijama za primenu međunarodnih standarda rada u članu 3 propisuje: „Predstavnik poslodavaca i radnika u smislu procedure predviđene ovom konvencijom slobodno biraju njihove reprezentativne organizacije, ukoliko one postoje“; a relevantne su i Konvencija br 87 o slobodi udruživanja i pravu na organizovanje, Konvencija br. 98 o pravu na organizovanje i kolektivno pregovaranje, Preporuka br. 113 o pregovaranju na nivou grane i nacionalnom nivou iz 1960. godine, Preporuka br. 152 o tripartitnim konsultacijama iz 1976. godine). Ovi dokumenti definišu da samo dobrovoljne organizacije radnika i poslodavaca mogu da igraju ulogu socijalnih partnera. Crna Gora je ratifikovala sva ova dokumenta, tako da posedujemo kompletan regulatorni sistem u okviru koga je moguće praktikovati i promovisati socijalni dijalog. Takođe, kad je u pitanju konsultovanje, obaveštavanje i uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka,

ceo taj institut je regulisan Zakonom o radu¹ i Opštim kolektivnim ugovorom². Crnogorsko zakonodavstvo ne prepoznaje savete zaposlenih, što je naročito bitno napomenuti kad govorimo o sprovođenju WIM3 projekta, kao i datog eksperimenta u okviru istog.

Ako govorimo o socijalnom dijalogu, njegovom razvoju i kvalitetu, veoma je bitno razmotriti strukturu crnogorskog privatnog sektora. Devedeset i devet posto crnogorske privrede čine mikro, mala i srednja preduzeća, od kojih su 90% mikro-preduzeća sa do 5 zaposlenih. Ovakva struktura privrede predstavlja jedan od razloga što bipartitni socijalni dijalog nije dostigao nivo tripartnog.

Posvećenost Unije poslodavaca Crne Gore promociji socijalnog dijaloga na svim nivoima je bila odlučujuća za uzimanje učešća u WIM3 projektu, ali je naša uloga bila drugačija od one koju smo imali u prethodnim WIM projektima - ovaj put smo morali da odemo korak dalje, što je učinjeno putem simulacije uspostavljanja saveta zaposlenih u jednom crnogorskom preduzeću.

Eksperiment u „Mitrović & Co“

Pronalaženje preduzeća koje bi bilo voljno da učestvuje u eksperimentu „uspostavljanja“ saveta zaposlenih je predstavljalo poprilično izazovan zadatak. Prvo je bilo neophodno pronaći preduzeće sa bar 20 zaposlenih, što, uzimajući u obzir gore navedenu statistiku, nije bilo lako. Potom, činjenica da saveti zaposlenih ne predstavljaju zakonsku obavezu i da ih zakon nikako ne

1 Član 158 Zakona o radu propisuje da: „poslodavac informiše sindikalnu organizaciju, najmanje jednom godišnje, o:

- 1) rezultatima poslovanja;
- 2) razvojnim planovima i njihovom uticaju na položaj zaposlenih, kretanju i promenama u politici zarada;
- 3) merama poboljšanja uslova rada, bezbednosti i zaštiti na radu i drugim pitanjima važnim za materijalni i socijalni položaj zaposlenih.

Dalje, poslodavac obaveštava sindikalnu organizaciju o:

- 1) merama bezbednosti i zaštite na radu;
- 2) uvođenju nove tehnologije i organizacionim promjenama;
- 3) rasporedu radnog vremena, noćnom radu i prekovremenom radu;
- 4) donošenju programa o uvođenju tehnoloških, ekonomskih i restrukturalnih promena i programa ostvarivanja prava zaposlenih za čijim je radom prestala potreba;
- 5) vremenu i načinu isplate zarada.

Poslodavac je dužan da blagovremeno obavesti i dostavi akta za sindikalnu organizaciju radi prisustvovanja sastancima organa poslodavca na kojima se razmatraju inicijative i predlozi poslodavca. Predstavnik sindikalne organizacije ima pravo da učestvuje u raspravi pred nadležnim organima poslodavca.“

2 Član 54 Opšteg kolektivnog ugovora sadrži detaljne odredbe o pravu na obaveštavanje i konsultovanje: „Poslodavac je dužan da zatraži i razmotri mišljenje i predloge sindikata pre donošenja odluke od bitnog značaja za profesionalne i ekonomske interese zaposlenih, otpuštanja zaposlenih usled tehnološko-ekonomskih, restrukturalnih i drugih promena, sistematizacije radnih mesta i dr.“

reguliše smanjuje motivaciju poslodavaca i zaposlenih da ovo pitanje ozbiljnije shvate.

Međutim, i menadžment i zaposleni u porodičnom preduzeću na jugu Crne Gore „Mitrović & Co“ su prepoznali potencijalnu korist i svoj interes da budu prvi u Crnoj Gori koji će učestvovati u ovakvom eksperimentu. „Mitrović & Co“ je preduzeće koje se bavi turizmom i obrazovanjem, ima 25 do 50 zaposlenih (u zavisnosti od perioda godine) i nema sindikat na nivou preduzeća. Tokom pripremnih sastanaka sa Unijom poslodavaca Crne Gore i Unijom slobodnih sindikata Crne Gore, menadžment i zaposleni ovog preduzeća su izrazili svoju zainteresovanost za savete zaposlenih kao oblik socijalnog dijaloga za koji smatraju da bi u budućnosti mogao biti primenjiv u njihovom preduzeću. Nakon što je izborna procedura završena, ispunjeni su uslovi da novoizabrani savet počne sa radom. Predstavnik zaposlenih je bio uključen u sve bitne upravljačke aktivnosti, što mu je dalo priliku da vidi funkcionisanje preduzeća iznutra i iz drugačije perspektive. Menadžment je obavestio predstavnika zaposlenih o godišnjim finansijskim izveštajima, kratkoročnim i dugoročnim ciljevima kompanije, procedurama pripreme za turističku sezonu, itd. Takođe, predstavnik zaposlenih je konsultovan oko planiranja osoblja za sledeću godinu. Međutim, primećena je određena stopa rezerve kod zaposlenih po pitanju instituta saveta zaposlenih, gde je opšte mišljenje bilo da ne očekuju da takav oblik socijalnog dijaloga bude uveden u domaće zakonodavstvo u budućnosti. Pored toga, opšti utisak je da bi učešće i konsultovanje zaposlenih u procesu odlučivanja mogli da osnaže opšte stanje crnogorskih preduzeća, ali da takva saradnja mora da bude postavljena na zdrave i snažne temelje. Zaposleni su izrazili zadovoljstvo što su dobili priliku, i to verovatno prvi u Crnoj Gori, da saznaju nešto o ovom obliku socijalnog dijaloga. Svesni su da je u pitanju bio „samo“ eksperiment i da bi situacija bila drugačija da u Crnoj Gori postoje relevantni pravнопозитivni propisi. Bilo da je u pitanju zakonska obaveza ili ne, zaposleni su uočili pozitivne aspekte ovog instituta, i dobili su dragocen uvid u prava koja obezbeđuje, kao i priliku da vide preduzeće iz novog ugla. Naime, pored dužnosti njihovog specifičnog radnog mesta i svakodnevnih zadataka koje obavljaju, da bi preduzeće bio zdravo i uspešno svaki njegov element treba da bude posvećen postizanju uspeha. Zaključak je da su saveti zaposlenih formalan i uredan mehanizam onoga što bi u praksi trebalo da postoji u svakom preduzeću - uzajamnog poverenja, razumevanja i uvažavanja između socijalnih partnera na nivou preduzeća.

Nesumnjivo, ovaj eksperiment sproveden tokom projekta WIM3 je doneo novu vrednost datom preduzeću, naročito po pitanju odnosa između me-

nadžmenta i zaposlenih, ali i međuljudskih odnosa uopšte. Takođe im je pomogao da uspostave okvir za unapređenje svojih internih odnosa u budućnosti i samim tim i uspešnosti svog poslovanja, što je izuzetno vredno i bitno bez obzira na to da li će saveti zaposlenih postati deo pravnog sistema Crne Gore ili ne.

SIŽE RADA NA PROJEKTU I KLJUČNI NALAZI U SEVERNOJ MAKEDONIJU

Biznis konfederacija Makedonije

Umesto uvoda

Nakon uspešnog sprovođenja projekata WIM1 i WIM2, identifikovano je trenutno stanje postojećih zakona iz oblasti uključivanja radnika u upravljanje u državama koje nisu članice EU, a pokrenute su i aktivnosti na polju upoznavanja socijalnih partnera i ključnih aktera na nivou preduzeća sa sadržajem relevantnog zakonodavstva Evropske unije.

Nakon rezultata prethodnih projekata, zaključeno je da je potrebno pokrenuti dalje aktivnosti kako bi se podigao nivo svesti i svi ključni akteri upoznali sa načinom regulisanja, formiranja i rada saveta zaposlenih, ali ovog puta ne samo prolaženjem kroz teoriju, već i putem metoda praktične primene.

Iz ovog razloga je otpočeto sprovođenje projekta WIM3 koji pruža praktičnu prezentaciju procedure za formiranje saveta zaposlenih, njegove uloge i svakodnevnog funkcionisanja u preduzeću. Stoga je fokus ovog projekat bio na eksperimentu gde su saveti zaposlenih oformljeni u unapred izabranim pilot preduzećima.

U tu svrhu je kontaktirano nekoliko preduzeća iz baze podataka poslodavaca i dva od njih su izabrana za sprovođenje eksperimenta. Odabrana su preduzeća različitih profila kako bi se otkrilo kako bi ona prihvatila i sprovela eksperiment i kakvi bi bili njihovi pogledi na formiranje saveta zaposlenih u budućnosti.

Ovaj eksperiment je obuhvatio dva preduzeća, jedno sa 280 a drugo sa 350 zaposlenih, iz različitih grana i sa različitom organizacionom strukturom. Sva-

ko preduzeće je jedinstveno u svom polju i jedinstveno po načinu regulisanja odnosa između zaposlenih i menadžmenta, zbog čega su i bila odabrana za sprovođenje projekta WIM3.

Eksperiment

Nakon odabira pilot preduzeća pristupilo se eksperimentu. Prvo su, u cilju predavljanja cilja projekta i upoznavanja sa istim, organizovani sastanci sa odabranim pilot preduzećima kojima su prisustvovali predstavnici jedne organizacije poslodavaca - Biznis konfederacije Makedonije i generalni direktori i predstavnici zaposlenih iz datih preduzeća. Na tim sastancima je Biznis konfederacija Makedonije detaljno predstavila institut saveta zaposlenih i ponudila odgovore na pitanja: „Šta oni predstavljaju?“, „Kako se formiraju?“, „Kako funkcionišu?“ i „Koja je njihova svrha?“.

Na ovim sastancima je takođe dodatno elaboriran nacrt Zakona o učešću zaposlenih u upravljanju preduzećem. U cilju uspešnog uspostavljanja save-ta zaposlenih, oba preduzeća su se složila da bi ta aktivnost trebalo da bude zasnovana na smernicama iz zakona, ali u skladu sa uslovima i kapacitetima samih preduzeća.

Naime, u ova dva preduzeća su postignuti različiti rezultati zbog postojećeg sindikalnog organizovanja u prvom i oblika organizovanja radnika u drugom koji se, sa jedne strane, razlikuje od sindikalnog, ali je, sa druge strane, vrlo sličan savetu zaposlenih. Ove razlike su zahtevale različite pristupe i dovele do različitih rezultata pa ćemo stoga u nastavku teksta svako preduzeće predstaviti zasebno.

Rezultati eksperimenta u pilot preduzeću br.1.

U Republici Severna Makedonija, ideja novih oblika organizovanja radnika generalno nije prihvaćena u onim preduzećima u kojima su već prisutni sindikati. Sindikati veruju da su dovoljni pošto pokrivaju svako polje odnosa između radnika i menadžmenta, a u isto vreme odlično povezuju ove dve strane. Nekako se pribojavaju da će ugroziti svoju poziciju tako što će dozvoliti, predvideti i regulisati nastanak novog dodatnog modela udruživanja radnika. Sindikati savete zaposlenih i dalje vide kao model udruživanja sličan sebi. Stoga ostaju pri svom stavu i smatraju da je takav dodatni model nepotreban ukoliko u preduzeću postoji jedan ili više sindikata.

Ovo isto mišljenje je izrazio i sindikat u prvom pilot preduzeću koje po nacionalnoj klasifikaciji delatnosti obavlja uslužne delatnosti vezane za vazdušni saobraćaj. Naime, pre otpočinjanja eksperimenta i potpisivanja sporazuma o saradnji organizovana je diskusija kako bi se promenili stavovi i percepcija sindikalnih predstavnika o savetima zaposlenih i ukazalo na ono što ove savete razlikuje od sindikata.

Sa druge strane, predstavnici sindikata su pokušali da daju dodatni razlog da se spreči sprovođenje eksperimenta u njihovom preduzeću navodeći da nema razloga za uvođenje saveta zaposlenih u preduzeću u kojem postoji sindikat, iako im je unapred objašnjeno da je u pitanju eksperiment koji ne povlači obavezu nastavka funkcionisanja saveta. Na kraju su, iako sa oklevanjem, ipak dali pristanak za osnivanje saveta zaposlenih pod uslovom da budu uključeni tokom eksperimenta kao posmatrači.

Naglašavamo da smo postigli veliki uspeh na polju podizanja nivoa svesti kod ključnih aktera, ali i sindikata uopšte, pošto je ovaj eksperiment neposredno i posredno uključivao zaposlene koji su bili i članovi sindikata. Zahvaljujući ovom eksperimentu, svi koji su učestvovali u procesu rada su imali priliku da se izbliza uvere da savet zaposlenih predstavlja potpuno drugačiji model od sindikata, i da kao različit oblik udruživanja ni na koji način ne ugrožava poziciju sindikata u preduzeću, te da njegovo postojanje zapravo može jedino da bude korisno za sve strane uključene u proces rada u preduzeću.

Potom je nakon potpisivanja ugovora pristupljeno izvođenju eksperimenta. Prvo su izabrani članovi saveta. Prilikom izbora je uzet u obzir broj zaposlenih kao i nacrt Zakona o učešću zaposlenih u upravljanju. Savet se sastojao od pet članova. Pre ili tokom izbora nisu uočene nikakve nepravilnosti niti je bilo primedbi ili žalbi na izborni proces. Stoga možemo zaključiti da u preduzećima postoji dobra volja za uvođenjem ovakvog modela, tj. postupak formiranja saveta zaposlenih nije ni na koji način negativno uticao na poslovanje preduzeća.

Što se tiče komunikacije između članova saveta zaposlenih i sindikata, donet je sledeći zaključak: radnici su pokazali izrazito interesovanje da podele svoje zahteve zajedno sa posebnim koracima za unapređenje opštih uslova i procesa rada, dok su predstavnici sindikata pomno pratili proces i organizovali neformalne sastanke i diskusije sa članovima Saveta zbog bojazni da će njihov položaj biti ugrožen. Naročito bi odnos između menadžmenta i Saveta mogao biti ocenjen kao korektan, bez previše napora i insistiranja Saveta da bude uključen u kreiranje i donošenje odluka. Iz navedenog je očigledno da su članovi Saveta uspešno uspostavili komunikaciju sa svim ključnim akterima i uspešno vršili funkciju koja im je poverena.

Rezultati eksperimenta u ovom pilot preduzeću definitivno ukazuju na spremnost preduzeća da osnuju savet zaposlenih, ali istovremeno i na razlike u mišljenjima između ključnih aktera, različite nivoe posvećenosti i učestvovanja što nas dovodi do zaključka da ako organizacija zadovoljavajuće funkcioniše, njeni članovi neće uvek biti spremni na promene, čak i one koje donose poboljšanje.

Rezultati eksperimenta u pilot preduzeću br. 2

U drugom pilot preduzeću koje se, u skladu sa Nacionalnom klasifikacijom delatnosti bavi proizvodnjom električnih motora, generatora i transformatora postoji oblik radničkog organizovanja koji se s jedne strane razlikuje od sindikalnog, a sa druge veoma nalikuje savetu zaposlenih. U pitanju je tzv. „Etički krug“. Etički krug predstavlja model udruživanja sa kojim se ovo preduzeće upoznalo tokom posete inostranom preduzeću u sličnoj delatnosti, a za cilj ima unapređenje i poboljšanje organizacije. Pošto nije postojalo udruženje radnika, ovo preduzeće je odlučilo da uspostavi etički krug po uzoru na preduzeće koje su posetili, smatrajući da je to idealno rešenje za njih.

Za razliku od situacije u prvom pilot preduzeću, ovde je postojao visok stepen entuzijazma za eksperiment, pošto su ga videli kao priliku da unaprede i usavrše postojeći model. Nakon uspešnog formiranja saveta zaposlenih, izabrani članovi su izgradili delotvoran odnos sa radnicima, sa jedne strane, ali i sa menadžmentom koji je, sa druge, pokazao naročiti interes za saradnju. Bili su otvoreni za ideje svojih kolega, slušali njihove preporuke, kritike i smernice i uspešno komunicirali sa menadžmentom.

Štaviše, savet zaposlenih je postavio okvir za relevantne oblasti koji je predstavljao početnu tačku za dalje definisanje i usmeravanje njihovih aktivnosti kao novoformljenog tela. Članovi saveta zaposlenih su odlučili da, unutar svojih ovlašćenja, naročito deluju u sledećim oblastima: proizvodnja, bezbednost i zdravlje na radu, rokovi isporuke, prenošenje informacija između menadžmenta i radnika, medijacija u cilju predlaganja mera u interesu kako radnika tako i preduzeća, kao i učestvovanje na sastancima i pregovorima sa menadžmentom.

Eksperiment je u ovom pilot preduzeću uspešno sproveden, gde su sve strane zdušno učestvovala. Stoga možemo zaključiti da u preduzećima poput ovog, gde sindikat nije prisutan, postoji veće interesovanje za sprovođenje modela saveta zaposlenih i takav model ima više uspeha.

Zaključak

Konačno, izvučen je zaključak da je, bez obzira na podeljena mišljenja i različite rezultate u dva pilot preduzeća, eksperiment uspešno sproveden. Ona preduzeća su bila zainteresovana za učešće u ovakvom eksperimentu i sprovođenje istog i to je dovelo do realističnih rezultata. Ti rezultati su naglasili potrebu za daljim radom na podizanju nivoa svesti i promovisanju formiranja ovakvog modela udruživanja radnika. Želeli bismo da istaknemo da je neophodno uložiti značajnije napore u preduzećima gde su radnici već sindikalno organizovani, pošto je u njima stepen interesovanja za formiranje saveta zaposlenih jako nizak, i kod menadžmenta i kod zaposlenih.

Kad su u pitanju preduzeća u kojima nema sindikata, zaključili smo da postoje veće interesovanje i svest o potrebi za uspostavljanjem ovog modela. U situacijama gde ne postoji sindikat niti bilo koji drugi oblik organizovanja, prirodno je da postoji svest o potrebi za uspostavljanjem modela gde bi informacije mogle lako i jednostavno da se prenose između dve strane, što bi samim tim unapredilo datu komunikaciju. Međutim, potrebno je napomenuti da bi i svest o koristi od uključivanja zaposlenih u upravljanje preduzećem trebalo da bude razvijenija. Nije dovoljno da se ovakvi modeli koriste samo za prenos informacija, već treba da nađu svoju svrhu i u uključivanju u donošenje odluka u preduzeću.

Na kraju ali ne i najmanje važno, pored sprovođenja eksperimenta u pilot preduzećima, poseban akcenat je stavljen na podelu individualnih iskustava svih onih koji su učestvovali u eksperimentu i samim tim radu saveta zaposlenih. Očigledno je da tako možemo da se krećemo u boljem pravcu, tako da je neophodno da nastavimo sa uzajamnom saradnjom i podrškom. Verujemo da smo uz pomoć ovog projekta napravili važan korak ka usavršavanju u ovom pravcu i da je cilj WIM3 postignut.

MONITORING

SIŽE NACIONALNE ANKETE O UKLJUČIVANJU ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM – SLOVENIJA

Udruženje poslodavaca Slovenije

Svrha i metodologija

U Sloveniji, učešće zaposlenih je regulisano Zakonom o učešću radnika u upravljanju preduzećem koji je usvojen 1993. godine i više ne odgovara modernom poslovnom okruženju. Pošto i dalje predstavlja jedini primenjivi pravni osnov u ovoj oblasti, bili smo zainteresovani za primenu ovog zakona u praksi. Stoga smo sami osmislili upitnik sa različitim grupama pitanja: demografske karakteristike ispitanika (preduzeća i pojedinaca koji su odgovorili na upitnik); saradnja sa savetima zaposlenih, predstavnici zaposlenih u upravnim i nadzornim telima i opšta pitanja o sistemima uključivanja zaposlenih. Ispitanici su bili članovi Udruženja poslodavaca Slovenije (ZDS) koji su dobili link za internet anketu. U periodu od 23.10.2018. do 01.12.2018. na anketu je odgovorilo 125 članova. Za analizu prikupljenih podataka su korišćene osnovne statističke metode, segmentaciona analiza, ukrštanje odgovora i korelaciona analiza.

Uzorak

Većina ispitanika dolazi iz društva sa ograničenom odgovornošću, tačnije 72%, a slede akcionarska društva (21,6%) i samostalni preduzetnici (1.6%). U akcionarskim društvima dominira dvostepeni sistem upravljanja (55,6%). U uzorku su najzastupljenija domaća privatna preduzeća (59%), druga najveća grupa su strani deoničari (25,6%) a u 15,2% slučajeva je reč o društve-

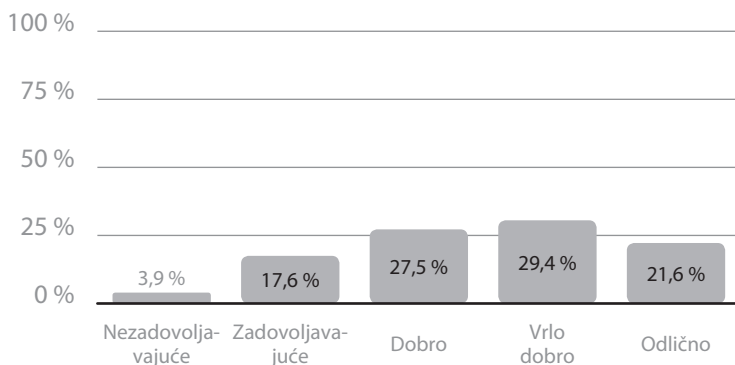
nim preduzećima. Polovina preduzeća je u primarnoj proizvodnji. Što se tiče veličine preduzeća u uzorku, distribucija je ravnomerna: 29,6% su velika preduzeća, 22,6% srednja, 25,6% mala, a ostatak su mikro-preduzeća. Upitnik su uglavnom popunjavali rukovodioci odeljenja ili sektora za ljudske resurse (37,1%) i direktori ili predsednici upravnih odbora/odbora direktora (24,2%).

Saradnja sa savetom zaposlenih

Pošto nema zvaničnih podataka o savetima zaposlenih ili sindikatima na nivou preduzeća u Sloveniji, bili smo zainteresovani da saznamo da li se radnici udružuju u bilo kakve oblike predstavničkih tela. Rezultati pokazuju da su saveti zaposlenih uspostavljeni u nešto manje od polovine (44,8%) ispitivanih preduzeća, a slično tome sindikati su prisutni u 48,8% preduzeća. U 79% svih preduzeća sa savetom zaposlenih postoji i sindikat. Ovo znači da su u dobroj trećini preduzeća pokrivenih upitnikom radnici organizovani i u sindikat i u savet zaposlenih. Sa druge strane, u 37,6% ispitanih preduzeća ne postoji nika-kvo predstavničko telo.

Pored zakona, za uspešno uključivanje zaposlenih su bitni i participativna kultura i uvažavanje iste, na šta takođe obično utiče dužina postojanja saveta zaposlenih. U više od pola preduzeća (54%) savet zaposlenih postoji više od 20 godina, a u gotovo trećini preduzeća postoji 10 do 20 godina, te oni zajedno čine većinu uzorka. Iz ovog možemo zaključiti da preduzeća obuhvaćena anketom imaju puno godina iskustva sa savetima zaposlenih. Njihova opšta ocena saradnje sa savetima zaposlenih iznosi 3,47 na skali od jedan do pet, gde pola ispitanika ocenjuje saradnju kao vrlo dobru (4) ili odličnu (5). Donji grafikon prikazuje zadovoljstvo ispitanika savetom zaposlenih po procentima.

Grafikon 1: Opšta ocena saradnje sa savetima zaposlenih (N=51)



Kad su upitani kakve promene bi želeli da uvedu u saradnju sa savetima zaposlenih, izneli su da bi hteli promene na polju obaveštavanja i komunikacije, metoda rada i uključivanja. „Nedovoljno znanje saveta zaposlenih po pitanju učestvovanja u upravljanju“ je bio jedan od najčešćih razloga za ocenjivanje rada saveta kao „nezadovoljavajućeg“.

Predstavnici radnika u upravnim i nadzornim telima

Zakoni takođe regulišu učešće predstavnika zaposlenih u upravnim i nadzornim telima, tj. nadzornom i upravnom odboru u sistemu dvostepenog upravljanja i u odboru direktora u jednostepenom sistemu upravljanja preduzećem. Zakon ne propisuje posebno kako ovakav oblik učešća zaposlenih funkcionise u društvima sa ograničenom odgovornošću (pošto je u većini njih jedino upravno telo zapravo direktor) pa je ovo prepušteno međusobnom dogovoru. Predstavnici radnika su članovi nadzornog odbora u svih 11 akcionarskih društava sa dvostepenim sistemom upravljanja, ali samo u jednom su predstavnici radnika članovi upravnog odbora. U dva od tri akcionarska društva sa jednostepenim sistemom upravljanja predstavnik radnika sedi u odboru direktora kao direktor bez izvršne moći, a u trećoj je izvršni direktor. U svih 11 d.o.o sa savetima zaposlenih predstavnici radnika sede u nadzornom odboru. U preduzećima gde predstavnici radnika učestvuju u upravljanju njihova korisnost u upravnim i nadzornim odborima je ukupno ocenjena ocenom 3,5 na skali od 1 do 5. Rezultati su, međutim, pokazali da postoje razlike između procena korisnosti predstavnika radnika u upravnim i nadzornim telima u zavisnosti od veličine i pravnog statusa preduzeća. Ispitanici iz akcionarskih društava daju više ocene kad je u pitanju korisnost predstavnika radnika u upravnim i nadzornim telima od ispitanika iz društava sa ograničenom odgovornošću, kao i ispitanici iz malih preduzeća nasuprot onima iz većih. Štaviše, rezultati su ukazali na srednje jaku pozitivnu korelaciju između opšte ocene saradnje sa savetima zaposlenih i ocene korisnosti predstavnika radnika u upravnim i nadzornim telima. Oni koji su pozitivnije ocenili saradnju sa savetima zaposlenih su takođe dali bolju ocenu radu predstavnika radnika u upravnim i nadzornim telima.

Opšte informacije o učešću radnika

Pošto Zakon o učešću radnika u upravljanju preduzećem propisuje osnovna prava radnika u ovoj oblasti, bili smo zainteresovani za mišljenja ispitanika o obimu ovih prava. Više od polovine ispitanika (54%) je izjavilo da su prava

odgovarajuće regulisana Zakonom o učešću radnika u upravljanju preduzećem. Potom smo pitali ispitanike šta im postojeći sistem uključivanja radnika obezbeđuje. Natprosečni broj ispitanika se složio sa izjavom da saradnja sa savetima zaposlenih omogućuje bolju pripremljenost radnika za uvođenje promena i veću svesnost o interesu zaposlenih kao zainteresovane strane, kao i bolju komunikaciju unutar preduzeća. Međutim, manje su se slagali sa izjavom da učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem omogućava usvajanje boljih poslovnih odluka, veću produktivnost ili veći stepen inovativnosti zaposlenih. Poslednja stavka je najlošije ocenjena. Ispitanici su se najviše slagali sa izjavom da je za rad saveta zaposlenih neophodno obezbediti odgovarajuće materijalne uslove, a najmanje sa izjavom da saveti zaposlenih pomažu rešavanje konflikata sa zaposlenima.

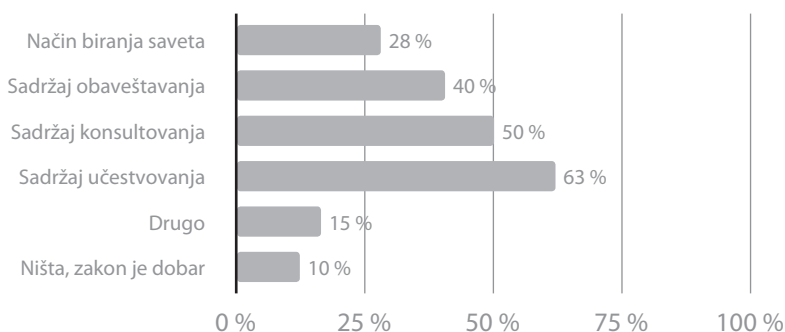
Više od polovine ispitanika je pomenulo „obaveštavanje saveta zaposlenih“ kao jedan od oblika učešća zaposlenih, a „učešće saveta zaposlenih“ kao najmanje prikladno. „Zajedničke konsultacije“ se takođe percipiraju kao prikladne (46%). Ocena prikladnosti oblika učestvovanja odražava neke značajne razlike sa aspekta demografskih karakteristika ispitanika. Na primer, obaveštavanje saveta zaposlenih se manje ceni u domaćim privatnim preduzećima („ne“ 57%, „da“ 47%) nego u državnim („ne“ 27%, 73% „da“) ili stranim kompanijama (25% „ne“, „da“ 75%). Anketa je otkrila statistički značajnu razliku između preduzeća u primarnoj proizvodnji i onih koji se bave uslugama: preduzeća koja se bave proizvodnjom su više cenila obaveštavanje („da“ 68%) od onih u industriji usluga („da“ 45%). Najznačajnije statističke razlike se odnose na veličinu preduzeća. Velika preduzeća se zalažu za uključivanje radnika u upravna i nadzorna tela, dok se manjima to ne sviđa toliko. Obaveštavanje saveta zaposlenih je najpovoljnije ocenjeno od strane velikih preduzeća, a najlošije od malih.

Po ispitanicima, obaveštavanje je smisleno kad se diskutuje o strategiji preduzeća, promeni njenog statusa i pitanjima vezanim za poslovanje. Takođe, smatraju da učestvovanje i konsultovanje imaju smisla kad se tiču pitanja ljudskih resursa i bezbednosti i zdravlja na radu. Ako pogledamo demografske odlike videćemo značajne razlike povezane sa pozicijom ispitanika u preduzeću. Većina članova upravnih odbora/borda direktora se odlučila za obaveštavanje, kao i značajan broj pomoćnika/savetnika upravnog odbora/borda direktora/direktora, dok su viši savetnici i službenici računovodstva obaveštavanju pridavali najmanji značaj. Takođe je bitno istaći razlike kad su u pitanju korisne i smislene aktivnosti na polju ljudskih resursa sa aspekta organizacije rada. Ispitanici iz preduzeća u većinskom stranom vlasništvu se mnogo više zalažu za

obaveštavanje (64%) od onih u domaćim privatnim (38%) ili državnim preduzećima (29%).

U poslednjem delu ankete smo pokušali da okrijemo koja su to pitanja, po mišljenju ispitanika, najrelevantnija i kod kojih postoji potreba da budu drugačije regulisana Zakonom (grafikon 2). Skoro dve trećine ispitanika se odlučilo za učestvovanje, polovina za konsultovanje, a ostatak za obaveštavanje (39,7%) i način na koji se bira savet zaposlenih (28,2%). Sa druge strane, 15,4% ispitanika veruje da se ova pitanja na odgovarajući način regulisana postojećim zakonom.

Grafikon 2: Teme koje bi postojeći zakon trebao da drugačije reši (ispitanici N=78, sa nekoliko mogućih odgovora, 161 izjava ukupno)



Na osnovu ovih rezultata možemo izvući nekoliko zaključaka. Generalno možemo primetiti pozitivan stav prema postojećem sistemu uključivanja zaposlenih, gde bi ispitanici naročito voleli da vide aktivno učešće predstavnika zaposlenih (posebno sa aspekta konsultovanja i obaveštavanja) na polju ljudskih resursa i bezbednosti i zdravlja na radu. Manje podržavaju konsultovanje po pitanjima vezanim za poslovanje preduzeća jer veruju da je u tom slučaju dovoljno samo obaveštavati savet zaposlenih. Stoga nije iznenađujuće što ispitanici najpre priželjkuju izmene i dopune zakona na polju učestvovanja i konsultovanja. Štaviše, ispitanici su izrazili želju za promenama na polju obaveštavanja predstavnika zaposlenih i komunikacije sa njima, kao i promene u načinu uključivanja i rada istih. Takođe bi želeli da vide veći stepen kompetentnosti ili znanja kod predstavnika radnika sa aspekta učestvovanja. To je moguće postići na manje formalan način, na primer tako što će se sa savetom zaposlenih dogovoriti da njegovi članovi pohađaju prikladnu specifičnu obuku u cilju delotvornijeg učešća zaposlenih.

U svetlu mišljenja koja su izrazili ispitanici i stručna javnost, neophodno je čim pre izraditi nacrt izmena i dopuna Zakona o učešću zaposlenih u upravljanju preduzećem. Međutim, tema te rasprave je deo socijalnog dijaloga i stoga bi valjalo uključiti sve zainteresovane ključne aktere, t.j. predstavnike kako poslodavaca, tako i radnika.

Preporuke za unapređenje nacionalnog zakonodavstva u oblasti učešća radnika

1. Definicije treba da budu usklađene sa Zakonom o radu (ZDR-1).
2. Prag za osnivanje predstavničkih tela/predstavnika zaposlenih (saveta zaposlenih i predstavnika radnika) bi trebao da bude podignut do onog datog u Direktivi 2002/14/EC. Postojeći zakon omogućava radnicima da izaberu svog predstavnika čak i u preduzeću sa samo 3 zaposlena, dok Direktiva 2002/14/EC propisuje prag od bar 50 zaposlenih u preduzeću ili 20 u ogranku.
3. Članovi porodica rukovodilaca bi trebalo da imaju pravo glasa i pravo da se kandiduju na izborima pošto imaju status običnog radnika isto kao i radnici sa pravom glasa.
4. Prag za uspeh izbora bi trebalo da bude podignut, npr. na 60%.
5. Procedura za ponovno obrazovanje saveta zaposlenih nakon neuspelih izbora (slično formiranju saveta zaposlenih u novoosnovanom preduzeću) bi trebalo da bude jasno definisana, a rok za ponovno organizovanje izbora produžen.
6. Jasno razgraničenje ovlašćenja između sindikata i saveta zaposlenih ili predstavnika zaposlenih je neophodno.
7. Koordinisati procedure (rokove) u slučaju tehnoloških viškova u skladu sa kompetencijama saveta zaposlenih i kompetencijama sindikata, a kako je to propisano Zakonom o radu.

8. Samo bi obaveštavanje i konsultovanje trebalo da budu zadržani kao oblici saradnje u svrhu postizanja sporazuma, ali ne i učestvovanja zaposlenih u upravljanju.
9. Abolicija pravnog instituta uključivanja predstavnika radnika u tela preduzeća:
 - a. Upravno telo: prisustvo predstavnika zaposlenih u upravnom odboru je rešenje jedinstveno za Sloveniju, gde zadaci tog predstavnika i njegov položaj u odboru nisu uopšte definisani i cilj su sami po sebi.
 - b. Nadzorno telo: važeći zakon daje mogućnost da polovina članova nadzornog odbora bude imenovana od strane zaposlenih.
10. Uvođenje principa gde predstavnici zaposlenih deluju u najboljem interesu preduzeća – u sprezi sa konceptom odgovornosti za imenovanja.
11. Uvođenje jasnog koncepta substantivne odgovornosti za odluke koje donesu predstavnici zaposlenih, jer po pravilu odluke koje donesu predstavnici zaposlenih imaju značajne finansijske implikacije, ali usled koncepta institucionalizovanog manjka odgovornosti predstavnik zaposlenih ne snosi finansijsku ili krivičnu odgovornost uprkos tome što potencijalno može namerno da izazove štetu.
12. Neophodno je jasno definisati obavezu predstavnika zaposlenih da obezbede dvosmernu komunikaciju sa zaposlenima, kao i mehanizme delovanja - svrha obaveštavanja je da zaposleni budu obavešteni, a svrha konsultacija da se postigne usklađivanje sa interesima zaposlenih koje ne bi trebalo prosto pretpostaviti.

SIŽE NACIONALNE ANKETE O UKLJUČIVANJU ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM – BUGARSKA

Bugarsko industrijsko udruženje – Unija poslodavaca Bugarske

Ovaj tekst predstavlja rezultate internet ankete o statusu zaposlenih i njihovom učešću u upravljanju preduzećima u Bugarskoj, koja je sprovedena 2019. godine u okviru projekta „Uključivanje zaposlenih u upravljanje - svet, eksperiment, monitoring“ i u svetlu nacionalnih preporuka o uključivanju zaposlenih u upravljanje preduzećem.

Anketa i izveštaj o istoj prezentuju informacije o uključivanju radnika i zaposlenih u preduzećima u svim privrednim granama u Bugarskoj (u skladu sa nacionalnom klasifikacijom privrednih delatnosti iz 2008. godine), analizu ovih podataka i opšte zaključke. Anketa je sprovedena na nacionalnom nivou bez ambicija da bude reprezentativna. Uključeno je preko 2000 preduzeća iz različitih sektora i regiona. Putem internet ankete su prikupljeni podaci o 103 preduzeća.

Anketa je pokazala da je najveći broj preduzeća u rukama bugarskih državljana (preko 51%). Istovremeno, 43,7% ispitanika je prijavilo da u njihovim preduzećima ili organizacijama postoje funkcionalni oblici uključivanja zaposlenih.

Skoro svaki deseti poslodavac izjednačava institut uključivanja zaposlenih sa sindikatima, što znači da mešaju sindikalne aktivnosti sa aktivnostima uključivanja zaposlenih.

Impresivna većina (skoro 91,5% ispitanika) smatra da opcija predstavnika radnika nema negativan uticaj na aktivnosti poslodavca.

Manje od 50% se složilo da zakoni koji regulišu uključivanje radnika ispunjavaju moderne potrebe, ali istovremeno većina ispitanika nije delila to pozitivno mišljenje i neki su čak izjavili da su propisi zastareli.

Preko 58% ispitanika je izjavilo da je obim ovlašćenja radničkih predstavnika onako kako je definisan zakonom prihvatljiv, a manji procenat je smatrao da su ta ovlašćenja preširoka i prevazilaze njihovu percepciju dopustivog obima istih. Njihov stav je bio da široka ovlašćenja predstavnika radnika nisu povezana sa odgovarajućim odgovornostima.

Svi ispitanici su smatrali da je prihvatljivo i korisno uključivati zaposlene u upravljanje preduzećem. Zapravo nijedan ispitanik nije *a priori* odbacio tu ideju. Razlike su se ispoljile samo po pitanju shvatanja prihvatljivih formi učestvovanja.

Na pitanje „U kojim oblastima ili pitanjima bi zaposleni trebalo da učestvuju u upravljanju?“ najrašireniji odgovor je bio da bi predstavnici radnika trebalo da budu uključeni po pitanju prava i obaveza iz radnog odnosa. Nešto više od 37% je odgovorilo da bi radnička predstavnička tela trebalo da se fokusiraju na kadrovska pitanja (promene u sistematizaciji radnih mesta, potrebu za novim radnicima, tehnološke viškove). Malo više od 17% bi se složilo da se ovlašćenja predstavnika radnika prošire sa uobičajenog bavljenja ljudskih resursima na učestvovanje u odlukama oko pitanja koja se tiču poslovanja preduzeća i njegove finansijske situacije.

Istovremeno, oko 38% ispitanika je bilo svesno značaja aktivnosti menadžmenta koje za cilj imaju popularizaciju uključivanja zaposlenih, ali skoro 2/3 nisu smatrale da je prikladno da oni sami promovišu institut uključivanja radnika u svojim preduzećima. Njihov stav je bio da je to obaveza samih predstavnika a ne posao poslodavca, kao i da to čak stvara dodatnu birokratiju i ometa procese u preduzeću.

Međutim, ispitanici se gotovo jednoglasno slažu da učestvovanje u upravljanju ide ruku pod ruku sa potrebom da se preuzme odgovornost za postupke predstavnika, i da predstavnici moraju da preuzmu odgovornost za svoje odluke kad je u pitanju upravljanje preduzećem.

Neki od zaključaka koje možemo doneti na osnovu ankete u Bugarskoj su:

- uključivanje radnika i zaposlenih, kroz obaveštavanje i konsultovanje, je jedan od glavnih instrumenata regulisanih bugarskim zakonima koji za cilj ima da postigne aktivno uključivanje zaposlenih u upravljačke procese u preuzeću;
- obaveštavanje i konsultovanje igraju važnu ulogu u unapređenju upravljanja preduzećem i omogućavanju radnicima da izraze svoje stavove

- o trenutnom stanju u preduzeću, kao i budućim promenama koje će najverovatnije uticati na njihov rad;
- najveće pitanje za većinu ispitanika nije da li predstavnike zaposlenih treba ili ne treba uključivati, već kako organizovati njihovo učestvovanje u upravljanju preduzećem;
 - od ključne je važnosti uspostaviti adekvatnu odgovornost predstavnika zaposlenih za njihovo učestvovanje u procesu donošenja odluka, gde bi zajedničko odlučivanje za sobom povlačilo i veću odgovornost.

Preporuke za unapređenje nacionalnog zakonodavstva na polju zastupanja radnika i zaposlenih u preduzećima u Bugarskoj

Predlažemo da se povede diskusija o sledećem „paketu“ definicija i pratećih procedura:

1. Predlog za definiciju koncepta „obaveštavanja“ - „pružanje podataka zaposlenima i radnicima od strane poslodavca, direktno ili preko njihovih izabраниh predstavnika kako bi se upoznali sa pitanjem koje se razmatra i analizirali ga“.

Procedura i format za sprovođenje „obaveštavanje“ treba da budu takvi da omogućе predstavnicima radnika i zaposlenih da izvrše detaljnu procenu potencijalnog uticaja planiranih mera i, gde je to prikladno, da se pripreme za konsultovanje sa poslodavcem, kao i da upoznaju ostale zaposlene i radnike sa situacijom.

- Obaveštavanje će se odvijati na vreme kako se proces donošenja odluka ne bi prolongirao;
- obaveštavanje se vrši na odgovarajući način i
- prenosi odgovarajući sadržaj.

2. Predlog za definiciju koncepta „konsultovanje“ - „uspostavljanje dijaloga i razmene mišljenja između poslodavca i radnika/zaposlenih“.

Procedura i format za sprovođenje „konsultovanja“ treba da budu takvi da poslodavac može da pruži informacije tako da predstavnici radnika i zaposlenih na osnovu istih mogu da izraze (u razumnom roku) svoje mišljenje o predloženim merama i aktivnostima - predmetu konsultovanja, a gde bi potom

poslodavac ili njegovi predstavnici trebalo da to mišljenje uzmu u obzir prilikom donošenja odluka:

- konsultovanje se vrši direktno sa zaposlenima ili preko njihovih izabranih predstavnika;
- konsultovanje se vrši u odgovarajuće vreme i
- na odgovarajući način.

SIŽE NACIONALNE ANKETE O UKLJUČIVANJU ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM – HRVATSKA

Hrvatska udruga poslodavaca

Uvod

Cilj ovog projekta – sa tačke gledišta Hrvatske udruge poslodavaca - je da se hrvatski socijalni partneri i ključni akteri na nivou preduzeća upoznaju sa relevantnim sadržajem uključivanja zaposlenih i da postanu svesni značaja delotvornih radničkih predstavničkih tela koja doprinose procesu donošenja odluka u preduzećima unapređujući tako konkurentnost i poslovne rezultate u cilju delotvornijeg hvatanja u koštac sa izazovima globalne konkurencije; da se pokrenu transnacionalne aktivnosti i saradnja; da se promovišu evropski zakoni i politike kroz razmenu informacija, deljeno stručno znanje i primere najbolje prakse kako bi se stvorili povoljni uslovi za uspostavljanje mehanizama i nacionalnih tela za obaveštavanje, konsultovanje i učestvovanje; kao i da se odnosi između poslodavca i zaposlenog prilagode promenama u izazovima u svetu rada, t.j. modernizovanom tržištu rada.

Anketa

Direktiva i principi Evropskog stuba socijalnih prava propisuju da radnici ili njihovi predstavnici imaju pravo da budu pravovremeno obavešteni i uključeni sa aspekta pitanja koja su relevantna za njih. Pored prava na obaveštavanje, postoji i pravo na učešće u diskusiji svih koraka preduzeća, što podrazumeva razmenu mišljenja i uspostavu socijalnog dijaloga sa poslodavcem. Izbor saveta zaposlenih je demokratski standard izražen kroz konstruktivno učešće

radnika u procesu donošenja odluka zajedno sa menadžmentom o onim pitanjima koja utiču na njihove ekonomske i socijalne uslove rada. To se takođe može odnositi na raznolike izazove povezane sa demografskim promenama, digitalizacijom i globalizacijom koji utiču na strateški razvoj preduzeća. Motiv radnika za učestvovanje u procesu donošenja odluka je borba za veća radnička prava na polju određivanja sopstvenih uslova rada.

Stoga je sprovedena anketa među članovima Hrvatske udruge poslodavaca. Rezultati ankete su iskorišćeni za pisanje izveštaja o funkcionisanju saveta zaposlenih u praksi i gledištima poslodavaca o nacionalnim zakonima koji regulišu učešće radnika u procesu donošenja odluka.

Na internet stranici Hrvatske udruge poslodavaca je postavljen aktivan link kako bi se postigla što veća vidljivost upitnika:

<https://www.hup.hr/istrazivanje/>

Takođe je poslato i oko 600 personalizovanih poziva na popunjavanje anekete, ali je nakon toga primljeno samo 14 odgovora ($\Sigma = 14$).

Rezultati

1. **Pravni status:** većina preduzeća su d.o.o – 11; 2 su akcionarska društva i jedno preduzeće sa jedinim vlasnikom.
2. **Većinsko vlasništvo:** Preovlađuju privatna preduzeća – 9; samo 2 državna i 3 preduzeća u stranom vlasništvu.
3. **Veličina:** 6 velikih, 3 srednja, 1 malo i 1 mikro-preduzeće.
4. **Ispitanici:** uglavnom direktori (6) i menadžeri za ljudske resurse (5)
5. **Tipovi udruživanja:** samo jedno preduzeće (u stranom vlasništvu) je imalo savet zaposlenih, evropski savet zaposlenih i sindikat na nivou preduzeća. Većina ispitanika (7) je navela da nemaju ništa od toga, dok su dva preduzeća navela da imaju kombinaciju saveta zaposlenih sa sindikatom unutar preduzeća, a dva da imaju savet zaposlenih i sindikalnog poverenika van preduzeća. **Dakle neka vrsta saveta zaposlenih postoji u pet velikih i samo jednom srednjem preduzeću.**
6. **Tipovi učešća radnika za koje smatrate da bi bili razumni u vašem preduzeću:** većina ispitanika je izabrala prva dva od ponuđenih odgovora, tj. **obaveštavanje** (6) i **konsultovanje** (8) dok su zahtevniji oblici privukli manje pažnje, npr. učešće radnika u podeli dobiti i interno vlasništvo zaposlenih (npr. deonice) su dobili po jedan glas. Sa druge strane, odgovor „Ništa od navedenog“ je bio među popularnijim sa 4 glasa.

7. Postoje interesantni primeri **preduzeća sa savetima zaposlenih**, gde detaljnija analiza otkriva da čak i u preduzećima sa dužom tradicijom istih - više od 10 godina - ispitanici ne vide nikakvu korist od tih saveta niti ih uključuju na odgovarajući način. Neki, međutim, veruju da je saradnja dovela do bolje komunikacije unutar preduzeća, ili do promena, inovacija ili povećanja produktivnosti. Drugi pak daju veoma negativnu ocene: *„Savet zaposlenih i sindikat se prvenstveno fokusiraju na povećanje finansijskih davanja za radnike sa srednjoškolskim obrazovanjem dok totalno ignorišu one sa višim stepenom stručne spreme. Takođe ni na koji način ne podržavaju promene, inovativnost ili veću produktivnost i zapravo ih onemogućavaju.“* Takođe su uočili probleme u *„prenošenju informacija svim radnicima i staranju da isti razumeju informacije koje su dobili“*, što znači da saveti zaposlenih nisu uspeli da obezbede bolji i brži protok informacija. Pomenuta je i njihova *„slaba reprezentativnost“*.
8. Što se tiče **sadržaja za koji bi bilo razumno da poslodavac o njemu obaveštava i konsultuje savet zaposlenih/evropski savet zaposlenih ili ih uključi u odlučivanje**, većina ispitanika je smatrala da, kad se radi o strategiji preduzeća, promenama u pravnom statusu preduzeća i pitanjima poslovanja, najprikladnije je samo obavestiti savet, dok su kod pitanja koja se tiču ljudskih resursa i organizacije rada bili skloniji da dozvole više oblike, i to najčešće konsultacije i ređe zajedničko odlučivanje.
9. Mišljenja o **najkritičnijim pitanjima Zakona o radu i Zakona o osnivanju evropskih saveta zaposlenih** ukazuju na još nešto zanimljivo: samo jedan odgovor navodi da je zakon dobar takav kakav je. Drugi odgovori (u dva slučaja) štikliraju sve četiri ponuđene opcije (!) - što znači da su sva četiri rešenja data u Zakonu o radu podjednako loša, dok ispitanici najviše primedbi imaju na sadržaj zajedničkog donošenja odluka.

Zaključci ankete:

Kao što je istraživanje pokazalo, puka primena pravnog okvira nije dovoljna za ispravno funkcionisanje, napredak i razvoj saveta zaposlenih. Primećeno je da radnici ne koriste svoje pravo da biraju savet zaposlenih. Puki pravni okvir očigledno nije dovoljan. Prepreke u sprovođenju nacionalnih pravila za uspostavljanje i rad saveta zaposlenih ne predstavljaju dovoljnu motivaciju za akciju, što je dodatno podržano nezadovoljstvom zaposlenih postojećim savetima zaposlenih pošto preovlađuje stanje gde predstavnici radnika deluju prvenstveno u svom interesu, a ne interesu **svih** radnika koje predstavljaju.

Preporuke za unapređenje nacionalnog zakonodavstva na polju uključivanja radnika

HUP veruje da posebna pažnja treba da bude posvećena motivaciji, posvećenosti i obuci predstavnika radnika i zaposlenih kako bi standardi prava na rad bili unapređeni na demokratski način. Dok je primena minimalnih standarda propisanih direktivama i nacionalnim zakonodavstvom obavezna, potrebno je i stimulisati interese radnika za slobodno udruživanje putem instituta saveta zaposlenih. Stoga je neophodno motivisati i predstavnike zaposlenih i radnika da se uključuju u procese donošenja odluka. Saveti zaposlenih predstavljaju mehanizam za komunikaciju koji povezuje više i niže slojeve zaposlenih uz puno razumevanje izazova sa kojim se preduzeće suočava, te tako mogu da olakšaju strateške odluke o upravljanju. Najveće prepreke se javljaju kod pokušaja primene instituta zajedničkog odlučivanja pošto savet zaposlenih tad dobija izvesnu moć da se meša u poslovnu politiku menadžmenta. Predloženo je da kod tih pitanja savet bude samo konsultovan. Poslodavac ili menadžment bi trebalo da obaveštava savet zaposlenih o temama vezanim za strategiju preduzeća, promenu pravnog statusa i poslovanja preduzeća, kao i da se savetuju sa njim o pitanjima organizacije rada i ljudskih resursa.

Da bi predstavnici radnika i zaposlenih razumeli funkcionisanje i svrhu saveta zaposlenih, potrebno je da prođu dodatnu obuku i edukaciju o svrsi i obimu rada saveta, ali i o poslovnim izazovima. Naročito zato što, kako anketa pokazuje, ispitanici pokazuju nerazumevanje funkcije i svrhe saveta zaposlenih. Predstavnici zaposlenih i radnika bi kroz obuku trebalo da steknu razumevanje da savet zaposlenih nije pregovaračko telo poput sindikata i da se pravo na obaveštavanje, konsultovanje i učestvovanje u donošenju odluka odnosi na sva pitanja koja mogu da utiču na njihove poslove ili uslove rada. Obuka bi trebalo da naglasi korist od saveta zaposlenih: bolje razumevanje relevantnih pitanja, pokretanje diskusije o strateškim pitanjima, davanje predloga za buduće korake, obrazloženje odluka itd.

Rad i aktivnosti saveta zaposlenih bi trebalo da budu javni i transparentni na nivou preduzeća, pošto bez otvorene i pravovremene komunikacije predstavnika radnika sa drugim radnicima nije moguće osmisliti i sprovesti promene u preduzeću. Obuka bi takođe trebalo da naglasi važnost prenošenja informacija svim radnicima, zbog čega je i bitno da se obezbedi pravovremeno obaveštavanje svih radnika od strane predstavnika saveta zaposlenih. Stoga verujemo da bi obuka i edukacija podstakli motivisanost i poverenje u rad saveta zaposlenih.

KOMENTAR NA DIREKTIVU O OBAVEŠTAVANJU I KONSULTOVANJU

Direktiva 2002/14/EC Evropskog parlamenta i saveta o određivanju opšteg okvira za obaveštavanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici (Službeni glasnik EU, br. L 80/02) postavlja minimalni okvir za obaveštavanje i konsultovanje u svim preduzećima i ograncima unutar Evropske unije i okvir za obaveštavanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj uniji o metodi i sadržaju obaveštavanja i konsultovanja zaposlenih, poverljivosti podataka, zaštiti predstavnika zaposlenih i njihovih prava. Član 4 Direktive propisuje da obaveštavanje i konsultovanje obuhvataju tri glavne oblasti: ekonomski, finansijski i strateški razvoj; strukturu i verovatni razvoj zapošljavanja i povezanih mera; i odluke koje će verovatno dovesti do značajnih promena u organizaciji rada ili ugovornim odnosima. Usvajanje Direktive, iako je do njega došlo pre dve decenije, treba shvatiti kao važan element i kamen temeljac socijalnog dijaloga u Evropskoj uniji. Značaj socijalnog dijaloga je takođe naglašen u osnovnim evropskim propisima, ali njegova primena u praksi zahteva dodatna pravila i smernice poput ove Direktive.

Direktiva ne propisuje institucionalne uslove za obrazovanje tela za učešće radnika u upravljanju na nacionalnom nivou, pa se pravila o obaveštavanju i konsultovanju radnika stoga (nezavisno od postojeće strukture predstavnika zaposlenih) razlikuju od jedne do druge države članice. Direktiva se primenjuje na preduzeća sa bar 50 zaposlenih ili ogranke (podružnice) sa bar 20 zaposlenih. Procedure obaveštavanja i konsultovanja moraju biti takve i sprovedene na takav način da obezbeđuju delotvornost. Obaveštavanje se mora vršiti u odgovarajuće vreme i na odgovarajući način. Direktiva naglašava da poslodava-

vac i predstavnici zaposlenih treba da deluju u duhu saradnje i vode računa o uzajamnim pravima i obavezama, uzimajući u obzir i interese preduzeća ili ogranka i interese radnika. Direktiva propisuje da se potpuno odsustvo obaveštavanja i/ili konsultovanja predstavnika zaposlenih pre donošenja odluke ili javnog objavljivanja iste, kao i uskraćivanje važnih informacija ili pružanje netačnih informacija koje poništavaju delotvornost prava na obaveštavanje i konsultovanje, smatra ozbiljnim kršenjem obaveza država članica. To je izazvalo dosta poteškoća u praksi. Treba napomenuti da prilikom ostvarivanja svog prava na učestvovanje u upravljanju, ili opštije rečeno u donošenju odluka, radnici uglavnom „zavise“ od poslodavca. Drugim rečima, ako poslodavac ne prenese informacije na pravi način i u pravo vreme, zaposleni ili njihovi predstavnici nemaju ni mogućnost da učestvuju u donošenju odluka. Usled toga u takvim slučajevima od zaposlenih se ne može očekivati da daju prikladan i kvalitetan odgovor koji bi mogao da doprinese donošenju odluka. Pošto Direktiva ne sadrži posebne odredbe o procedurama obaveštavanja i konsultovanja na nacionalnom nivou, taj zadatak je ostavljen zakonodavcima iz pojedinačnih država članica. Oni treba da se postaraju da se Direktiva primenjuje na način koji dozvoljava predstavnicima zaposlenih da budu uključeni u praksi (a ne samo u teoriji). Iako ni Direktiva ni nacionalni zakoni država članica ne propisuju obaveze predstavnika radnika u vezi sa njihovim radom, ovo je ipak izuzetno bitno u praksi. Način na koji zaposleni imenuju ili biraju svoje predstavnike i koliko veština i stručnosti dotični poseduju igraju važnu ulogu u odgovarajućem razvoju učešća radnika kako na nacionalnom nivou tako i na nivou preduzeća.

Njihove kvalifikacije i ponašanje su bitni i sa aspekta donošenja odluka. Pored toga je važno i podizati nivo svesti o činjenici da uloga predstavnika radnika kad je u pitanju učešće u upravljanju nije ograničena na radnička prava već obuhvata i interese preduzeća, naročito njegov dugoročni opstanak i razvoj.

Iz perspektive država kandidata za ulazak u EU, naročito je bitno uzeti u obzir činjenicu da Direktiva ne nalaže državama jedan način zakonskog regulisanja zahteva na polju obaveštavanja i konsultovanja zaposlenih u preduzećima. Stoga je na nacionalnim zakonodavcima da odluče koji će sistem primeniti. Na osnovu pravnih režima i iskustava u državama članicama EU možemo zaključiti da postoji nekoliko načina da se ovo odradi. Procedure obaveštavanja i konsultovanja mogu, na primer, biti sprovedene kroz sindikate u preduzećima, ili, u odsustvu istih, moraju biti obezbeđeni drugi oblici obaveštavanja i konsultovanja, poput *ad hoc* predstavnika. Još jedna opcija je izbor saveta zaposlenih koji zastupa sve radnike jednog poslodavca. Takođe je moguće uspostaviti jedinstven sistem uključivanja radnika koji uzima u obzir odlike nacio-

nalnih industrijskih odnosa, npr. mešovite komisije/odbore. U zaključku, izbor je prepušten pojedinačnim državama ali pravila moraju biti primenjena tako da se mogu delotvorno sprovesti u praksi. Ključni prerogativ je da se radnicima i njihovim predstavnicima omogući da sarađuju na način propisan Direktivom, a poslodavcima obezbedi kvalifikovan, legitiman i odgovoran „partner“ čije učestvovanje u radu preduzeća će biti delotvorno sa aspekta obezbeđivanja konkurentnosti.

I istraživanja i praktično iskustvo su pokazali da i drugi faktori osim zakona imaju značajan uticaj na procese uključivanja radnika, između kojih se naročito ističe stav poslodavaca prema učešću zaposlenih u upravljanju ili, uopšteno, prema bilo kom obliku učestvovanja zaposlenih u donošenju odluka. Primećeno je da tamo gde je preovlađujući stav prema učešću radnika ili, uopštenije, prema socijalnom dijalogu, negativan ili čak neprijateljski, uvođenje procesa obaveštavanja i konsultovanja ide mnogo teže. Politička volja u svakoj državi članici (a time i na evropskom nivou) je stoga od izuzetnog značaja jer može, putem različitih aktivnosti, da doprinese podizanju nivoa svesti i boljem ostvarivanju radničkih prava u ovoj oblasti. Neophodno je i podići nivo svesti zaposlenih o značaju poštovanja procedura za obaveštavanje i konsultovanje pošto oni predstavljaju osnovna prava radnika na polju učešća na evropskom nivou.

Takođe je bilo nekoliko bitnih pokušaja izmene i dopune Direktive. Najveći deo ovih aktivnosti se odigrao 2015. godine, kad je Evropska komisija pokrenula konsultacije sa socijalnim partnerima na nivou Evropske komisije o potencijalnim izmenama evropskog zakonodavstva u oblasti učešća radnika (takozvani „poboljšani“ paket). Svrha konsultovanja je prvenstveno bila da omogući razmenu mišljenja između socijalnih partnera na nivou Evropske unije o mogućim smernicama za mere koje bi poboljšale kohezivnost i delotvornost postojećih evropskih zakona u oblasti obaveštavanja i konsultovanja radnika na nacionalnom nivou. Direktiva o obaveštavanju i konsultovanju je takođe analizirana, sa izričitom željom da se finalizuje definicija principa obaveštavanja i konsultovanja koja bi obezbedila da ovi principi budu usklađeni i što je jasniji kako bi se izbegla konfuzija. Uprkos brojnim aktivnostima i naporima, nije usvojena nijedna izmena i dopuna Direktive, a Evropska komisija je došla do opšteg zaključka da su direktive u ovoj oblasti (uključujući i Direktivu o obaveštavanju i konsultovanju) relevantne, delotvorne i usklađene.



Uz finansijsku podršku Evropske unije. Odgovornost za sadržaj i izneta mišljenja snose isključivo autori. Evropska komisija nije odgovorna za bilo kakvu upotrebu sadržanih informacija.