



UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH U PROCES DONOŠENJA ODLUKA

WIM 2 PUBLIKACIJA - Uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka

A. Uvod – Anže Hiršl, ZDS

Sudjelovanje zaposlenih u procesima donošenja odluka u kompanijama može se u određenoj mjeri definisati kao sudjelovanje u upravljanju promjenama, naime u poslovima koji se tiču pozicije i prava randika u budućnosti. Priprema radnika da se izbore sa promjenama ili izmijenjenim okolnostima je takođe jedan od glavnih razloga za uključivanje radnika u procese donošenja odluka. Potrebno je naglasiti da priprema radnika da se suoče sa promjenama ili izmijenjenim okolnostima nije jedini razlog za njihovo uključivanje u procese donošenja odluka. Osim toga što je uključivanje radnika u procese donošenja odluka u interesu samih radnika, ono doprinosi i kompaniji i poslodavcima, što se često zanemaruje ili pak interesi poslodavca nisu na pravi način regulisani zakonom.

Važnost uključivanja radnika u procese donošenja odluka prepoznata je i kroz Evropski pravni okvir koji definiše svrhu saradnje sa radnicima u procesima upravljanja i određuje minimalni operativni okvir za predstavnike zaposlenih. Direktiva takođe direktno definiše interes kompanije u okviru saradnje sa radnicima u procesima upravljanja: fleksibilniju organizaciju rada i unapređenje konkurentnosti kompanije.

Shodno evropskim vrijednostima i potrebama u privrednim odnosima važno je podići svijest o značaju uloge predstavnika zaposlenih u kompanijama i u zemljama koje su u procesu pristupanja EU ili koje su tek na početku tog procesa. U tu svrhu, Asocijacija poslodavaca Slovenije (ZDS) u saradnji sa svojim projektnim partnerima iz

Slovenije (CPM), Crne Gore (UPCG), Makedonje (BCM) i Hrvatske (HUP), a uz podršku Njemačke (BDA), implementirali su projekat WIM 2, čija je svrha podizanje svijesti o mogućim benefitima sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka, identifikacija izazova i mentalitetskih barijera koje bi mogle spriječiti primjenu modela sudjelovanja, i odabir specifičnih rješenja ili mogućih načina prenošenja dijela evropskog pravnog poretku koji se tiče sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka.

Mi, projektni partneri, pripremili smo ovu brošuru sa ciljem da prikažemo pravne i realne okvire sudjelovanje koji podrazumijevaju sudjelovanje radnika u procesima donošenja odluka, sa ciljem kritičke analize i predstavljanja dva participativna modela u dvije države članice kao i da ponudimo preporuke za efikasno prenošenje relevantnih djelova Evropskog pravnog okvira u nacionalno zakonodavstvo budućih članica EU, uzimajući u obzir zaključke i rezultate istraživanja sprovedenih u zemljama projektnih partnera.

B. Pravni okvir EU u pogledu sudjelovanja radnika u procesima donošenja odluka – Anže Hiršl, ZDS

1. Pravni okviri za sudjelovanje radnika u procesima donošenja odluka

Međunarodna organizacija rada (MOR) definiše socijalni dijalog kao dijalog koji uključuje svaku razmjenu informacija, zajedničke konsultacije, kolektivne ugovore i druge mehanizme za zajedničko donošenje odluka koji su zasnovani na procedurama između predstavnika vlade, zaposlenih i poslodavaca u vezi sa temama koje se tiču ekonomskih i socijalnih politika od zajedničkog interesa.

Socijalni dijalog implicira socijalni mir za poslodavca koji u osnovi eliminiše konflikt uoči ili po njegovom izbjivanju. To je neka vrsta institucionalizacije ili rješavanja konflikata u privrednim odnosima.

Pomirenje raznovrsnosti interesa u odnosima između poslodavca i radnika kroz jednosmjernu ili dvosmjernu komunikaciju takođe osigurava *transparentnost* planiranih ili donijetih odluka kroz uključivanje predstavnika radnika u procese donošenja odluka ali i *legitimitet* ovih odluka. Ova izjava treba se smatrati pravilom. Nažalost, svako pravilo ima i svoje izuzetke. Uspješan dijalog ne garantuje kvalitet privrednih odnosa. Socijalni dijalog traži odgovorne i legitimne partnere koji treba da rade u korist onih koje predstavljaju. Benefiti onih čiji interesi se zastupaju u ovim procesima moraju biti glavni vodič za pravno i ugovorno upravljanje dijalogom na svim nivoima.

Socijalni dijalog stoga ne podrazumijeva samo dijalog u okviru formalizovanih procesa već i svaku komunikaciju između socijalnih partnera povodom ekonomskih i socijalnih politika za obostranu

korist. Socijalni dijalog nije jednosmjeran već dvosmjeran pri čemu „smjer“ podrazumijeva dva tradicionalna modela dijaloga između predstavnika poslodavaca i radnika; između sindikata (na nivoima kompanija, grane ili države) i poslodavca i između radničkih savjeta (ili njihovih ekvivalenta u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom) i poslodavca. Oba navedena slučaja uključuju dijalog u pogledu subjekata ekonomске i socijalne politike u zajedničkom interesu. Međutim, postoji razlika između ova dva pristupa: uloga sindikata je tipično zasnovana na statičnim i trenutnim definicijama radnih odnosa dok je uloga radničkih savjeta (ili njima ekvivalentnih tijela u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom) usmjereni na buduće i planirano stanje ili se pak oni bave budućim i planiranim ili očekivanim promjenama koji vode ka takvom stanju – sudjelovanje u upravljanju promjenama.

Priprema radnika da se izbore sa promjenama ili izmijenjenim okolnostima je takođe jedan od glavnih razloga za uključivanje radnika u procese donošenja odluka. Potrebno je naglasiti da priprema radnika da se suoče sa promjenama ili izmijenjenim okolnostima nije jedini razlog za njihovo uključivanje u procese donošenja odluka. Osim toga što je uključivanje radnika u procese donošenja odluka u interesu samih radnika, ono doprinosi i kompaniji i poslodavcima, što se često zanemaruje ili pak interesi poslodavca nisu na pravi način regulisani zakonom.

Važnost uključivanja radnika u procese donošenja odluka prepoznata je i kroz Evropski pravni okvir koji definiše svrhu saradnje sa zaposlenima u procesima upravljanja i određuje minimalni operativni okvir za predstavnike zaposlenih. Direktiva takođe direktno definiše interes kompanije u okviru saradnje sa radnicima u procesima upravljanja: fleksibilniju organizaciju rada i unapređenje konkurentnosti kompanije.

2. Cilj učešća radnika u upravljanju

Direktiva 2002/14/EZ na sljedeći način definiše uključivanje radnika u upravljanje: „*Potrebno je osnažiti dijalog i podsticati međusobno povjerenje unutar preduzeća kako bi se poboljšalo predviđanje rizika, poslovna organizacija učinila učinkovitijom, a zaposlenima omogućila obuka u sklopu preduzeća uz očuvanje sigurnosti, kako bi zaposleni postali svjesni potrebe prilagođavanja, kako bi se povećala raspoloživost zaposlenih za preuzimanje mjera i aktivnosti kojima će se povećati njihova zapošljivost, promovisalo uključivanje zaposlenih u poslovanje i budućnost preduzeća te povećala njegova konkurentnost.*

Posebno je potrebno podsticati i unaprijediti informisanje i konsultovanje o trenutnom stanju i vjerovatnom razvoju zapošljavanja unutar preduzeća i, gdje procjena poslodavca pokaže da postoji opasnost po radna mjesta u preduzeću, o predviđenim mogućim anticipatornim mjerama, pogotovo u pogledu obuke i razvoja vještina zaposlenih, sa ciljem kompenzovanja negativnih kretanja ili njihovih posljedica te povećanja zapošljivosti i prilagodljivosti zaposlenih na koje će to vjerovatno uticati.

Veoma je važno naglasiti da pomenuta Direktiva 2002/14/EZ sudjelovanje zaposlenih u upravljanju ne posmatra sa jednog već sa dva stanovišta: interesa i zaposlenih i kompanije – fleksibilnije organizacije rada u unaprijeđene konkurentnosti preduzeća.

Svrha prava na sudjelovanje u procesima donošenja odluka je od izuzetne važnosti jer uključuje definiciju svrhe prava. Svrha prava je izuzetno važna za interpretaciju tog prava, s obzirom da, u skladu sa principima građanskog prava, prava se ne mogu ostvarivati na način da ne ispunjavaju svoju pravnu svrhu. Prilikom definisanja prava na učešće zaposlenih u upravljanje u okviru nacionalnog zakonodavstva i implementacije tog prava, važno je razmotriti sljedeća gledišta koja su posebno istaknuta u Direktivi: „*Pri definisanju i implementaciji*

praktičnih smjernica u pogledu informisanja i konsultovanja, poslodavac i predstavnici zaposlenih međusobno sarađuju i vode računa o uzajamnim pravima i obvezama, uzimajući u obzir i interes preduzeća ili poslovnog subjekta i interes zaposlenih."

Direktiva ističe principe koje je potrebno ugraditi u nacionalno zakonodavstvo:

- Podsticanje međusobnog povjerenja;
- *Fleksibilna organizacija rada;*
- Podizanje svijesti o potrebama za fleksibilnošću;
- Obuke za povećanje zapošljivosti;
- *Jačanje konkurentnosti preduzeća;*
- Kompenzovanje negativnih kretanja i njihovih posljedica kroz ubuku i razvoj vještina;
- Unapređenje zapošljivosti i fleksibilnosti zaposlenih; i
- Srazmjeran odnos (materijalnog) prava i (materijalnih) obaveza.

Prilikom razmatranja pravnih aspekata učešća zaposlenih u upravljanju, važno je istražiti svrhu i prava onih na koje se odnosi ovaj cjelokupni pravni institut: zaposlenih. Glavna pažnja stoga mora biti usmjerenja na zaposlenog i njegove interese i prava. Prava predstavnika zaposlenih su na drugom mjestu. Upravo u ovom pogledu može doći do narušavanja instituta pri čemu se prava predstavnika zaposlenih stavljaju ispred prava i interesa zaposlenih kao i interesa i blagostanja samog preduzeća.

Direktno ili indirektno uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka može takođe predstavljati efikasno sredstvo za sprečavanje (potencijalnih) sukoba ili pak biti sredstvo za njihovo rješavanje. Rješavanje konflikata u njihovoj ranoj fazi i donošenje odluka „kroz“ (komunikaciju sa) predstvincima zaposlenih osigurava transparentnost i legitimitet prihvaćenih i planiranih poslovnih

obaveza. Navedeno se može uzeti kao primjer modela funkcionisaja u optimalnim uslovima. Često se javlja problem transfera informacija od predstavnika zaposlenih do samih zaposlenih i obrnuto.

3. Evropski pravni okvir i sudjelovanje zaposlenih u upravljanju

Učešće zaposlenih u upravljanju odn. njihova prava i uloga u slučaju prenosa preduzeća regulisana su dvijema direktivama:

- Direktivom 2002/14/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta od 11. marta 2002. godine kojom se uspostavlja opšti okvir za konsultovanje sa zaposlenima i njihovo informisanje u Evropskoj zajednici (UL L broj 80 od 23. marta 2002, strana 29);
- Direktiva Savjeta 2001/23/EZ od 12. marta 2001. o približavanju prava država članica u vezi sa zaštitom prava zaposlenih u slučajevima prenosa firme, preduzeća ili djelova firme i preduzeća (UL L br. 82 od 22. marta 2001, strana 16).

Sa ciljem da reguliše prava zaposlenih u vezi sa njihovim i sudjelovanja njihovih predstavnika u upravljanju, Direktiva 2002/14/EZ je od vitalnog značaja zato što zahtijeva od država članica da uspostave pravne okvire koji omogućavaju kolektivno sprovođenje interesa radnika u preduzeću. Prilikom uspostavljanja okvira, potrebno je da države članice razmotre sljedeće ciljeve, ranije pomenute:

- Podsticanje međusobnog povjerenja;
- *Fleksibilna organizacija rada;*
- Podizanje svijesti o potrebama za fleksibilnošću;
- Obuke za povećanje zapošljivosti;
- *Jačanje konkurentnosti preduzeća;*
- Kompenzovanje negativnih kretanja i njihovih posljedica kroz obuku i razvoj vještina;

- Unapređenje zapošljivosti i fleksibilnosti zaposlenih; i
- Srazmjeran odnos (materijalnog) prava i (materijalnih) obaveza.

Namjera sudjelovanja zaposlenih u upravljanju nije samo zaštita i inkluzija interesa zaposlenih već i da obezbijedi benefite i za kompaniju odn. poslodavca; kroz jačanje konkurentnosti, direktno i kroz indirektne aktivnosti i mnogo fleksibilnija organizacija rada. Ovo posljednje na prvi pogled zvuči u određenoj mjeri kontradiktorno budući da uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka preko njihovih predstavnika obično zahtijeva postavljanje dodatnih rokova. Međutim, optimizacija je moguća kroz integraciju učešća u samom procesu donošenja odluka. Ovo je scenario optimalnog upravljanja i rijetko može biti postignut u praksi. Stoga je važno uključiti mehanizme u nacionalna zakonodavstva sa kojima pravna organičenja u pogledu organizacije rada i radnog procesa uopšte mogu biti prevaziđena kroz učešće zaposlenih u upravljanju.

Može se zaključiti da akcenat prilikom transponovanja sadržaja obije direktive ne smije biti samo na zaštiti interesa zaposlenih već takođe i zaštiti interesa kompanije. Učešće zaposlenih (posredstvom njihovih predstavnika) u procesima donošenja odluka ne posmatra se kao obaveza kompanije već kao model za bolje upravljanje. Kada su u pitanju interesi kompanije mora se naglasiti da je donošenje odluka od strane zaposlenih takođe važno „za dobrobit kompanije“ i isto predstavlja odgovarajuću primjenu koncepta odgovornosti za prihvaćene odluke od strane struktura zaposlenih.

C. Slovenački model učešća u donošenju odluka – Anže Hiršl, ZDS

1. Pravni okviri za učešće zaposlenih u upravljanju – slovenački model

Međunarodna organizacija rada (MOR) navodi da *socijalni dijalog obuhvata svaku razmjenu informacija, zajedničke konsultacije, kolektivne ugovore i druge mehanizme za zajedničko donošenje odluka koji su zasnovani na postupcima ustanovljenim između vlade, predstavnika zaposlenih i predstavnika poslodavaca u vezi sa temama koje se tiču ekonomskih i socijalnih politika od zajedničkog interesa.* Učešće zaposlenih u upravljanju preko njihovih izabralih ili delegiranih predstavnika takođe uključuje mehanizme *zajedničkog donošenja odluka, koji je zasnovan na postupcima između predstavnika zaposlenih i predstavnika poslodavca.* Formalni socijalni dijalog u Sloveniji je stoga dvostruk i obuhvata „klasični socijalni dijalog“ koji podrazumjeva pregovore između nezavisnih socijalnih partnera u vezi sa kolektivnim pravima i obvezama zaposlenih i poslodavaca. U slučaju tripartitog socijalnog dijaloga, vlada je takođe uključena u ovu vrstu razgovora. Drugi oblik socijalnog dijaloga predstavlja uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka preko njihovih izabralih ili delegiranih predstavnika, u okviru radničkog savjeta kao i kroz učešće predstavnika zaposlenih u kontrolnim i upravljačkim strukturama.

Sudjelovanje zaposlenih u upravljanju regulisano je Zakonom o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju iz 1993. godine (objavljen u Sl. listu Republike Slovenije br. 42/1993) koji je do danas dva puta pretrpio izmjene i dopune.

Pomenuti Zakon je usvojen prije prihvatanja Direktive 2002/14/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta od 11. marta 2002. godine kojom se

uspostavlja opšti okvir za konsultovanje sa zaposlenima i njihovo informisanje u Evropskoj zajednici (UL L broj 80 od 23. marta 2002, strana 29, nadalje: Direktive); ali je sa stanovišta zaštite i primjene prava i interesa *zaposlenih* u potpunosti usklađen sa Direktivom. Isto se ne može reći za usklađenosć sa Direktivom u dijelu koji se odnosi na interes poslodavca odn. kompanije. Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju ne bavi se fleksibilnjom organizacijom rada, jačanjem konkurentnosti i srazmjernešću (materijalnih) prava i (materijalnih) obaveza. U ovom dijelu, dakle, on još uvijek nije usklađen sa Direktivom! Sveobuhvatan previd interesa poslodavca odn. kompanije primjetan je i u nedostatku obaveza koje se odnose na donošenje odluka od strane predstavnika zaposlenih za „dobrobit kompanije“ ili makar uzimajući u obzir principe „ne protiv kompanije“. Ovo posljednje je posebno problematično ukoliko pretpostavimo da se predstavnici zaposlenih ne smatraju odgovornim za svoje odluke ili pak posljedice koje proističu iz takvih odluka.

Zakon koji je u primjeni je nekritički usvojio rješenja iz njemačkog pravnog sistema, uključivši pritom slovenačke specifičnosti „iz nekog drugog vremena“. Dodatna neobičnost, koja nije dosljedno razmotrena i sprovedena u regulatornom okviru, je uloga sindikata i njihovih predstavnika na nivou kompanije.

Slovenačka pravna regulativa o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju u pogledu sadržaja i predmeta, koja predviđa uloge zaposlenih i njihovih predstavnika, značajno prevazilazi minimalne okvire relevantne Direktive. Naime, ona podrazumijeva samo dva oblika učešća predstavnika zaposlenih u procesima donošenja odluka: informisanje i savjetovanje sa ciljem postizanja dogovora.

Slovenačko zakonodavstvo prevazilazi relevantni okvir i dodatno definiše pravo na učešće u donošenju pojedinih organizacionih ili upravljačkih odluka na nivou kompanije. Nadalje, ono propisuje da

predstavnici zaposlenih imaju ulogu u tijelima kompanije; upravljačkim i kontrolnim tijelima. Posljednje je rezultat inkorporiranja rješenja njemačke regulative u slovenački pravni poredak, pri čemu je uključivanje zaposlenih u upravljačke strukture specifičnost slovenačke regulative.

U skladu sa važećom regulativom, predstavnik zaposlenih koji je član odgovarajućeg tijela u kompaniji je ravnopravan sa drugim članovima Odbora koji su delegirani direktno ili indirektno od strane vlasnika preko kontrolnih tijela. Zaposleni dakle imaju dvije opcije kada je u pitanju uticaj na strukturu upravljačkih tijela: kroz delegiranje svojih predstavnika ili kroz svoje predstavnike u kontrolnim tijelima.

2. Zastupanje interesa zaposlenih kroz radnički savjet

Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju definiše:

- Granicu (zasnovanu na broju zaposlenih) koja određuje predstavnike zaposlenih u postupcima učešća u upravljanju;
- Postupke za formiranje predstavničkih tijela;
- Realizaciju izbora predstavnika u radnički savjet, delegiranje predstavnika zaposlenih u tijela na nivou preduzeća kao i njihov opoziv;
- prjedinačna prava zaposlenih koji učestvuju u upravljanju;
- prava zaposlenih na kolektivno učešće;
- okvire za funkcionisanje radničkog savjeta i obeveze poslodavca u ovom pogledu;
- vezu između predstavnika zaposlenih i poslodavca, opseg u sadržaj radnog imuniteta predstavnika zaposlenih.

2.1 Uslovi za kolektivnu organizaciju zaposlenih u okviru Zakona o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju

Pitanje definisanja ulazne granice za organizovanje kolektivnog učešća zaposlenih u upravljanju je pitanje kada se kompanija smatra toliko velikom da postaje nemoguće komunicirati sa svakim zaposlenim pojedinačno i kada je komunikacija sa poslodavcem jedino moguća posredstvom jednog ili više predstavnika.

Prema Direktivi, granica za imenovanje ili formiranje kolektivnog predstavnika zaposlenih je najmanje 50 zaposlenih u kompaniji u bilo kojoj od država članica ili najmanje 20 zaposlenih u poslovnom subjektu u bilo kojoj državi članici, pri čemu je na državama članicama da definišu granicu za zaposlene.

Kada je u pitanju pravo na određivanje predstavnika kolektivnih interesa zaposlenih, Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju je „priateljski orijentisan prema kolektivnom organizovanju zaposlenih“: u njemu se navodi da radnički savjet može biti formiran u slučaju da kompanija ima više od 20 zaposlenih sa aktivnim pravom glasa, bez obzira na to da li je kompanija nezavisna ili je pak u pitanju samo dio kompanije. Štaviše, Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju navodi da zaposleni u kompaniji do 20 zaposlenih za *aktivnim* pravom glasa mogu učestvovati u upravljanju posredstvom povjerenika. Teoretski rečeno, moguće je izabrati (birati ili imenovati) kolektivnog predstavnika zaposlenih ili povjerenika u kompaniji sa 3 zaposlena sa *aktivnim* pravom glasa. Aktivno pravo glasa dato je svim zaposlenima koji su zaposleni u kompaniji najmanje 6 mjeseci u kontinuitetu, ali pod uslovom da nisu u pitanju rukovodioци, pravni zastupnici ili njihovi članovi porodice.

U oba slučaja, zaposleni moraju da donesu odluku na sastanku zaposlenih o tome da li žele da imaju predstavnika koji će zastupati njihove kolektivne interese u odnosima sa upravom. Onda kada zaposleni sa aktivnim pravom glasa donesu odluku o izboru svojih

predstavnika (radnički savjet) ili predstavnika (povjerenika), preduzimaju se radnje sa ciljem implementacije odluka zaposlenih.

2.2 Izbori na kojima se biraju predstavnici u radničkom savjetu ili povjerenici

Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju jasno definiše cjelokupnu poceduru, počev od formiranja izborne komisije i drugih izbornih tijela koji će sprovesti cijelu izbornu proceduru i postarati se da izbori budu sprovedeni u skladu sa zakonom.

Poslodavac ne smije činiti ništa što bi moglo da utiče na rezultat izbora. Uloga poslodavca međutim, nije u potpunosti pasivna: on mora obezbijediti materijalna sredstva i druge okolnosti za sproveođenje izbora.

U skladu sa Zakonom o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju, poslodavac ili njegovi predstavnici i pravni zastupnici takođe nemaju pravo da budu birani za predstavnike zaposlenih. Pasivno pravo glasa imaju samo oni zaposleni koji rade u kompaniji najmanje 12 mjeseci u kontinuitetu, ali pod uslovom da isti nijesu rukovodioci, pravni zastupnici ili članovi njihovih porodica. Nadalje, poslodavac ili njegovi predstavnici ili pravni zastupnici i njihovi članovi porodica nemaju pravo glasa bez obzira na to da li su ili nisu zaposleni koji (mogu imati ili) imaju važeći ugovor o radu.

Jedan od osnovnih principa zastupanja interesa zaposlenih jer legitimitet izabranih predstavnika poslodavaca i samih izbora na kojima su ti predstavnici izabrani. Prema zakonu, izbori su validni ukoliko na njih izađe **više od polovine zaposlenih** sa aktivnim pravom glasa. Ako na izbore izađe polovina ili manje od polovine zaposlenih, novi izbori mogu biti sprovedeni za 6 mjeseci najranije. U slučaju neuspješnih izbora sazvanih od strane radničkog savjeta čiji mandat ističe, novi izbori mogu biti sprovedeni u roku od 6 mjeseci

po analognim pravilima koja važe za izbore u novoosnovanoj kompaniji. U tom slučaju, mandat radničkog savjeta je već istekao (zakon nalaže da mandat ne može trajati duže od 4 godine i ne navodi okolnosti pod kojima bi mogao biti produžen) tako da novi izbori ne mogu biti sazvani.

Veličina radničkog savjeta ili broj članova u radničkom savjetu zavisi od broja zaposlenih u kompaniji, bez obzira da li imaju pravo glasa ili ne. On se određuje na sljedeći način:

- u kompaniji do 50 zaposlenih – tri člana;
- u kompaniji od 50 do 100 zaposlenih – pet članova;
- u kompaniji između 100 i 200 zaposlenih – sedam članova;
- u kompaniji između 200 i 400 zaposlenih – 9 članova;
- u kompaniji između 400 i 600 zaposlenih – 11 članova;
- u kompaniji između 600 i 1000 zaposlenih – 13 članova.

U kompaniji koja ima više od 1000 zaposlenih, broj članova u radničkom savjetu povećava se za dva člana na svakih dodatnih 1000 zaposlenih.

2.3 Pojedinačna prava zaposlenih koji sudjeluju u upravljanju i prava zaposlenih u kolektivnom zastupanju

Direktiva navodi da pravo na informisanje treba osigurati na osnovu najsvežijih i mogućih aktivnosti i ekonomске pozicije kompanije ili poslovnog subjekta. Pravo na informisanje i savjetovanje osigurava se na osnovu:

- pozicije, strukture i mogućih primjena u pogledu zapošljavanja u kompaniji ili poslovnom subjektu i na osnovu svih procijenjenih budućih mjera posebno kada mogućnost za zapošljavanjem postane narušena;

- odluke koja može izazvati ozbiljne primjene u funkcionisanju organizacije ili radnim odnosima, ujključujući odluke obuhvaćene odredbama Zajednice iz člana 2 Direktive 98/59/EZ i člana 7 Direktive 2001/23/EZ.

Informisanje nije samo sebi cilj, pa Direktiva navodi da predstavnicima zaposlenih mora biti ostavljen odgovarajući rok za formiranje mišljenja i stavova, na koje je poslodavac u obavezi da dostavi svoj odgovor, ili da pripremi konsutacije kako bi se postigao dogovor u vezi sa odlukama koje potpadaju pod nadležnost poslodavca.

Pravo na indirektno zastupanje kolektivnih interesa zaposlenih je pravo zaposlenih i nikad ne treba da bude prenebregnuto. Ni na prvim izborima svojih predstavnika ni kasnije. Potrebno je da zaposleni nezavisno i na dobrovoljnoj osnovi donesu odluku o tome da li žele da ih neko na ovakav način zastupa. Veoma je važno da odluka o formiranju radničkih savjeta bude donijeta većinom glasova zaposlenih.

Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju razlikuje pojedinačna i kolektivna prava zaposlenih na učešće. U prvom slučaju, pojedinačni zaposleni ima pravo da bude direktno ili indirektno obaviješten i da saopšti direktne stavove i sugestije na koje je poslodavac u obavezi da odgovori u roku od 30 dana najkasnije i to:

- povodom inicijative poslodavca ukoliko se ista tiče njegovog radnog mesta ili njegovog rada ili organizacione jedinice;
- da bude obaviješten na vrijeme u vezi sa promjenama na njegovom radnom mestu;
- izrazi svoje mišljenje u vezi sa pitanjima koja se tiču organizacije njegovog radnog mesta ili procesa rada;
- da zahtijeva da poslodavac ili njegov ovlašćeni predstavnik pojasni pitanja koja se tiču zarada ili pitanja u vezi sa drugim

oblastima radnog odnosa, a koja proističu iz sadržine ovog zakona.

Prava zaposlenih na kolektivno učešće (o pravima koja se tiču sudjelovanja u tijelima kompanije biće diskutovano naknadno) se dijele u tri grupe: informisanje, knsultovanje i konsenzus u vezi sa individualnim i poreskim temama.

Poslodavac je u obavezi da *informiše* radnički savjet i da istom dozvoli pristup dokumentaciji koja je od važnosti za proces informisanja, posebno u vezi sa pitanjima koja se odnose na:

- Ekonomsku poziciju kompanije;
- Razvojne ciljeve kompanije;
- Stanje proizvodnje i prodaje;
- Opšte ekonomsko stanje industrijske grane;
- Promjenu aktivnosti;
- Smanjenje ekonomske aktivnosti;
- Promjenu u organizaciju proizvodnje;
- Promjenu tehnologije;
- Godišnji finansijski izvještaj;
- Druga pitanja koja su sastavni dio zajedničkog sporazuma iz člana 5, stav 2 ovog Zakona.

Pravo na informisanje je takođe zaštićeno pravom radničkog savjeta i odredbama krivičnog zakonika, da se određene odluke poslodavca stopiraju i pokrene procedura rješavanja međusobnih sporova ukoliko poslodavac ne informiše radnički savjet o promjenama aktivnosti, smanjenju ekonomskoj aktivnosti, promjena u organizaciji proizvodnog ili tehnološkog procesa prije donošenja konačne odluke.

Prije donošenja odluke, poslodavac je u obavezi da *informiše* radnički savjet i zahtijeva zajedničke konsultacije u vezi sa pitanjima koja se tiču statusa i ljudskih resursa u kompaniji i pitanja koja se tiču zaštite na radu

zaposlenih. Pitanja koje se tiču stanja i ljudskih resursa u kompaniji obuhvataju:

- Promjenu statusa
- Prodaju kompanije ili ključnog dijela kompanije;
- Zatvaranje kompanije ili njenog ključnog dijela;
- Značajne promjene u vlasništvu;
- Promjena statusa kompanije u skladu sa zakonom o privrednim društvima;
- Promjenu u sistemu upravljanja kompanijom;
- Potrebu za novim zaposlenim (broj i profil);
- Sistematizaciju radnih mjeseta;
- Alokaciju većeg broja zaposlenih van kompanije;
- Alokaciju većeg broja zaposlenih sa jednog na drugo mjesto;
- Prihvatanje akata u vezi sa dobrovoljnom penzijom, zdravstvenim i invalidskim osiguranjem
- Smanjenje broja zaposlenih;
- Prihvatanje opštih uslova koji se tiču disciplinske odgovornosti.

Shodno Direktivi, poslodavac je u obavezi da ostavi pristojan rok radničkom savjetu kako bi se savjet upoznao sa materijalom i pripremio za konsultacije. Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju navodi da je poslodavac u obavezi da proslijedi sve relevantne informacije radničkom savjetu najmanje 30 dana prije donošenja odluke, s tim da rok za predložene konsultacije bude 15 dana prije donošenja odluke. Ako poslodavac ne poštuje rokove i ne zahtijeva zajedničke konsultacije sa radničkim savjetom u vezi sa pitanjima koja se tiču statusa i ljudskih resursa, radnički savjet može stopirati neke od odluka donesenih od strane poslodavca i u isto vrijeme pokrenuti proceduru za rješavanje sporova.

Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju takođe obuhvata *sudjelovanje u donošenju odluka* u vezi sa određenim pitanjima koja se tiču zaposlenih i koja imaju relativno jak efekat na njihov radni status. Direktiva ne predviđa sudjelovanje u donošenju odluka, te stoga, Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju takođe reguliše prava zaposlenih na kolektivno učešće. Zakon o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju navodi da je poslodavac u obavezi da prihvati konsenzus od strane radničkog savjeta u vezi sa predloženim odlukama koje se odnose na:

- Osnove za donošenje odluka o godišnjem odmoru i drugim oblicima odsustvovanja sa posla;
- Mjere za procjenu radnih performansi zaposlenih;
- Kriterijume za poboljšanje inovativnih aktivnosti u kompaniji;
- Slobodno korišćenje stambenog fonda, rekreativnih kapaciteta i drugih objekata koji se tiču standarda zaposlenih;
- Kriterijume za unapređenje zaposlenih.

Do konsultacija dolazi i uslučaju većeg smanjenja broja zaposlenih uslijed promjene aktivnosti, smanjenja ekonomске aktivnosti, promjene u organizaciji proizvodnog procesa, promjene tehnologije, promjene u statusu ili prodaji kompanije ili njenog značajnog dijela.

Uloga radničkog savjeta je veoma intenzivna budući da neodgovorna primjena prava učešća može rezultirati neočekivanim materijalnim ili nematerijalnim štetama te je, stoga, buduća definicija odgovornosti radničkog savjeta i njegovih članova u donošenju odluka važan korak ka donošenju pravičnih i odgovornih odluka.

3. Zastupanje interesa zaposlenih posredstvom predstavnika u tijelima kompanije

Slovenačko zakonodavstvo prevazilazi okvir ondosno intenzitet sudejlovanja zaposlenih koji propisuje Direktiva. On dodatno kreira

pravo zaposlenih da učestvuju u donošenju odluka u vezi sa organizacionim i menadžerskim odlukama na nivou kompanije. Nadalje, ono dozvoljava predstavnicima zaposlenih da budu članovi kompanijskih tijela; upravnog odbora i kontrolnog tijela. Posljednje navedeno tijelo je posljedica ugrađivanja njemačke regulative u slovenački pravni okvir pri čemu je uključivanje zaposlenih u upravljačka tijela osobenost Slovenskog pravnog sistema.

U skladu sa validnom regulativom, predstavnik zaposlenih koji je član tijela na nivou kompanije je potpuno ravnopravan sa ostalim članovima odbora koji su delegirani od strane vlasnika direktno ili indirektno posredstvom kontrolnih tijela. Zaposleni, stoga, mogu na dva načina uticati na strukturu upravljačkih tijela: kroz imenovanje svojih predstavnika ili direktora zaposlenih i kroz svoje predstavnike u kontrolnim tijelima.

Učešće zaposlenih u upravljanju u okviru kompanijskih tijela realizuje se posredstvom predstavnika zaposlenih u upravljačkim i kontrolnim tijelima kompanije. Broj predstavnika u nadzornom odboru određen je statutom kompanije ali ne smije biti manji od 1/3 svih članova ili veći od polovine svih članova u nadzornom odboru kompanije. Upravni odbor čini najmanje jedan predstavnik zaposlenih. Broj predstavnika u nadzornom odboru određen je statutom kompanije i ne smije biti manji od jedne trećine svih članova ili veći od polovine svih članova u nadzornom odboru. Nadalje, radnički savjet ima pravo da delegira predstavnika zaposlenih u komisije nadzornog i upravnog odbora. Broj zaposlenih u kompaniji koji se uzima kao granica za delegiranje predstavnika u kontrolna tijela je 50, pri čemu je granica za delegiranje predstavnika u upravljačka tijela 500 zaposlenih u kompaniji.

U okviru opštih prava i obeveza, koje pripadaju svim članovima odbora ili izvršnim direktorima u skladu sa posebnim zakonom i statutom kompanije, direktor zaposlenih ili predstavnik zaposlenih predstavlja interes zaposlenih u pogledu socijalnih i pitanja ljudskih resursa, ali on nikada ne može biti predsjednik upravnog ili nadzornog odbora.

4. Izazovi i nedostajući elementi važećoj slovenačkoj regulativi u pogledu učešća zaposlenih u upravljanju

Važeći Zakon o učešću zaposlenih u upravljanju reguliše pitanje učešća zaposlenih u upravljačkim procesima. Međutim, neka rješenja su se pokazala nedjelotvornim ili su pak dovela do konflikata umjesto do rješenja problema. Ostaje još uvijek nejasno da li je učešće zaposlenih u upravljačkim i kontrolnim tijelima, naročito u sadašnjem obimu, u skladu sa dozvoljenim ograničenjem ustavnih prava u pogledu privatne svojine i modernim i efikasnim konceptom upravljanja.

S druge strane, nasuprot prekomjernom učešću zaposlenih u procesima donošenja odluka, moramo razmisliti o statusu predstavnika zaposlenih i njihovim nadležnostima: pravo na kolektivno učešće u upravljanju i pravo na individualno učešće u upravljanju su prava zaposlenih, a ne prava njihovih predstavnika. Uzimajući u obzir navedeno, potrebno je razmisliti o jačanju veza između zaposlenih i njihovih predstavnika, kako bi se ojačala veza između zaposlenih i njihovih predstavnika i njihovih interesa, a koji će predstavnicima zaposlenih nametnuti odgovornost za učešće u procesima donošenja odluka u skladu sa istima. Zaposlenima je potrebno obezbijediti sredstva kontrole kojima bi kontrolisali rad svojih predstavnika.

Kada se uzme u obzir veza između zaposlenih u njihovih predstavnika, često se dešava da predstavnici zaposlenih ne

funkcionisu kao most komunikacije između zaposlenih i njegovog poslodavca. Stoga je potrebno definisati načine dvosmjerne razmjene informacija između zaposlenih i njihovih predstavnika i mehanizam (takođe uzimajući u obzir interes kompanije) za odgovornu realizaciju interesa poslodavaca.

Privremeni aspekt u procesu donošenja odluka smatra se posebnim izazovom gdje, shodno zakonu, predstavnik zaposlenih ima određenu ulogu. Imajući u vidu sve rečeno, zahtjevi Direktive moraju se poštovati, što znači da poslodavac mora ostaviti odgovarajući rok za upoznavanje sa materijalom i pripremu procesa konsultacija. U svakom slučaju, postupak kolektivnog učešća može biti regulisan na optimalan način ili integrisanim u procese donošenja odluka.

Veoma je važno sačuvati ili pak povećati legitimitet predstavnika poslodavaca, što znači zadržati trenutne izborne standarde i dati zaposlenima sredstva sa kojima mogu uticati na rad i odluke radničkog savjeta i predstavnika zaposlenih u tijelima koja donose odluke. Legitimitet predstavnika zaposlenih (iz perspektive poslodavca kao i perspektive zaposlenih) se ne preispituje jednom u 4 godine na izborima, već mora da bude jasno artikulisan u svakom trenutku. Zaposlenima je takođe potrebno dozvoliti da napuste radnički savjet ukoliko su mišljenja da to nije pravi način za zastupanje njihovih kolektivnih interesa ili pak ako smatraju da radnički savjet ugrožava njihova prava da zastupaju sopstvene interese. Shodno važećem zakonu, jedini način na koji zaposleni mogu da saopšte svoje nezadovoljstvo indirektnim predstavljanjem njihovih interesa ili pak neslaganje sa načinom funkcionisanja radničkog savjeta jeste da ne izađu na izbore. Oni mogu jedino da opozovu pojedinačne članove savjeta, koji se onda zamjenjuju kandidatima na osnovu broja donijenih glasova. Opoziv cjelokupnog radničkog savjeta nije moguć. Legitimitet radničkog savjeta i predstavljanje pravih interesa zaposlenih je od ključnog značaja za

poslodavca zato što on treba da osigura da predstavnici stvrano razgovaraju sa svakim zaposlenim u kompaniji. To je jedini način da odluke koje doneše poslodavac budu legitimne i da osiguraju socijalni i stvarni mir u kompaniji. Legitimitet ne može biti osiguran samo na osnovu legitimne procedure izbora. Legitimitet može biti osiguran operacijom koja može biti označena kao legitimna i koja nosi teret odgovornosti za odobrene odluke. U Zakonu o učešću zaposlenih u upravljanju, riječ „odgovornost“ može se naći samo u dva člana: gdje je uloga predstavnika i upotreba mehanizama učešća u kompaniji sa ograničenom odgovornošću definisana i u članu koji definiše ulogu radničkog savjeta u odobravanju pravila disciplinske odgovornosti zaposlenih.

Koncept materijalne odgovornosti radničkog savjeta ili članova radničkog savjeta za odobrene odluke u važećem slovenačkom zakonodavstvu je potpuno izostao. Ovo znači da čak i neodgovorna aktivnost u procesu dodnošenja odluka, koja, za posljedicu, može dovesti do materijalne ili ne-materijalne štete, ne može biti sankcionisana. Ovim se pokreće pitanje legitimiteta odluka koje su donijete previše lako ili (eventualno) neodgovorno. Zakon ne navodi da odluke treba da budu donesene za dobro kompanije, ne uzimajući u obzir samo kratkoročne ineterse zaposlenih. Treba napomenuti da sudska postojanja kompanije i zapošljivost njenih zaposlenih počiva na ovim odlukama.

Trebalo bi razmisiliti o prenošenju njemačke regulative gdje poslodavac, ukoliko nije saglasan sa odlukama savjeta, može proslijediti odluke sudu koji ih onda usvaja ili odbija. Nažalost, legitimitet procesa donošenja odluka ne može eliminisati sve loše posljedice, te stoga, ukupna implementacija koncepta materijalne odgovornosti mora da bude ostrvarena.

Direktiva jasno navodi da učešće zaposlenih mora biti regulisano na način koji će dozvoliti fleksibilniju radnu organizaciju i jaču konkurentnost poslodavca. Zakon ne razmatra ova rješenja već favorizuje interes zaposlenih ili posebno predstavnika zaposlenih, ne uzimajući u obzir legitimne interese kompanije kao i benefite za kompaniju. Može se reći da Zakon o učešću zaposlenih u upravljanju nije usklađen sa Direktivom, što je bez sumnje zadatak zakonodavca prilikom sljedećih izmjena zakona.

Dodatni izazovi u pogledu postojeće regulative su odnosi između sindikata i radničkog savjeta. Njihove uloge se preklapaju u određenim djelovima i pravima, što poslodavca stavlja u nepovoljan položaj. Određena prava (npr. kriterijumi za godišnji odmor) se razmatraju od strane radničkog savjeta, dok, s druge strane, to predstavlja klasičan materijal kolektivnih ugovora o kojima se pregovara sa sindikatima. Zakon o učešću zaposlenih u upravljanju navodi da se radnički savjet ne smije miješati u djelatnost sindikata. Međutim, ova granica je eliminisana zakonom u pogledu održenih prava. Prilikom izmjene zakona, odgovornosti sindikata i radničkih savjeta potrebno je definisati na jasniji način.

5. Prije transponovanja Evropskog pravnog okvira u nacionalno zakonodavstvo

Države partneri u projektu WIM 2, npr. buduće države članice EU, će morati da integrišu evropski pravni okvir u njihova nacionalna zakonodavtsva, uključujući Direktivu 2002/14/EZ. Učešće zaposlenih u procesima upravljanja je takođe veoma važna tema za EU, dok je potencijalno učešće zaposlenih radi boljeg i uravnoteženijeg procesa upravljanja još važnije. Naravno, učešće zaposlenih u procesima donošenja odluka ne podiže kvalitet takvih odluka. Međutim, to predstavlja okvir koji *dozvoljava* kvalitetno rješenje. Naglasak u ovom pogledu je da učešće zaposlenih predstavlja dodatnu vrijednost

ukoliko je prihvaćeno od strane svih učesnika: zaposlenih i njihovi predstavnika i, naravno, od strane poslodavca. Kako bi se prihvatali pravni instituti, a posebno novi instituti u sadržajnom smislu, većina ljudi koji će imati bilo kakve uloge u procesu uključivanja zaposlenih i njihovih predstavnika u procese donošenja odluka moraju da obezbijede svoju saglasnost.

U ovu svrhu, poslodavci i zaposleni ili njihovi trenutni predstavnici moraju da budu upoznati sa početnim tačkama već u fazi planiranja, koji će nakon toga biti razmatrani prilikom transponovanja sadržaja Direktive u nacionalni pravni okvir. Od vitalnog je značaja da diksusija ne započne pravima i obavezama aktera u procesu i stvarnim rješenjima u stranoj pravnoj regulativi. Mi često tražimo rješenja u stranoj pravnoj regulativi koja prenosimo u naš sopstveni pravni okvir ne-kritički ili čak djelimično. Zaboravljamo da postojeće zakonodavstvo može da funkcioniše samo ako integriše kulturne, istorijske i pravne specifičnosti i tradicije koje reguliše ili slične institute koji već postoje ili su postojali u određeno vrijeme u prošlosti.

Prva faza stoga podrazumijeva najširu moguću diskusiju o ciljevima i konceptima. Tek onda kada se oni formiraju možemo početi da tražimo pravna rješenja u drugim zemljama. Čak i u ovom slučaju, transponovanje ne treba činiti ne-kritički, čak iako odgovara dogovorenom u odnosu na ciljeve i koncepte. Uvijek se preporučuje da se razmotre nacionalne osobenosti postojećeg pravnog okvira, pravne, kulturne i druge tradicije i specifičnosti.

6. Učešće zaposlenih u upravljanju i interesi kompanije

Učešće zaposlenih u upravljanju može se u određenoj mjeri definisati kao učešće u upravljanju promjenama, odnosno, u poslu koji se tiče

buduće pozicije ili budućih prava zaposlenih. Priprema zaposlenih da se izbore sa promjenama ili izmijenjenim okolnostima je takođe glavni razlog za uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka. Potrebno je naglasiti da priprema zaposlenih da se izbore sa promjenama ili sa izmijenjenim okolnostima nije jedini razlog za uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka. Pored indirektnog interesa zaposlenih, učešće u donošenju odluka mora takođe uzeti u obzir i benefite za kompaniju odn. poslodavca, što se često zaboravlja jer interesi poslodavca nisu na adekvatan način definisani zakonom.

Važnost uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka je takođe prepoznato evropskim pravnim okvirom koji definiše svrhu saradnje sa zaposlenima u procesima upravljanja i određuje minimalne okvire operacija za predstavnike zaposlenih. Direktiva takođe direktno definiše interes kompanije u okviru saradnje menadžmenta i zaposlenih: fleksibilniju organizaciju rada i jaču konkurentnost.

Važno je naglasiti da pomenuta Direktiva ne razmatra samo jedno stanovište učešća zaposlenih u upravljanju već dva: interes i zaposlenih i kompanije – fleksibilniju organizaciju rada i jaču konkurentnost. Zakon bi trebalo da se rukovodi navedenim kada na pravilan način prenosi Direktivu i nacionalni pravni okvir.

Svrha prava na saradnju je veoma važna jer uključuje definiciju svrhe prava. Svrha prava je veoma važna radi njegove interpretacije jer, u skladu sa principima građanskog prava, prava ne mogu biti aktivirana u suprotnosti sa njihovom svrhom. Prilikom definisanja prava učešća zaposlenih u upravljanju preduzećem u nacionalnom zakonodavstvu i njegove implementacije, važno je razmotriti sljedeća stanovišta koja se posebno ističu u Direktivi: „*Prilikom definisanja ili implementacije praktičnih rješenja u pogledu informisanja i konsultovanja,*

predstavnici poslodavaca i predstavnici zaposlenih djeluju u duhu saradnje i poštovanja njihova srazmjerna prava i obaveze uzimajući u obzir interese obije strane - i preduzeća odnosno filijale i zaposlenih.“

Učešće zaposlenih u upravljanju ne služi samo zaštiti i uključivanju kolektivnih i pojedinačnih interesa zaposlenih već i dobrobiti kompanije i samog poslodavca; *kroz jačanje konkurentnosti, kroz indirektne i direktnе aktivnosti i mnogo fleksibilniju organizaciju rada.* Ovo poslednje se čini u određenoj mjeri kontradiktornim na prvi pogled budući da uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka posredstvom njihovih predstavnika u normalnim okolnostima zahtijeva uspostavljanje dodatnih rokova, ali je optimizacija jedino moguća kroz integraciju učešća u procesima donošenja odluka. Ovo je scenario optimalnog upravljanja koji se u praksi rijetko ostvaruje. Stoga je važno uključiti mehanizme u nacionalna zakonodavstva pomoći kojih se, kroz učešće zaposlenih u upravljanju, mogu prevazići pravna ograničenja u pogledu organizacije rada i procesa rada uopšte.

Može se zaključiti da naglasak prilikom prenošenja sadržaja obije direktive ne smije biti samo na zaštiti interesa zaposlenih već i na zaštiti interesa kompanije. Su-upravljanje ne treba posmatrati kao obavezu kompanije već kao model za bolje upravljanje. Kada su u pitanju interesi kompanije mora se reći da je odlučivanje predstavnika zaposlenih takođe važno „za dobro kompanije“ i za odgovarajuću implementaciju koncepta odgovornosti za prihvocene odluke od strane radničkih struktura.

7. Rješenje

Slovenačka regulativa u pogledu učešća zaposlenih u upravljanju ispunjava svoju primarnu svrhu – odnosno uključuje kolektivne interese zaposlenih u procedure planiranja i prihvatanja poslovnih odluka koje imaju uticaja na zaposlene. Svrha omogućavanja

zaposlenima da učestvuju u procesima donošenja odluka nije samo da zaštiti i obuhvati njihove interese već i interese kompanije kao što je navedeno u Direktivi. Kada je u pitanju odnos interesa zaposlenih i kompanije u procesu predstavljanja, Zakon je samo djelimično usaglašen sa Direktivom – on reguliše i štiti isključivo interes zaposlenih.

Uprkos navedenoj manjoj neusaglašenosti sa Direktivom, aktuelni zakon koji reguliše učešće zaposlenih u upravljanju je uglavnom usaglašen sa Direktivom i njenom svrhom. Dio koji se odnosi na prava zaposlenih u pogledu kolektivnog organizovanja je mnogo širi i predstavlja veliku nadogradnju minimalnih standarda koji proističu iz odnosne Direktive. Zakon takođe uvodi koncept uičešća u procesima donošenja odluka koji ne prepoznaje nijedno drugo zakonodavstvo, pa čak ni sama Direktiva. Kao osobenost slovenačke regulative ističemo učešće u upravljačkim tijelima.

Aktuelni zakon koji uređuje učešće zaposlenih u upravljanju je donesen 1993. godine i na odgovarajući način se bavi pitanjem poštovanja kolektivnih interesa zaposlenih. Zakonu je neophodna manja reforma, pri čemu bi svi nedostaci primjećeni u proteklih 23 godine njegove implementacije bili riješeni i sam tekst Zakona terminološki unaprijedio. Nadalje, potrebno je razmotriti i interese kompanije, kao što i sama Direktiva nalaže. U pogledu posljednjeg, predstavnici zaposlenih i njihova predstavnička tijela moraju dobiti jasnu odgovornost a ne samo prava, kao i obaveze u procesima donošenja odluka pri čemu je potrebno revidirati prikladnost proširenog učešća koje se odnosi na učešće predstavnika zaposlenih u upravljačkim strukturama kompanije.

Učešće zaposlenih u procesima donošenja odluka nije pitanje za „da“ ili „ne“ već načina na koji je moguće nabolje riješiti pitanje intenziteta uloge predstavnika zaposlenih i sistema njihovog djelovanja. Ono što

je *najbolje* je uvijek relativno i zavisi od ugla posmatranja. Međutim, interesi i zaposlenih i poslodavca se moraju uzeti u obzir kao i pravni koncept vlasništva, njegove raspoloživosti i svrhe uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka. Koncept odgovornosti nad odlukama i aktivnostima u procesu mora biti obuhvaćen i jasno definisan jer je ovo, u većini slučajeva, jedini način da se postigne kvalitetna, održiva, pravna i odgovorna odluka.

D. Osnovi njemačkog sistema privrednih odnosa i uključivanja radnika - Paul Noll, zamjenik direktora , Konfederacija njemačkih poslodavaca, BDA

1. Uvod

Osnovne strukture njemačkog sistema privrednih odnosa i uključivanja zapoelnih regulisane su Zakonom o kolektivnom ugovoru ("Tarifvertragsgesetz") iz 1949. godine, njegovim izmjenama i dopunama iz 1969. godine, Zakonom o odnosu poslodavca i radnika ("Betriebsverfassungsgesetz") iz 1952. odn. njegovim izmjenama i dopunama iz 2001. godine i Zakonom o su-odlučivanju ("Mitbestimmungsgesetz") iz 1976. godine. Zakon o kolektivnom ugovoru navodi da poslodavci i sindikati mogu djelovati kao strane u kolektivnom pregovaranju tj. mogu zaključivati kolektivne ugovore. Još jedna karakteristika njemačkog sistema prirednih odnosa je uključivanje zapolenih tj. informisanje, konsultovanje i suodlučivanje zaposlenih koje se može dovijati na nivou filijale ili na nivou kompanije. Na svojim radnim mjestima, interese zaposlenih često zastupaju radnilčki savjeti ili druga alternativna tijela. Način formiranja, zadaci i ograničenja radničkog savjeta regulisani su Zakonom o odnosu poslodavca i radnika. U nekim kompanijama, uključivanje zaposlenih ne sprovodi se samo kroz radničke savjete već i posredstvom predstavnika zaposlenih u nadzornom odboru što je regulisano Zakonom o suodlučivanju.

2. Kolektivno pregovaranje

U Njemačkoj, poslodavci i sindikati pregovaraju u vezi sa zaradama i drugim uslovima rada kao što su radno vrijeme i praznici, bez intervencije države, precizirajući ih u kolektivnim ugovorima. Ovaj postupak definiše se kao slobodno kolektivno pregovaranje i smatra se izrazom tržišne ekonomije. Intervencija države, npr. kroz

indeksaciju zarada, nije kompatibilna sa ovim sistemom. Glavni sadržaji kolektivnih ugovora su uređenje zarade i uslova rada (posebno radnog vremena).

2.1 Sloboda udruživanja

Slobodno kolektivno pregovaranje propisano je članom 9 stavom 3 Njemačkog Ustava (Grundgesetz). Isto je materijalizovano Zakonom o kolektivnom ugovoru iz 1949. Kao ključni zahtjev slobodnog kolektivnog pregovaranja je sloboda udruživanja što znači pravo na „formiranje udruženja kako bi se zaštitili i unaprijedili ekonomski i uslovi rada“. Asocijacije zaposlenih nazivaju se sindikatima dok su udruženja poslodavaca poslodavačke asocijacije. Ove organizacije se osnivaju na dobrovoljnoj osnovi. Niko ne može natjerati zaposlenog da se učlani u sindikat niti poslodavca da pristupi poslodavačkoj asocijацији (sloboda udruživanja).

2.2 Strane u kolektivnim ugovorima

Prema Zakonu o kolektivnom ugovoru, sindikati, pojedinačni poslodavci kao i poslodavačke asocijacije mogu biti strane učesnice u kolektivnim ugovorima. Kolektivni ugovor propisuje prava u obaveze zaposlenih i poslodavaca. U skladu sa Zakonom o kolektivnom ugovoru strane su obavezne poštovati kolektivni ugovor samo u slučaju kada su članovi sindikata ili poslodavačke organizacije odnosno kada su zaposleni kod pojedinačnog poslodavca koji su potipsnici odnosnog kolektivnog ugovora. Zaposleni koji nisu organizovani u sindikat nemaju automatsko pravo na zaradu ugovorenu kolektivnim ugovorom. Ipak, iz praktičnih razloga, poslodavci često na dobrovoljnoj osnovi primjenjuju kolektivne ugovore na sve svoje zaposlene.

2.2.1 Sindikati

Od oko 43.5 miliona zaposlenih, 6.095 miliona su organizovani u 8 pojedinačnih sindikata pod okriljem Njemačke konfederacije sindikata (DGB, "Deutscher Gewerkschaftsbund"). Sindikati koji broje najveći broj članova su Sindikat radnika metalske industrije (IG Metall: 2.273 miliona), Ujedinjeni sindikat radnika u sektoru usluga (ver.di: 2.038 miliona) i Sindikat radnika rudarske, hemijske i industrije proizvodnje energije (IG BCE: 651,181). Stepen sindikalne organizovanosti je značajno opao od ujedinjenja Njemačke 1990. godine. Pad se može pripisati promjeni sindikalnih uporišta – od sektora proizvodnje do uslužnog sektora. Radnike u uslužnom sektoru je mnogo teže organizovati. Međutim, sindikati su započeli sa aktivnostima u ovom pravcu, tako da je trend pada sindikalnog organizovanja blago usporio u posljednjih nekoliko godina.

2.2.2 Poslodavačke organizacije

Poslodavačke organizacije štite interes kompanija članica u kolektivnom pregovaranju. Uopšteno govoreći, poslodavačke organizacije su u većoj mjeri organizovane na sektorskem nivou u odnosu na sindikate. Vodeća poslodavačka organizacija je Konfederacija njemačkih poslodavaca (BDA, "Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände") sa sjedištem u Berlinu. BDA djeluje na nacionalnom, evropskom i međunarodnom nivou zastupajući interes milion kompanija koje zapošljavaju oko 20 miliona radnika, a čije članstvo u BDA je zasnovano na dobrovoljnoj osnovi kroz federacije poslodavaca. BDA nije direktni učesnik procesa kolektivnog pregovaranja. Ona koordinira politikom kolektivnog pregovaranja koju sprovode njene asocijacije članice i može davati preporuke o politici kolektivnog pregovaranja. Članstvo BDA čini 50 granskih asocijacija u sektorima proizvodnje, trgovine, zanatstva, bankarstva, osiguranja itd. 14 regionalnih asocijacija čije članstvo djeluje u sektorima karakterističnim za određeni region.

2.3 Kolektivni ugovori

Svake godine u Njemačkoj se zaključi oko 6000 kolektivnih ugovora, a blizu 72000 ugovora ukupno je trenutno na snazi. U principu, strane učesnice u kolektivnom pregovranju imaju slobodu da odluče koju oblast socijalne politike će regulisati i na koji način. Međutim, relevantne odredbe radnog zakonodavstva se moraju uzeti u obzir (npr. Zakon o radnom vremenu). Poslodavac može odstupiti od ovih zakona samo ukoliko je kolektivni ugovor zaključen u korist radnika. Obim prava u kolektivnom ugovoru može biti niži u odnosu na propisani samo ukoliko je isključivo zakonom tako dozvoljeno (otvorena klauzula). Kolektivni ugovori određuju minimum uslova rada koji poslodavaca mora poštovati osim ukoliko samim kolektivnim ugovorom nije drugačije propisano (otvorena klauzula u kolektivnom ugovoru). Unapređenja na radnom mjestu koja su u korist radnika su uvijek dozvoljena (npr. bonusi koji se dodjeljuju na dobrovoljnoj osnovi).

Razlikuju se 4 vrste kolektivnih ugovora: ugovori o zaradama i platama, okvirni sporazumi o zaradi i plati (koji opisuju zahtjeve koji se stavljuju pred radnike i koji radnike svrstavaju u platne grupe), okvirni sporazumi (kojima se propisuju svi drugi uslovi rada) i posebni kolektivni ugovori (npr. o pitanjima poput doprinosa poslodavca za neoporezive šeme uštede i sporazumi za zaštitu radnika od posljedica racionalizacije). Ugovori o zaradama obično imaju kraći period važenja u odnosu na ostale vrste kolektivnih ugovora.

2.4 Obaveza očuvanja mira i industrijska akcija

Jedna od glavnih karakteristika njemačkog sistema privrednih odnosa je zabrana industrijske akcije dok je kolektivni ugovor još na snazi (obaveza očuvanja mira, "Friedenspflicht"). Kada se zaključi kolektivni

ugovor, sindikatima nije dozvoljeno da organizuju štrajk. Poslodavcima se garantuje da neće biti izloženi radnim sukobima u periodu važenja kolektivnog ugovora. Poslodavci takođe ne smiju nametati *lockout* (*kontraštrajk*) u periodu važenja kolektivnog ugovora.

Štrajkovi i kontraštrajkovi (prekid rada) su dozvoljeni jedino u kontekstu kolektivnog pregovaranja. Ovo znači da ovakva industrijska akcija može biti organizovana jedino sa ciljem da postigne određeni cilj u procesu kolektivnog pregovaranja. Politički ili generalni štrajkovi koji nemaju za cilj zaključenje kolektivnog ugovora smatraju se nezakonitim. Isto se odnosi i na tzv. *divlje* štrajkove koji nisu organizovani od strane sindikata. Zaposleni nemaju pojedinačno pravo na štrajk, štrajk mogu organizovati samo sindikati. Pojedinim profesijama, kao što su javni službenici, zabranjeno je štrajkovati u isto vrijeme. Dok su radnici na štrajku, poslodavci se mogu zaštititi koristeći mjere kontraštrjka. Ovu mjeru poslodavac može koristiti u slučaju legalnog ili nelegalnog štrajka.

Poslodavačke organizacije i sindikati su u mnogim sektorima postigli dogovor o određenim mehanizmima za rješavanje konflikata npr. u slučajevima kada se runde kolektivnih pregovora završe bez rezultata. U ovom slučaju, Zajednički sporazum o rješavanju sporova (*Schlichtungsvereinbarung*) može biti zaključen od strane predstavnika poslodavaca i sindikata. Isti se unaprijed dogovaraju o detaljima postupka rješavanja sporova.

3. Sistem uključivanja zaposlenih

Sistem uključivanja zaposlenih (informisanje, konsultovanje i sudruživanje) datira is 1920. godine, a ponovo je uspostavljen i u značajnoj mjeri proširen nakon Drugog svjetskog rata. Njegov razvoj i

obim ne mogu se posmatrati odvojeno od sveukupne socio-ekonomске situacije u Njemačkoj. Stoga, njegovo prenošenje u drugačiji nacionalni kontekst biva veoma teško. Sistem uključivanja zaposlenih u Njemačkoj dešava se na dva nivoa koja je potrebno razlikovati na pravi način: uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka na nivou filijale/fabrike i na nivou kompanije.

3.1 Uključivanje zaposlenih na nivou filijale/fabrike

Najznačajniji zakon koji reguliše uključivanje zaposlenih na nivou filijale/fabrike je Zakon o odnosu poslodavca i radnika. Isti je na snazi od 1952. godine, a značajno je proširen 1972. i 2001. godine. Radnički savjeti mogu biti uspostavljeni na nivou filijala sa najmanje 5 zaposlenih. Na taj način se radničkim savjetima kao izabranim predstavnicima svih zaposlenih osim menadžerskog osoblja daje određeni opseg prava na informisanje, konsultovanje i sudjelovanje. Međutim, pitanja koja su predmet kolektivnog pregovaranja nisu predmet zastupanja od strane radničkih savjeta (osim ako odgovarajući kolektivni ugovor eksplicitno ne dozvoljava uključivanje radničkih savjeta).

Samo radnici zaposleni u datoј fabrici imaju pravo da budu birani u radnički savjet. Sindikati nemaju pravnog uticaja na sastav radničkog savjeta. Pored toga, oni nemaju pravo da delegiraju sindikalne zvaničnike u radnički savjet. Ovo za posljedicu ima činjenicu da radnički savjet ne predstavlja sindikalno tijelo, iako u praksi većina članova radničkog savjeta, a pogotovo oni u fabrikama na visokom nivou sindikalnog organizovanja, bivaju članovi sindikata. Čak i u ovom slučaju, međutim, sindikati nemaju pravo da utiču na djelovanje radničkog savjeta.

Vodeći princip u pogledu odnosa između poslodavca i radničkog savjeta koji je eksplicitno naveden u Zakonu je „zajedničko djelovanje u duhu uzajamnog povjerenja [...] za dobrobit poslodavca i radničkog savjeta. Ustvari, svi konflikti koji nastanu između obije strane rješavaju se mirnim putem npr. ili ulaganjem žalbe Radnom судu ili – a ovo se primjenjuje u većini slučajeva koji podliježu su-odlučivanju – obazbjedivanjem resursa za odbor miritelja koji je sastavljen od jednakog broja procjenjivača obije strane i nezavisnog predsjednika.

Radnički savjeti imaju sljedeća prava: pravo na informisanje, pravo na konsultovanje i pravo da budu saslušani kao i pravo na su-odlučivanje. Kada su u pitanju prava učešća, Zakon razlikuje socijalna, ekonomска i pitanja koja se tiču ljudskih resursa. Najvažnija prava su-odlučivanja u pogledu socijalnih pitanja odnose se na očuvanje reda i discipline u fabrici, početak i završetak dnevnog rada, prekovremeni rad i rad sa skraćenim radnim vremenom, socijalne usluge, principe isplate zarade i naknade po osnovu učinka. Najvažnija prava na konsultovanje i su-odlučivanje po pitanju ljudskih resursa odnose se na konsultovanje u vezi sa razvojem ljudskih resursa, su-odlučivanje u pogledu angažovanja i rasporeda zaposlenih na nova radna mjesta i saslušanja u slučajevima otkaza koji za rezultat ima pravo otpuštenog da nastavi da radi u fabrici sve dok Radni sud ne donese konačnu presudu u njegovom slučaju. Prava učešća u pitanjima ekonomске prirode odnose se na informisanje i konsultovanje u okviru ekonomskog komiteta, komiteta radničkog savjeta kao i konsultovanje u slučaju promjena u fabrici (a posebno zatvaranja cijele ili djelova fabrike) i su-odlučivanje u odnosu na kreiranje „plana socijalnih nadoknada“ za ublažavanje bilo kakvih finansijskih neprilika koje osoblje fabrike može iskusiti kao rezultat planiranih promjena.

3.2 Uključivanje zaposlenih na nivou kompanije

Uključivanje zaposlenih na nivou kompanije je posebno uređeno Zakonom o su-odlučivanju koji je stupio na snagu 1976. godine nakon više godina intenzivnih pregovora. On je označio proširenje od jedno-trećinske zastupljenosti zaposlenih u nadzornom odboru (koje se još uvijek primjenjuje na kompanije sa više od 500 a manje od 2000 zaposlenih) do brojčano srazmernog odnosa. Zakon, međutim, osigurava prevagu predstavnika vlasnika u nadzornom tijelu.

3.2.1 Opseg

Zakon o su-odlučivanju primjenjuje se na sve kompanije sa više od 2000 zaposlenih. Kako bi se odredio broj zapslenih u grupama, zaposleni u čerkama kompanijama smatraju se zapslenima majke kompanije. Trenutno, 750 kompanija podliježe primjeni Zakona o su-odlučivanju.

3.2.2 Nadzorni odbor

Od kompanija koje podliježu su-odlučivanju zahtjeva se da pored skupštine vlasnika imaju još dva posebna tijela: upravni odbor ("Vorstand" ili "Geschäftsleitung") i nadzorni odbor ("Aufsichtsrat"). Su-odlučivanje na nivou kompanije dešava se u okviru nadzornog tijela. Nadzorno tijelo ima dvije glavne funkcije koje obuhvataju generalni monitoring upravljanja kompanijom (što je isključiva nadčežnost upravnog odbora) i imenovanje i razrješenje članova upravnog odbora. Nadzorni odbor čini jednak broj predstavnika vlasnika i predstavnika zaposlenih. Čini ga 12, 16 ili 20 članova, u zavisnosti od broja zaposlenih. U principu, svi članovi nadzornog odbora imaju ista prava i obaveze.

3.3 Struktura predstavnika zaposlenih u nadzornom odboru

Ukopliko za model uzmemu nadzorni odbor sastavljen od 20 članova, 7 od 10 predstavnika zaposlenih moraju biti zaposleni u

toj kompaniji. Tri predstavnika zaposlenih koje može imenovati isključivo sindikat mogu dolaziti izvan kompanije i oni su obično profesionalno zaposleni u sindikatu. Među predstavnicima zaposlenih koji rade u dotoj kompaniji, mora postojati srazmjeran odnos osoblja i starijeg menadžerskog osoblja. Kako bi pojednostavili prilično komplikovanu definiciju koju daje Zakon, „menadžersko osoblje“ može označavati menadžere iz redova višeg menadžmenta ali ne i članove odbora.

3.4. Predsjednik nadzornog odbora

I predsjednik i potpredsjednik nadzornog odbora biraju se od strane članova nadzornog odbora na osnovu dvotrećinske većine. Ukoliko ova većina izostane, predstavnici vlasnika biraju predsjednika, a zaposleni potpredsjednika nadzornog odbora. Ukoliko se glasanje u nadzornom odboru završi neriješenim rezultatom, predsjednik nadzornog odbora ima odlučujući glas u narednim glasanjima.

3.5 Zakon o su-odlučivanju u praksi

1979. godine, Federalni ustavni sud (“Bundesverfassungsgericht”) donio je presudu o Zakonu o su-odlučivanju koja je bila od izuzetne važnosti za praktičnu primjenu Zakona. Iako je sud potvrdio da Zakon nije neustavan, on je u isto vrijeme jasno stavio do znanja da upotreba presudnog glasa od strane predsjednika nadzornog odbora ne podliježe nikakvim posebnim uslovima a čak i da prava Generalne skupštine mogu biti ograničena Zakonom o su-odlučivanju samo u onom obimu koji je izričito propisan samim Zakonom. Sud je na ovaj način pojasnio da, upkos, brojčano srazmijernom odnosu predstavnika obije strane, vlasnici imaju nadmoć u nadzornom odboru.

Ipak, u praksi, presudni glas predsjednika nadzornog odbora pokazao se korisnim u obezbjeđenju da nadzorni odbor ostane sposoban za donošenje odluka. Do sada je presudni glas predsjedavajućeg

korišćen samo u posebnim slučajevima. U normalnim okolnostima, nadzorni odbor odluke donosi jednoglasno. Praksa je takođe pokazala da, uprkos brojčano srazmјernom odnosu, blaga nadmoć vlasničke strane obično bude dovoljna za nesmetano funkcionisanje kompanija u uslovima tržišne ekonomije.

4. Skorija dešavanja

Globalna finansijska kriza iz 2008/2009 godine pokazala je stabilnost njemačkog sistema privrednih odnosa. Socijalni partneri u različitim sektorima donijeli su niz konstruktivnih rješenja za prevazilaženje krize. Privredni odnosi u Njemačkoj bili su od vitalnog značaja za ublažavanje efekata recesije. Uz stimulativne mjere monetarne i fiskalne politike, pregovaranje i konsultovanje koje je uključivalo socijalne partnere imalo je značajnu ulogu u ograničavanju negativnih socijalnih posljedica krize. Pregovori i konsultovanje između poslodavaca i sindikata pomoglo je kompanijama i radnicima da se prilagode promjenama i njihov doprinos doprinio je minimiziranju gubitka poslova u Njemačkoj.

Nadalje, posljednjih godina univerzalni kolektivni ugovor optužuje se za ugrožavanje fleksibilnosti. Tvrđilo se da isti u dovoljnoj mjeri ne uzima u obzir potrebe pojedinačnih kompanija. Međutim, posljednjih godina, pojedinačne kompanije uživaju znatno veću slobodu kroz uvođenje jednokratnih isplata o kojima se može odlučivati na nivou kompanije, što otvara mogućnost donošenja alternativnih rješenja na nivou kompanije i dopunskih ugovora. Fleksibilne mogućnosti za organizaciju radnog vremena kao i fleksibilnost u pogledu isplate zarada pomogli su u obezbjeđenju zapošljavanja.

E. Istraživanje o razumijevanju i stavovima prema učešću zaposlenih u donošenju odluka

1. Uvod o intervjuima i objašnjenje metodološkog pristupa (Anže Hiršl, ZDS)

Jedna od glavnih aktivnosti projekta bila je sprovođenje istraživanja/intervjua među poslodavcima o njihivom pogledu na buduće potencijalno učešće zaposlenih u upravljanju. Imajući u vidu činjenicu da ni Crna Gora ni BJR Makedonija nemaju pravni osnov za učešće zaposlenih u procesima donošenja odluka, istraživanje je ponudilo minimalnu osnovu za dalja razmišljanja na ovu temu. Osnovu za razmišljanje na ovu temu činio je dokument koji je sadržao nacrt mogućeg pravnog akta čija bi svrha bila da implementira Direktivu 2002/14/EZ. Nacrt mogućeg pravnog rješenja uključuje *minimalni okvir za učešće zaposlenih*, kako to definiše Direktiva 2002/14/EZ i proceduralne odredbe o formiranju poslodavačkih predstavničkih tijela.

Intervjui su sprovedeni od strane projektnih partner u Makedoniji i Crnoj Gori (poslodavačkih asocijacija u ovim zemljama) a istima je bilo obuhvaćeno od 10 do 30 kompanija koje zapošljavaju 20/50 ili više zaposlenih. Pitanja koja su predstavljena nacionalnim partnerima nisu bila obezbuđujuća i mogla su biti prilagođena „nacionalnom kontekstu“. Kompanije učesnice u istraživanju na pitanja su mogle da odgovore i pisanim putem, usmeno (kroz sami intervju) ili telefonskim putem.

Pitanja korišćena u ovu svrhu bila su sljedeća:

Kako procjenujte svoje znanje kada je u pitanju učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem i u drugim procesima donošenja odluka u kompaniji? Svrha navedenog pitanja jeste da utvrdi informisanost i uopšteno znanje o ulozi učešća zaposlenih u upravljanju kao i da li

vlasnici I menadžeri kompanija posjeduju informacije i koji je njihov izvor informacija o navedenom.

Kako biste opisali način na koji razumijete suštinu/svrhu učešća zaposlenih u upravljanju kompanijom? Za projektni tim je bilo važno da dođe do informacija o tome da li je menadžment kompanije svjestan činjenice da učešće zaposlenih u donošenju odluka ne donosi benefit isključivo zaposlenima već predstavlja i snažan alat za unapređenje konkurentnosti kompanije i sredstvo za uvođenje fleksibilnije organizacije rada. Takođe, veoma je važno za projektni tim da ustanovi kakvo je stanovište menadžmenta po pitanju aktualnih pozitivnih aspekata učešća zaposlenih u procesima donošenja odluka kao što su komunikacija, legitimitet I transparentnost donešenih odluka. Veoma je važno da I menadžment otkrije dodatnu vrijednost koncepta uključivanja zaposlenih u donošenje odluka – prihvatanje ovog institute a ne smatrati isti nepotrebnim.

Kako razumijete učešće zaposlenih u upravljanju kompanijom? Pitanje je namijenjeno prikupljanju informacija o tome kako poslodavci shavataju učešće zaposlenih u upravljanju opisano u Direktivi 2002/14/EZ. Da budemo potpuno precizni: cilj je bio dobiti povratnu informaciju o opštem stavu poslodavaca kada je u pitanju uloga predstavnika zaposlenih u procesima donošenja odluka tj. upravljanju. Dodatna namjera pitanja bila je da podstakne debatu o pozitivnim stranama učešća zaposlenih u procesima donošenja odluka i promjeni menedžmenta.

Da li smatrate da je odgovornost predstavnika zaposlenih pri donošenju odluka važna? Pitanje je zasnovano na iskustvima slovenačkog koncepta učešća predstavnika zaposlenih u upravljanju kompanijom, prema kojem direktni benefit za kompaniju nije dio pravnog modela učešća zaposlenih u procesima donošenja odluka.

Prema Vašem mišljenju, koji bi bio odgovarajući opseg pravnog imuniteta predstavnika zaposlenih u ovom procesu? Pravo na ostvarivanje kolektivnih prava je osnov za učešće zaposlenih u procesima donošenja odluka. Prema relevantnom okviru EU, predstavnici zaposlenih su na osnovu svoje funkcije/statusa zaštićeni od otkaza i drugi negativnih tretmana. S druge strane, mora se razmotriti odgovornost predstavnika zaposlenih za aktivnosti i odluke u ovom procesu. Stoga je cilj pitanja da uspostavi prihvatljiv odnos između zaštite predstavnika poslodavaca i njihove odgovornosti za aktivnosti i odluke u ovom procesu. Ispitanici su mogli da izaberu jednu od ponuđenih opcija: „potpuni imunitet“ (čak i u slučaju nelegalnih aktivnosti), „funkcionalni imunitet“ (imunitet koji se odnosi na pravne akcije koje proističu iz njihove funkcije) i „drugo“.

Da li bi predstavnici trebali da uzimaju u obzir samo interes zaposlenih ili i korist za kompaniju? Predstavnici zaposlenih, po definiciji, predstavljaju i ostvaruju interes zaposlenih u kompaniji. Mora se primijetiti da se interesi kompanije (prosperitet i razvoj) često *dugoročno* poklapaju sa interesima zaposlenih, ali sa druge strane, interesi kompanije rijetko prate *kratkoročne* interese zaposlenih. Pitanje pretpostavlja kakav će biti odgovor poslodavca/menadžera, ali je cilja pitanja ustvari da dobije odgovor o očekivanom i (sa stanovišta kompanije) prihvatljivom odnosu između interesa kompanije i zaposlenih povodom odluka koje donose predstavnici zaposlenih.

Da li mislite da formiranje radničkih savjeta može rezultirati konfliktom sa sindikatima? Prvi odgovori sindikata na nacionalnom nivou u zemljama učesnicima u projektima (Makedoniji i Crnoj Gori) o formiranju radničkih savjeta na nivou kompanija i pored sindikata, bili su veoma suzdržani (blago rečeno). Sindikati na nacionalnom nivou nisu zagovornici uspostavljanja radničkih savjeta, jer iste vide kao konkurenциju sebi. Ključno pitanje kada su u pitanju sindikati je što

oni sebe pozicioniraju kao predstavnike svih zaposlenih u kompaniji, a ne kao interesnu organizaciju koja zastupa interese svog članstva. Stoga je cilj pitanja da dobije informaciju o tome kakva je percepcija menadžmenta u pogledu mogućih kolizija i konflikata između sindikata, koji su već uspostavljeni na nivou kompanije i radničkih savjeta ukoliko bi ovi jednoga dana bili formirani na nivou kompanije.

Koji je to broj zaposlenih u kompaniji koji smatrate odgovarajućim za kolektivni pristup učešću (informisanje, komunikacija)? Direktiva 2002/14/EZ navodi da je ovaj pristup u odlučivanju, prema izboru država članica, potrebno primijeniti *na kompanije sa najmanje 50 zaposlenih u nekoj od država članica ili na filijale koje zapošljavaju najmanje 20 radnika u nekoj od država članica. Na državama članicama je da odrede metod obračuna granice zaposlenih.* Mora se napomenuti da u malim preduzećima nisu neophodni formalni kanali komunikacije, budući da je u istima komunikaciju moguće ostvariti direktno, pa je ista i efikasnija kada se tako sprovodi. Uopšteno govoreći, naravno. Pitanje za cilj ima sticanje informacija o stanovištu koje menadžeri/vlasnici imaju kada je u pitanju granica za uspostavljanje formalnih struktura komunikacije sa zaposlenima.

Sljedeće pitanje odnosilo se na **granicu legitimiteta radničkih savjeta u odnosu na broj važećih glasova zaposlenih.** Ponuđene su sljedeće mogućnosti: **radnički savjet je podržan od strane većine zaposlenih (50%), 1/3 zaposlenih, nekoliko zaposlenih ili drugo (ukoliko je odgovoreno sa „drugo“, od ispitanika je zahtijevano dodatno objašnjenje).** Pitanje proističe iz činjenice da u kompaniji već postoji predstavnik zaposlenih (ili dijela zaposlenih) – a to su sindikati. Takav je slučaj u obije partnerske zemlje, i Makedoniji i Crnoj Gori. Sindikati sebe smatraju predstavnicima „radne snage“ u cjelini ali često previdaju činjenicu da su oni interesna organizacija svojih članova čije interese i volju zastupaju.

Predstavnik svih zaposlenih na nivou kompanije može biti radnički savjet slične strukture na osnovu volje zaposlenih, koji će zastupati volju i interes zaposlenih. Stoga on mora biti formiran u skladu sa „opštom voljom“ zaposlenih. Volja zaposlenih u pogledu radničkog savjeta je dvostruka: ona zavisi od toga da li zaposleni žele uspostavljanje formalnog predstavničkog tijela koje će zastupati njihove kolektivne interese i (u slučaju da zaposleni favorizuju uspostavljanje radničkog savjeta) ko će biti članovi radničkog savjeta.

Kako bi se osigurao legitimitet predstavnika zaposlenih, mora ih podržavati relevantan broj zaposlenih. Ne samo članove uspostavljenog radničkog savjeta već i uspostavljanje samog radničkog savjeta. Cilj pitanja je da dobije informacije o minimalnoj granici koja određuje legitimitet uspostavljenog radničkog savjeta, onako kako je vide predstavnici menadžmenta firme.

Direktiva 2002/14/EZ ne uključuje prava zaposlenih na sudjelovanje u nadzornim ili upravnim tijelima kompanije, pa stoga nacrt predloga mogućeg pravnog akta kojim bi se implementirala Direktiva 2002/14/EZ a koji je dostavljen svim ispitanicima, nije obuhvatio mogućnost takovog učešća predstavnika zaposlenih na nivou kompanije. Uprkos osnovnom mehanizmu modela implementacije koji je obuhvaćen nacrtu dokumenta koji je dostavljen ispitanicima, namjera pitanja „***Da li smatrate da zaposleni treba da imaju svoje predstavnike u nadzornom odboru kompanije?***“ je bila da otkrije kakav je stav menadžmenta u odnosu na dodatne oblike kolektivnog učešća radnika u procesima donošenja odluka. Pitanje nije koncipirano kao jednostavno pitanje koje nudi *da* i *ne* odgovore već kao otvoreno pitanje koje zahtijeva obrazloženje..

2. Crna Gora (Mirza Mulešković, UPCG)

Pitanje #1: *Kako procjenjujte svoje znanje kada je u pitanju učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem i u drugim procesima donošenja odluka u kompaniji?*

Shodno trenutnoj situaciji, nivo znanja i učešću predstavnika zaposlenih u procesu donošenja odluka je na prosječnom nivou. Velike i srednje kompanije su pokazale da veoma dobro poznaju trenutnu regulativu i potencijalna rješenja o učešću zaposlenih u upravljanju i procesu donošenja odluka. Sa druge strane, male kompanije su pokazale razumijevanje, ali ne i dovoljan nivo stvarne volje da implementiraju sve moguće tehnike uključivanja zaposlenih u upravljanju, a kao glavni razlog se navodi upravo veličina kompanije. Generalno, velike kompanije imaju redovnu komunikaciju sa zaposlenima i takođe redovno informišu zaposlene o najznačajnijim tekućim odlukama u kompaniji. Glavni izvor njihovog znanja su edukativni događaji, konferencije i takođe informacije koje dobijaju od strane poslodavačkih organizacija i ostalih profesionalnih institucija/organizacija. Takođe, kompanije navode da njihovi sektori prate sve direktive i pokušavaju da harmonizuju situaciju u kompaniji sa zahtjevima Evropske unije. U tom kontekstu kompanije pokušavaju da budu pripremljene za budući period i obavezu da sve zemlje članice EU moraju da implementiraju direktive. Stoga je veoma važno za velike kompanije da budu u toku sa svim promjenama, da bi bili pripremljeni za naredni period. Tako, pravni sektori velikih kompanija prate i pripremaju kompanije za buduću transformaciju. Takođe, oni su naveli da postoji velika potreba za daljom, dodatnom edukacijom i posebno za domaće kompanije, iz razloga što nemaju dovoljno informacija o dešavanjima i zahtjevima izvan zemlje.

Pitanje #2: *Kako biste opisali način na koji razumijete suštinu/svrhu učešća zaposlenih u upravljanju kompanijom?*

Za sve učesnike istraživanja učešće radnika u upravljanju važno je ne samo zbog prava radnika, već i za interes kompanija. Takođe, kompanije uključene u istraživanje daju jasnu poruku da su odgovarajući stav radničkih savjeta i drugih oblika zastupljenosti zaposlenih u kompaniji (sindikati) ključni za donošenje nove odluke u procesu konsultacija i informisanja. Prema podacima dobijenih putem intervjuja, većina kompanija obavještava zaposlene preko njihovih predstavnika o mogućim promjenama u kompaniji i drugim relevantnim pitanjima. Međutim, u ovom trenutku, sindikati organizovani na nivou kompanije su njabolji predstavnici zaposlenih u kompaniji, jer ne postoji pravni osnov za osnivanje radničkih savjeta i/ili drugih predstavničkih tijela zaposlenih. Shodno tome, poslodavci vide radničke savjete kao budući mehanizam za bolju diseminaciju informacija i kao mehanizam za bolje pozicioniranje zaposlenih u kompanijama. Poslodavci nisu potencirali ulogu predstavničkih tijela zaposlenih u su-odlučivanju. Jedno je zajedničko - da zaposleni u kompanijama treba da imaju ulogu u procesima informisanja i konsultacija u cilju jačanja toka informacija, odozgo naniže i obratno, kao i prikupljanja legitimnih argumenata, koje proističu iz interesa zaposlenih.

Pitanje #3: Kako razumijete učešće zaposlenih u upravljanju kompanijom? (u poređenju sa svrhom sudjelovanja zaposlenih u upravljanju kako je opisana u Direktivi 2002/14/EZ – uključujući i korist za kompaniju)

Kompanije uviđaju veliki broj prednosti u vezi sa osnivanjem radničkih savjeta. Međutim, u ovom trenutku evidentno je da treba definisati i napraviti razliku između sindikata i radničkih savjeta. Očigledno je da koncept radničkih savjeta (i participacije zaposlenih) još uvijek nije u potpunosti sagledan i jasno razdvojen od tradicionalne forme radničkog zastupanja i participacije, kao što je sindikat.

Na kraju, poslodavci koji su učestvovali u ispitivanju su izdvojili specifične benefite kolektivnog sudjelovanja zaposlenih u proces donošenja odluka kao što su:

- Veća relevantnost dogovorenih odluka;
- Bolja motivacija zaposlenih;
- Bolji protok informacija i bolja komunikacija između zaposlenih i poslodavca;
- Bolje sudjelovanje zaposlenih u procesu postizanja ciljeva kompanije;
- Veća povezanost i identifikacija sa kompanijom;

Pitanje #4: *Da li smatrate da je odgovornost predstavnika zaposlenih pri donošenju odluka važna?*

Iako u Crnoj Gori ne postoje radnički savjeti poslodavci smatraju da u budućnosti, u slučaju uspostavljanja zakonskog okvira za osnivanje radničkih savjeta, radnički savjeti i njegovi članovi treba da imaju odgovornost za sve odluke u čijem donošenju sudjeluju. Podijeljeno je mišljenje vezano za nivo odgovornosti, tako da je polovina ispitanika za kolektivnu odgovornost, a polovina za individualnu odgovornost. Ispitanici nisu definisali obim odgovornosti, tako da je njihov odgovor da će se na kraju morati definisati obim odgovornosti kao: individualna radna odgovornosti ili odgovornost za nastalu štetu.

Pitanje #5: *Prema Vašem mišljenju, koji bi bio odgovarajući opseg pravnog imuniteta predstavnika zaposlenih u ovom procesu?*

Svi učesnici ankete su bili složni u ocjeni da predstavnici zaposlenih ne bi trebalo da uživaju potpuni imunitet za svoje postupke. Poslodavci smatraju da predstavnici zaposlenih trebaju biti odgovorni za bilo kakvo kolektivno ili individualno ponašanje, pravni prekršaj ili

čak krivično djelo, koje proističe iz njihovog odnosa, odnosno njihove pozicije kao predstavnika zaposlenih.

Pitanje #6: *Da li bi predstavnici trebali da uzimaju u obzir samo interes zaposlenih ili i korist za kompaniju?*

Učesnici su potencirali poziciju "šta je dobro za zaposlene dobro je i za kompaniju" kao i obrnuto. Međutim, nekada postoji velika razlika između dugoročnih interesa kompanije i dugoročnih interesa zaposlenih. Benefiti kompanije obično su usklađeni sa dugoročnim interesima zaposlenih, ali nije neophodno da budu usklađeni sa kratkoročnim interesima. Dakle, kako ispitanici naglašavaju, odluke treba da budu saopštene zaposlenima na odgovarajući način.

Pitanje #7: *Da li mislite da formiranje radničkih savjeta može rezultirati konfliktom sa sindikatima?*

Skoro svi ispitanici imaju organizovane sindikate na nivou kompanija. Oni prepoznaju neke moguće probleme u dijelu podjele odgovornosti i tradicionalne uloge sindikata i radničkih savjeta. Međutim, u pogledu jasne podjele i opisa uloga radničkih savjeta i sindikata, oni ne vide opasnost od potencijalnih sukoba na nivou kompanije, u pogledu saradnje sa oba ova tijela istovremeno ili sa svakim od njih pojedinačno.

Pitanje #8: *Koji je to broj zaposlenih u kompaniji koji smatrate odgovarajućim za kolektivni pristup učešću (informisanje, komunikacija)?*

Direktna komunikacija sa zaposlenima u velikim kompanijama sa velikim brojem zaposlenih je ponekad veoma teška. Shodno tome, neophodno je imati adekvatan alat za indirektnu komunikaciju sa zaposlenima. Iz tog razloga u većini kompanija postoje dva načina komunikacije. Prvi je putem predstavnika sindikata dok je drugi

direktna komunikacija putem oglasnih tabli, newsletter-a, internim magazinima itd. Generalno, više od 50% zaposlenih mora biti uključeno u sve procese koji se odnose na učešće zaposlenih u proces donošenja novih odluka u kompaniji. Takođe, jasno je da u Crnoj Gori ima veoma mali broj velikih kompanija, a kako bi broj za osnivanje radničkih savjeta trebalo da bude manji od 50 zaposlenih, u slučaju Crne Gore, broj od 20 zaposlenih se amstra odgovarajućim za osnivanje radničkih savjeta.

Pitanje #9: *Da li smatrate da su radnički savjeti legitimni (ne samo legalni) ukoliko: su podržani od strane većine zaposlenih (50%), 1/3 zaposlenih, nekoliko zaposlenih ili drugo.*

Jasno je da je za sve odluke potrebno imati 50% zaposlenih koji prisustvuju radu ili pokazuju želju za osnivanjem radničkih savjeta. Ovo je procenat neophodan u procesu donošenja odluka. Takođe, jasno je da ovaj broj ne može biti striktan upravo iz razloga što u nekim kompanijama radnici ne prepoznaju značaj radničkih savjeta. Takođe, jasno je da zaposleni ne treba da budu fizički prisutni, tako da bi elektronsko uključivanje u rad sjednica bilo prednost. Dakle, u kontekstu učešća na sjednicama radničkih savjeta, poslodavci ne smatraju obaveznim da 50% zaposlenih glasa na samoj sjednici ukoliko ostatak članova svoje mišljenje dostavi preko nekog drugog komunikacijskog alata u kompaniji.

Pitanje #10: *Da li smatrate da zaposleni treba da imaju svoje predstavnike u nadzornom odboru kompanije?*

Mišljenja su podijeljena: polovina se jako protivi ovome, a za polovicu ispitanika ova izjava je u redu. Poslodavci imaju podijeljeno mišljenje – jendi smatraju da bi poslodavac trebalo da bude u potpunosti odgovoran za poslovanje, jer je on „mozak“ kompanije i sve odluke treba da budu donešene od strane rukovodstva, ali sa druge strane, polovina ispitanika vidi značaj učešća u nadzornom odboru zbog legitimnosti odluka. Jasno

je da postoji nedostatak informacija u vezi sa sudjelovanjem zaposlenih u nadzornim odborima, tako da bi ovu temu bilo značajno razraditi u nekom od narednih projekata.

3. Makedonija – Učešće zaposlenih u upravljanju – Sažetak i rezultati sprovedenih intervjeta (Marina Spaseska, BKM)

3.1 Uvodno o istraživanju i metodologiji

Kompanija predstavlja kompleksan društveni organizam čiji se interes razlikuje od interesa različitih drugih interesnih grupa u samoj kompaniji. Zaposleni u kompaniji kao dio društvene strukture, imaju pravo da učestvuju u donošenju odluka koje utiču na njihov status u kompaniji, na njihova prava i interese. Učešće zaposlenih u upravljanju je demokratsko postignuće koje smanjuje nejednakost zasnovanu na ekonomskoj snazi i ekonomskoj moći.

Ovaj pristup omogućava zaposlenima da direktno budu uključeni u donošenje odluka kao i da indikretno utiču kroz informisanje, konsultovanje i su-odlučivanje. Isti se postiže kroz različite forme i na različitim nivoima putem kojih zaposleni bivaju informisani ili konsultovani.

Kako bi i sama kompanija napredovala, potrebno je da zaposleni svoje interese usklade sa interesima kompanije. Samo ova činjenica neizbjegno označava neophodnost učešća zaposlenih u odlučivanju na nivou kompanije, kako bi zaštitili svoja ekomska i socijalna prava.

Svrha ovog izvještaja je da predstavi i pojasni pravni osnov za praktičnu realizaciju prava zaposlenih da učestvuju u upravljanju kompanijom i procesima odlučivanja na nivou kompanija u Makedoniji.

Zaposleni su jedan od najznačajnijih faktora koji doprinosi razvoju biznisa i kreiranju novih vrijednosti kompanije (profita). Kao stvarna posljedica navedenog javlja se pitanje učešća zaposlenih u donošenju odluka u vezi sa raspodjelom novonastalih vrijednosti što može dovesti do mogućeg konflikta sa investitorima i menadžerima kompanije.

Učešćem u procesu donošenja odluka važnim za kompaniju, zaposleni prventveno štite svoja ekonomска i socijalna prava i interes, a na taj način, doprinose ekonomskoj stabilnosti i socijalnom miru u kompaniji. Sudjelovanje zaposlenih omogućava organizaciji da ima bolji uvid u način funkcionisanja i način na koji može poboljšati rad kompanije i na taj način doprinijeti i organizaciji i zaposlenima.

U Makedoniji ne postoji udruženje u obliku radničkog savjeta već se radnici organizuju kroz sindikate. Ulogu sindikata u zaštiti prava radnika, većina zaposlenih smatra slabom ili veoma slabom.

Negativna ocjena uloge sindikata je naročito prisutna među zaposlenima u privatnom sektoru, koji su u najmanjoj mjeri sindikalno organizovani i čija su radna prava značajno manje zaštićena u odnosu na prava zaposlenih u državnoj administraciji i javnom sektoru.

Makedonsko zakonodavstvo obezbjeđuje okvir za uspostavljanje evropskih radničkih savjeta ali ne i okvire za uspostavljanje i funkcionisanje radničkih savjeta u kompanijama koje nemaju transnacionalna svojstva.

Još jedan problem u Makedoniji je definicija uloge radničkog savjeta u odnosu na ulogu sindikata. Neki sindikati strahuju da bi uspostavljanjem radničkih savjeta izgubili ulogu zastupnika radnika. Neophodno je istaći da sindikati ne predstavljaju sve zaposlene već samo interes svojih članova, što takođe predstavlja poslovni aspekt

njihovog djelovanja. Međutim, istina je da reprezentativni sindikat i u Makedoniji može zaključivati kolektivne ugovore koji imaju opštu primjenu i koji važi za sve zaposlene.

Izazov je pripremiti nacrt pravnog okvira kako si se uspostavilo tijelo koje konceptualno i stvarno predstavlja sve zaposlene umjesto da bude osnovano kao članska organizacija. Još jedan od izazova je jasno definisati oblasti sudjelovanja i na taj način napraviti razliku između učešća i regulisanja radničkih prava i obaveza.

Svrha ove studije je da istraži odnos između učešća zaposlenih u donošenju odluka i rješavanju problema s jedne strane i učinka kompanija u Makedoniji.

Nakon što je kreiran upitnik, 24 menadžera sa različitih nivoa upravljanja i sa određenim iskustvom u ovoj vrsti istraživanja revidirali su sami upitnik. Od njih smo tražili da sugerišu na koji način se može unaprijediti upitnik i kako se sama terminologija može učiniti razumljivijom. Upitnik je distribuiran isključivo srednjem i top menadžmentu i vlasnicima firmi (uglavnom u slučaju malih i srednjih preduzeća).

3.2 Istraživanje i odgovori

Na osnovu intervjuja sprovedenih među vlasnicima i menadžerima kompanija (u intervjuu su postavljana pitanja koja su smatrana važnim za temu - učešće zaposlenih u upravljanju kompanijom), kao i rezultata upitnika koji su putem maila proslijeđeni vlasnicima/menadžerima malih i srednjih preduzeća, dobijeni su sljedeći rezultati:

Pitanje #1: kada je u pitanju poznavanje procesa učešća zaposlenih u upravljanju i drugim procesima donošenja odluka na nivou kompanije, većina kompanija odgovorila je da je teško dati jedan

odgovor povodom odnosne stvari. Takvo učešće, prema njihovom mišljenju, zavisi od mnogobrojnih faktora: veličine firme, privredne grane u kojoj firma djeluje, strukture kompanije, obrazovnog nivoa upravljačke strukture i stilova rukovođenja kompanijom.

Sa stanovišta rukovodećeg kadra, učešće zaposlenih je efikasan način da se olakša proces upravljanja ljudskim resursima pri čemu se zaposlenima daje mogućnost da izraze svoje mišljenje. Učešće zaposlenih u donošenju odluka može dovesti do povećanog nivoa zadovoljstva poslom, njihove posvećenosti organizaciji, motivaciji i boljem učinku. Kako bi efikasno doprinijeli grupnim odlukama, pojedinci moraju imati relevantne vještine i iskustva.

Grupne odluke mogu voditi boljim ishodima na način što se prilikom donošenja takve odluke uzima u obzir nekoliko aspekata. Ukoliko odlučivanje povjerimo grupi organizacija može na efikasan način iskoristiti vještine i znanja svojih zaposlenih.

Jedan od benefita donošenja grupnih odluka u jednoj organizaciji je uticaj takvog postupka na motivaciju zaposlenih. Isti zaposlenima daje mogućnost da izraze svoje mišljenje. Učešće zaposlenih u donošenju odluka može dovesti do povećanog nivoa zadovoljstva poslom, njihove posvećenosti organizaciji, motivaciji i boljem učinku.

Zaposleni su uglavnom uključeni u donošenje odluka koje direktno utiču na obavljanje njihovog posla. Na primjer, mnoge prakse pružaju šansu radnicima da diskutuju o načinima na koje mogu poboljšati način na koji proizvode robu ili pružaju usluge. Timovi koji sami upravljaju svojim radom imaju čak i širu odgovornost u donošenju odluka kao npr. način na koji je organizovan i raspoređen njihov rad.

Kako bi efikasno učestvovali u donošenju odluka, zaposleni moraju imati neophodne vještine i iskustvo. Bez relevantnog znanja, učesnici u grupnom donošenju odluka neće na pravi način shvatiti gdje leži

problem, neće znati kako da analiziraju alternativna rješenja niti biti u stanju da odrede koju opciju je najbolje izabrati. Na primjer, ne bi bilo razumno očekivati isti stepen doprinosa od novog zaposlenog koji je tek završio fakultet i od iskusnijeg zaposlenog koji je upoznat sa organizacijom i njenim poslovnim prioritetima.

Takođe, mnogo je radionica organizovano sa ciljem podizanja svijesti/nivoa znanja o pravnim, organizacionim i mogućnostima same kompanije kada je u pitanju učešće zaposlenih u donošenju odluka na nivou kompanije, ali da isto tako postoji nedostatak fleksibilnosti od strane vlasnika/rukovodilava MSP.

Ipak, učešće zaposlenih u donošenju odluka na nivou preduzeća u Makedoniji može se opisati kao gotovo nepostojeći koncept.

Pitanje #2: Razumijevanje suštine/svrhe učešća zaposlenih u upravljanju

Glavni razlog za učešće zaposlenih u procesima donošenja odluka je potreba izražavanja različitih mišljenja i različitih ideja koje mogu biti od velike koristi za rast kompanije i njenu korporativnu kulturu. Ipak, u ovom trenutku, rukovodioci izabranih kompanija, na makedonska mala i srednja preduzeća gledaju kao na nedovoljno razvijena, nedovoljno informisana i nedovoljno edukovana za potrebe uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka. Takođe, rukovodioci koriste učešće zaposlenih u donošenju ključnih odluka ne samo da bi na najbolji način iskoristili jedinstvene vještine zaposlenih već i da bi ih motivisali, dajući im do znanja da je njihovo mišljenje važno za kompaniju.

Pitanje #3: Razumijevanje učešća zaposlenih u upravljanju preduzećem

Kao jednu od opcija kompanija vidi omogućavanje nekim predstavnicima sindikata da budu birani da utiču na odluke koje imaju strateški i dugoročni uticaj na kompaniju.

Pitanje #4: Odgovornost predstavnika zaposlenih za odluke u čijem donošenju sudjeluju

U pitanju je veoma odgovorna uloga predstavnika zaposlenih. Potrebno je naglasiti da oni zastupaju mišljenja i stavove svih radnika, a da će donesena odluka uticati na prava i obaveze radnika i njihov svakodnevni život.

Pitanje #5: Odgovarajući opseg pravnog imuniteta predstavnika zaposlenih

Predstavnici zaposlenih imaju funkcionalni imunitet jer oni nisu akcionari. Razumijevanje pojma *puni imunitet* od strane ispitanika je takvo da pod njim podrazumijevaju *da predstavnici zaposlenih ostaju u granicama onoga što se dešava nakon usvajanja rješenja*. Takođe, postoji opasnost od ove vrste imuniteta jer ista može rezultirati zloupotrebom položaja i remećenja radnog procesa.

Funkcionalni imunitet značio bi da na predstavnike zaposlenih utiču posljedice odluka, pa bi odluke u čijem donošenju oni učestvuju bile prikladnije i odgovornije. Stoga je pravi opseg imuniteta za predstavnike zaposlenih samo funkcionalni imunitet.

Nadalje, moramo istaći da predstavnici zaposlenih nisu akcionari/osnivači. Akcionarski imunitet proporcionalna je broju njihovih akcija ili njihovom učešću u skladu sa makedonskim pravnim sistemom.

Pitanje #6: Predstavnici zaposlenih uzimaju u obzir ili samo interes zaposlenih ili korist za kompaniju

Korist za kompaniju bi u dugoročnom smislu trebalo da znači isto što i interes zaposlenog. Potrebno je da svaka strana učesnica procesa donošenja odluka analizira sve aspekte.

Pitanje #7: Formiranje radničkih savjeta može rezultirati konfliktom sa sindikatima

Iako sindikat nije organizovan u svim kompanijama učesnicama istraživanja, većina njih smatra da formiranje radničkih savjeta može dovesti do konflikta sa sindikatima zbog preklapanja njihovih nadležnosti.

Pitanje #8: Koji je to broj zaposlenih u kompaniji koji smatrate odgovarajućim za kolektivni pristup učešću (informisanje, komunikacija)?

Većina rukovodilaca smatra da kompanije koje imaju više od 20 zaposlenih treba da imaju mehanizam za kolektivni pristup donošenju odluka.

Pitanje #9: Da li smatrate da su radnički savjeti legitimni (ne samo legalni):

Svi rukovodioci su odgovorili „ukoliko 50% zaposlenih glasa za njih“ jer će većina, a ne samo kritična masa dati suštinu glasu. Ovo je zdravorazumski i generalno korišćen model širom svijeta.

Pitanje #10: Da li smatrate da zaposleni treba da imaju svoje predstavnike u nadzornim tijelima?

Teoretski da jer oni treba da predstavljaju stavove i interese zaposlenih, ali ta praksa ne postoji u Makedoniji a najvjerovaljnije ni u većini slabo razvijenih i zemalja u razvoju.

3.3 Dodatni stavovi zaposlenih koji su učestvovali u raspravama

Na sastancima na kojima su bili prisutni predstavnici kompanje, razgovarali smo i o drugim opštim ali isto tako važnim pitanjima koja su povezana sa temom intervjeta.

Pravila koja se odnose na priznavanje sindikata

Radnici imaju pravo, po sopstvenom nahođenju da formiraju sindikate i da postanu njihovi članovi, pod uslovima koje propisuje statut ili pravila tog sindikata. Sindikati mogu formirati svoje konfederacije ili druge vrste udruženja gdje su njihovi interesi povezani na višem nivou (sindikati na višem nivou). Sindikat na višem nivou postaje pravno lice danom registracije u Centralnom registru republike Makedonije a nakon što se prethodno registruje u registru sindikalnih organizacija ili registru poslodavačkih organizacija. Sindikati se registruju u Registru sindikata kojim upravlja ministarstvo zaduženo za poslove rada. Registracija se obavlja na način što se podnese zahtjev za upis u registar a nakon čega Ministarstvo donosi odgovarajuću odluku.

Obim prava sindikata

Sindikat zastupa, promoviše i štiti ekonomski, socijalne i druge pojedinačne i kolektivne interese radnika na opštem nivou. Sindikati mogu formirati konfederacije ili druge udružene forme u kojima su njihovi interesi povezani na višem nivou (sindikati i poslodavačke asocijacije na višem nivou). U skladu sa Zakonom, sindikati imaju pravo da se udružuju i sarađuju sa međunarodnim organizacijama koje su osnovane sa ciljem ostvarivanja njihovih prava i interesa. Sindikat može prikupljati sredstva od članarina, kupovati, dobijati na poklon ili na neki drugi način sticati imovinu. Član sindikata može tražiti sudsku zaštitu u slučaju kršenja njegovih/njenih prava na osnovu statuta ili drugih pravila sindikata ili udruženja sindikata. Radnik ne smije biti u lošoj poziciji u odnosu na drugog radnika samo zato što za razliku od ovog drugog on nije član sindikata. Sindikati čiji

članovi su zaposleni kod određenog poslodavca mogu delegirati ili izabrati jednog ili više sindikalnih predstavnika koji će zastupati prava zaposlenih kod tog poslodavca. Predstavnici sindikata od poslodavca očekuju da štiti i promoviše prava i interes članova sindikata. Poslodavac je u obavezi da obezbijedi prostorije za aktivnosti sindikalnog predstavnika najvećeg sindikata na nivou kompanije. Sindikalnom predstavniku ne smije biti prekinut radni odnos bez saglasnosti sindikata niti smanjena zarada. Reprezentativni sindikat takođe ima pravo da pregovara i zaključuje kolektivne ugovore kao i da inicira štrajk kako bi zaštitio prava radnika.

Pravo ili obaveza osnivanja radničkih savjeta (da li su poslodavci u obavezi da uspostave radničke savjete? Ako jesu, koja su najvažnija prava i obaveze takvih tijela? Kako se biraju/delegiraju predstavnici radničkih savjeta?)

Prema važećoj pravnoj regulativi u Makedoniji, poslodavci nisu u obavezi da formiraju radničke savjete. Međutim, u slučaju informisanja i konsultovanja sa radnicima, privatna i javna kompanija ili drugo pravo lice koje ima više od 50 zaposlenih kao i institucije sa više od 20 zaposlenih u obavezi su da imenuju predstavnika poslodavca koji će obaviti informisanje i konsultacije sa radnicima.

U kojim okolnostima će radnički savjet imati pravo na su-odlučivanje na način da poslodavac ne može da nastavi radni proces ukoliko ne dobije saglasnost radničkog savjeta na svoje predloge?

Radno zakonodavstvo ne sadrži bilo kakve odredbe koje se odnose na prava radničkog savjeta na su-odlučivanje.

Kakav je odnos prava između sindikata i radničkih savjeta?

Prava radničkog savjeta nisu određena radnim zakonodavstvom. Poslodavac ili reprezentativna organizacija poslodavaca pregovara i zaključuje kolektivne ugovore sa predstvincima sindikata.

Da li zaposleni imaju pravo na svog predstavnika na nivou odbora?

Zaposleni nemaju pravo na svog predstavnika ili na prisustvo sjednicama odbora direktora kod svog poslodavca.

3.4 Zaključak

Projekat WIM 2 je promijenio opštu svijest nekih rukovodilaca u Makedoniji.

Ova studija daje skroman doprinos razumijevanju odnosa između učešća zaposlenih u odlučivanju i organizacionog učinka makedonskih kompanija.

Kao rezultat ovih intervjuja može se zaključiti da je potvrđena pozitivna hipoteza koja se odnosi na pozitivan odnos između učešća zaposlenih u odlučivanju i operativnog učinka kompanije. Prva naučena lekcija je daje promjena svijesti, stavova, razumijevanja i ponašanja ključna za održivi razvoj kompanija. Rezultati impliciraju da će učešće zaposlenih u upravljanju imati pozitivan uticaj na subnjektivne mjere operativnog učinka kompanije.

Ustvari, povećavajući učešće zaposlenih i njihovo osnaživanje povećava organizacionu sposobnost rada u nezavisnim timovima koji donose odluke i obratno.

Ovakvi rezultati upućuju na zaključak da uprkos uticaju nacionalne kulture, postoje drugi situacioni faktori koji utiču na usvajanje programa učešća zaposlenih. Oni uključuju ličnost zaposlenog, tehnička znanja lidera, tip odluke, organizacionu kulturu. Rezultate koji se odnose na vezu između sudjelovanja i učinka treba uzeti sa

oprezom. Oni nagovještavaju pozitivan odnos ali i pokazuju da učešće zaposlenih ima samo umjeren uticaj na njihovu produktivnost, motivaciju i zadovoljstvo poslom. Stoga se može zaključiti da je usdjelovanje zaposlenih korisno za organizaciju ali se, u isto vrijeme, ne smije smatrati jedinim sredstvom poboljšanja radnog učinka zaposlenih.

U današnjoj konkurentnom biznis okruženju, učešće zaposlenih u donošenju odluka i rješavanju problema, kao i njihovo osnaživanje, postaju važni činioci organizacionih inovacija i efikasnosti. Sudjelovanje zaposlenih postaje sve važnije u onim organizacijama koje dominantno zavise of znanja radnika i u slučajevima organizacija koje se kreću ka decentralizovanoj strukturi.

Shodno gore pomenutim rezultatima, kompanije se ohrabruju da usvajaju programe sudjelovanja zaposlenih kako bi poboljšale učinkovitost, rast i konkurenčnost na regionalnom i globalnom tržištu.

Glavni cilj ovog projekta je da pruži pravni osnov za praktičnu realizaciju koncepta sudjelovanja radnika u upravljanju kompanijama u republici Makedoniji.

Takođe, postoji povećano interesovanje za dodatnim izvorima znanja i drugim uslugama koje projekat može obezbijediti u narednom periodu. BKM će nastaviti da sarađuje na sličnim projektima u zemlji kako bi ujedinjenim naporima pomogli makedonskoj ekonomiji.

F. Kratak pregled istraživanja, zajednički rezultati i preporuke (ZDS, UPCG, BCM, HUP)

1. Pregled istraživanja i zajednički rezultati

Jedna od glavnih projektnih aktivnosti bila je sprovođenje studije/intervjua među poslodavcima o tome kakav je njihov pogled na buduće učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem. Imajući u vidu da ni Crna Gora ni Makedonija nemaju pravni osnov za učešće zaposlenih u procesima donošenja odluka, data je minimalna osnova za razmišljanje na ovu temu. Osnov za razmišljanje bio je dokument koji je sadržao nacrt mogućeg pravnog akta kojim bi se implementirala Direktiva 2002/14/EZ. Nacrt mogućeg pravnog rješenja obuhvatio je *minimalni okvir učešća poslodavaca*, kako je to definisano Direktivom 2002/14/EZ i proceduralne odredbe o uspostavljanju predstavničkih tijela zaposlenih.

Intervjui su sprovedeni od strane projektnih partnera u Makedoniji i Crnoj Gori (poslodavačkih asocijacija u ovim zemljama) a istima je bilo obuhvaćeno od 10 do 30 kompanija koje zapošljavaju 20/50 ili više zaposlenih. Pitanja koja su predstavljena nacionalnim partnerima nisu bila obezbuđujuća i mogla su biti prilagođena „nacionalnom kontekstu“. Kompanije učesnice u istraživanju na pitanja su mogle da odgovore i pisanim putem, usmeno (kroz sami intervju) ili telefonskim putem.

Pitanja koja su korišćena bila su usmjereni na dobijanje informacija o stepenu svijesti među poslodavcima (rukovodećem osoblju), postojećim mehanizmima sudjelovanja poslodavaca u odlučivanju i pravnim mogućnostima za sudjelovanje zaposlenih u smislu Direktive 2002/14/EZ.

Zajednički stavovi obije zemlje učesnice, Crne Gore i Makedonije, bili su veoma slični ali ne i identični.

Poslodavci razumiju i poznaju mehanizme sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju. Međutim, odgovori na pitanja otkrivaju visok stepen pogrešnog tumačenja teme projekta.

Poslodavci (menadžment) trvde da razumiju koristi od sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju, ali je znanje o potencijalnim benefitima ovog procesa uglavnom teoretsko. Prevladava osjećaj da je znanje poslodavaca i benefitima sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju zasnovano na teoretskim pretpostavkama. Međutim, postoji očigledan nedostatak znanja o tome na koji način je moguće implementirati koncept sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka u stvarnom životu i u skladu sa principom „najboljeg efekta tog procesa po kompaniju“. Odgovori na dalja konkretnija pitanja otkrivaju da postoji jaz između „teoretskog“ pristupa sudjelovanju zaposlenih u upravljanju i realnog stava u tom pravcu. Shvatanje menadžmenta je takvo da sudjelovanje zaposlenih u donošenu odluka može biti opisano kao „Što se nas tiče, to je u redu, sve dok na direktni način ne utiče na nas“.

U toku sprovođenja projektnih aktivnosti i kroz pisani materijal (nacrti mogućih pravnih rješenja sudjelovanja zaposlenih u upravljanju), menadžment je bio shvatanja da sudjelovanje zaposlenih služi samo njihovim interesima. Međutim, ono bi trebalo da bude i u interesu (makar dugoročnom ili srednjeročnom) i samih kompanija. Ipak, poslodavci nisu mogli na jasan način da zamisle model učešća koji bi značio i zaštitu interesa kompanije.

Ključni benefit sudjelovanja zaposlenih oko kojeg je većina poslodavaca bila saglasna, bio je drugačiji kvalitet donijetih odluka, imajući u vidu očekivanu ulogu zaposlenih i njihovih predstavnika; unaprijeđena komunikacija kao i bolja transparentnost i legitimitet odluka usvojenih od strane rukovodilaca.

Ono što je ostalo nejasno ili čak zbumnuće je stav povodom stepena zaštite predstavnika zaposlenih i stepena njihove odgovornosti za donijete odluke. Ispitanici nisu pokzali da shvataju međusobni odnos između odgovornosti predstavnika zaposlenih za odluke i aktivnosti, s jedne strane, i stepena imuniteta, sa druge. Ispitanici su čak bili skloni da garantuju puni imunitet predstavnicima zaposlenih, ali nisu smatrali potrebnim da ih smatraju odgovornim za moguće štetne posljedice loših odluka. Ovakav stav može se smatrati i posljedicom nedostatka informacija o punom obimu posljedica koje proističu iz odluka donijetih ili podržanih od strane predstavnika zaposlenih, pa ga je potrebno dalje ispitati i provjeriti.

Kada su u pitanju benefiti sudjelovanja zaposlenih u upravljanju kompanijom, ispitanici u obije zemlje su istakli da najvjerovaljnije postoji jaz između kratkoročnih i dugoročnih benefita za kompaniju. Kompanije očekuju koristi samo na duže staze, dok su po pitanju kratkoročnih benefita prilično suzdržani.

Kada je u pitanju mogući konflikt između (već uspostavljenih) sindikata i radničkih savjeta, ispitanici su naglasili važnost jasne podjele polja djelovanja sindikata i radničkih savjeta. Ispitanici procjenjuju da nejasna definicija njihovih uloga vodi ka otvorenom sukobu između sindikata i radničkih savjeta, posljedično izazivajući negativne efekte sa negativnim ishodom za kompaniju.

Ispitanici u obije zemlje učesnice u projektu vjeruju da odgovarajuća granica za uspostavljanje kolektivnih (ali ne sindikalnih) predstavničkih tijela zaposlenih treba da bude niža od 50, ali ne ispod 20 zaposlenih. Ispitanici obrazlažu da pravo na formiranje kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih ne treba da počiva samo na broju zaposlenih već i na pravilno iskazanoj volji zaposlenih. Ispitanici smatraju da većina zaposlenih sa pravom glasa treba da pohađaju izbore kako bi uspješno ostvarili pravo na uspostavljanje kolektivnih

predstavničkih tijela koja zastupaju interese svih zaposlenih. Radnički savjet mora biti uspostavljen u skladu sa „opštom voljom“ zaposlenih. A mišljenje zaposlenih kada su u pitanju radnički savjeti je dvostruko: ono zavisi od odluke da li zaposleni žele ili ne žele kolektivno predstavničko tijelo i (u slučaju da zaposleni favorizuju uspostavljanje radničkog savjeta) od toga ko će biti članovi radničkog savjeta.

Osim minimalnih zahtjeva koje postavlja Direktiva 2002/14/EZ, ispitanici su razmatrali ideju, ispitanici su razmatrali ideju sudjelovanja predstavnika zaposlenih u nedyornom odboru kompanje. Odgovori nisu bili anonimni i izražene su neke ozbiljne sumnje. Na teoretskom nivou, ispitanici su razumjeli interes zaposlenih da budu zastupljeni u nadzornim tijelima, međutim, izražena je ozbiljna zabrinutost u vezi sa prirodom i ulogom nadzornim tijelima. Nadzorno tijelo nije tijelo koje (barem ne direktno) donosi odluke već tijelo koja zastupa interese kapitala. Nijedan od ispitanika nije prepoznao nijedan izazov kada je u pitanju stepen znanja potencijalnih predstavnika zaposlenih u nadzornom tijelu, a koje je neophodno za efikasno i odgovorno ostvarivanje funkcije u nadzornom tijelu.

Iz dobijenih odgovora predstavnika kompanija koji su učestvovali u studiji iz obije zemlje, može se zaključiti da su kompanije i njihovi predstavnici generalno skloni primjeni relevantnih direktiva i usvajanju pravnog okvira za uspostavljanje radničkih savjeta. Međutim, mora se naglasiti da sklonst kompanija ne smije biti pogrešno shvaćena i zloupotrijebljena. Kompanije smatraju da je pravo zaposlenih na uspostavljanje njihovih predstavničkih tijela od koristi za dugoročne interese kompanije i za unapređenje procesa odlučivanja, pogotovo njegovog legitimeta i transparentnosti. Ipak, kompanije su veoma oprezne kada je u pitanju podrška implementaciji jer ne postoji javno dostupan konceptualni model za implementaciju ovog instrumenta. Takođe, u ovom slučaju, podrška kompanija za uvođenje prava

zaposlenih na sudjelovanje u upravljanju u velikoj mjeri zavisi od načina ostvarivanja prava zaposlenih, ako što je obajšnjeno u ovoj publikaciji koja sadrži zajedničke preporuke.

2. Zajedničke preporuke

Iako stavovi ispitanika u obije zemlje nisu bili identični, mogu se uvidjeti neke zajedničke karakteristike. Nijedna od ove dvije zemlje nema u svom pravnom okviru ugrađen koncept sudjelovanja zaposlenih u donošenu odluka. Međutim, obije zemlje u ovom pogledu imaju dobro organizovane sidnicate uspostavljene na svim nivoima – na nivou kompanije, granskog i nacionalnog nivou.

Uzimajući u obzir istu ili pak sličnu situaciju u Crnoj Gori i Makedoniji, u narednom periodu potrebno je odgovoriti na slične izazove. Kako bi se ovi izazovi prevazišli, projektni tim je izradio zajedničke preporuke. One su upućene svim relevantnim akterima u obije zemlje učesnice istraživanja: vladama, socijalnim parterima (poslodavačkim asocijacijama) i sindikatima.

Projektni partneri su saglasni da za uspješnu implementaciju i prepoznavanja stvarnih benefita sudjelovanja zaposlenih u donošenju odluka, sljedeće preporuke se moraju uzeti u obzir:

1. Dalje jačanje svijesti o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju u Crnoj Gori i Makedoniji je neophodno.

Poslodavci imaju opštu predstavu o tome šta su rezultati uvođenje modela sudjelovanja zaposlenih u upravljanju. Međutim, to razumijevanje je uopšteno i u većini slučajeva, može se svesti na jednu ili dvije rečenice. Koncept sudjelovanja je i dalje veoma nejasan široj grupi ispitanika, posebno u pogledu uloge i stvarnog funkcionisanja istog. Stoga su neophodne dalje aktivnosti na polju promocije instituta i potencijalnih benefita istog za sve aktere.

2. Akterima je potrebna dalja pomoć kako bi razumjeli korist od sudjelovanja zaposlenih u upravljanju kako za same zaposlene tako i za kompaniju.

Potencijalnu korist od sudjelovanja zaposlenih u upravljanju ima i kompaniju i sami zaposleni. Kompanije i njihovi rukovodioci ne vide opipljivu vezu između ovog instituta i benefita koje on sa sobom nosi što može rezultirati u neodlučnosti da se formira pravilan stav prema radničkim savjetima koji će biti uspostavljeni u budućnosti.

3. Akteri moraju da riješe osnovna pitanja u vezi sa uspostavljanjem pravnog okvira za sudjelovanje zaposlenih u upravljanju.

Pravni okvir kojim će se implementirati relevantna direktiva će morati da pruži odgovore na neka osnovna pitanja u vezi sa sudjelovanjem poslodavaca u upravljanju kao što su:

- Granica (u vidu broja zaposlenih u kompaniji) za uspostavljanje kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih;
- Način na koji zaposleni izražavaju/ispoljavaju svoju volju za uspostavljanjem kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih;
- Proces uspostavljanja kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih i uslovi za valjanost i relevantnost glasanja/procesa uspostavljanja;
- Definicija i struktura kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenih;
- Ovlašćenja i nadležnosti uspostavljenog kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenih;
- Prava kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenih i njihovih članova;
- Stepen zaštite članova kolektivnog predstavničkog tijela;

- Stepen odgovornosti tijela i njegovih članova za donešene odluke;
- Proces prestanka rada predstavničkog tijela;
- Druga relevantna pitanja, uključujući postojeću i uobičajenu praksu.

4. Uloga kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih i sindikata na nivou kompanije moraju biti jasno definisane i određene.

U ranijoj fazi ovog projekta, sprovedeni su itervjui sa sindikatima. Sindikati su pokazali značajan stepen neodlučnosti povodom uspostavljanja kolektivnog predstavničkog tijela (radničkog savjeta). Oni vide radničke savjete kao prijetnju sindikatima koji su uspostavljeni na nivou kompanije, i koji mogu umanjiti njihovu tradicionalnu ulogu.

Takođe, predstavnici kompanija naglasili su da očekuju da dođe do sukoba između radničkih savjeta i sindikata ukoliko se njihove uloge ne definišu i ne odrede na jasan i precizan način.

5. Vlada bi trebalo da uključi sve relevantne socijalne partnere u proces izrade pravnog okvira.

Socijalni partneri predstavljaju relevantne aktere, poslodavce i zaposlene. Oni imaju direktni uvid u interes njihovih članova i njihovih inicijalnih i drugih stavova po ovom pitanju. Socijalni partneri, posebno partneri na ovom projektu takođe imaju uvid i relevantna znanja o pitanju sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju, i mogu stoga služiti kao vrijedan partner i kao značajno sredstvo u procesu implementacije ovog rješenja. Socijalni partneri imaju kapacitete da obezbijede dalju stručnu podršku njihovim članicama onda kada zaposleni

počnu da ostvaruju svoje pravo na sudjelovanje u procesima donošenja odluka na nivou kompanije.

6. **Prilikom implementacije početi od „minimuma koji propisuje Direktiva“ i unapređivati početno rješenje ukoliko se procijeni da je to neophodno ili korisno za obije strane, i za zaposlene i za kompanije.**

„Sistem“ Direktive 2002/14/EZ uvodi dva alata za sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju: *informisanje*, kao osnovno sredstvo, i *konsultovanje sa ciljem postizanja konsenzusa*, kao napredno sredstvo sudjelovanje.

Sudjelovanje zaposlenih u donošenju odluka je potpuno nov koncept u obije zemlje učesnice u projektu, te ga je stoga potrebno pažljivo primijeniti. Kultura komunikacije (u oba smjera) i široko razumijevanje novog prava zaposlenih na sudjelovanje u odlučivanju je ono što je prventsveno potrebno ostvariti.

G. Hrvatska – Uloga predstavnika zaposlenih u postupku uvođenja rada na daljinu. (Uticaj zaposlenih/sindikata/radničkih savjeta u procesu)– Biserka Sladović, HUP

1. Objasnjenje posebnog pristupa u istraživanju uloge radničkog savjeta

Shodno evropskim vrijednostima i potrebama u privrednim odnosima važno je podići svijest o značaju uloge predstavnika zaposlenih u kompanijama i u zemljama koje su u procesu pristupanja EU ili koje su tek na početku tog procesa. U tu svrhu, Asocijacija poslodavaca Slovenije (ZDS) u saradnji sa svojim projektnim partnerima iz Slovenije (CPM), Crne Gore (UPCG), Makedonje (BCM) i Hrvatske (HUP), a uz podršku Njemačke (BDA), implementirali su projekt WIM 2, čija je svrha podizanje svijesti o mogućim benefitima sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka, identifikacija izazova i mentalitetskih barijera koje bi mogle spriječiti primjenu modela sudjelovanja, i odabir specifičnih rješenja ili mogućih načina prenošenja dijela evropskog pravnog poretka koji se tiče sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka.

Pozicije Hrvatske i Slovenije u ovom projektu su u određenoj mjeri drugačije. Imajući u vidu činjenivu da u ovim zemljama postoji pravni okvir za sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju, slijed aktivnosti bio je drugačiji. U skladu sa ciljem projekta, glavni zadatak hrvatskog projektnog tima bio je da organizovanjem niza događaja koji će istražiti i promovisati ulogu predstavnika zaposlenih, dominantno radničkih savjeta, u procesu primjene autonomnih ugovorana nivou kompanije. U osnovi, cilj je bio istražiti ulogu predstavnika zaposlenih u procesima donošenja odluka na nivou kompanije u pogledu primjene nezavisnog evropskog zakonodavstva – konkretno „Okvirnog ugovora o radu na daljinu“

Hrvatska udruga poslodavaca pokrenula je opsežan proces informisanja, podizanja svijesti i razmjene dobre prakse među poslodavcima, u okviru projekta WIM 2, ali isto tako i nastojala da održi ravnotežu između procesa koji su bili usmjereni na promjenjive prakse državnih tijela kada je u pitanju institut rada na daljinu. Tako je organizovana serija sastanaka: sa Ministarstvom rada i penzijskog sistema, Hrvatskim institutom za zdravstveno osiguranje, Ministarstvom finansija – Poreskom upravom itd. kako bi se riješila preostala pitanja prije potpisivanja Memoranduma o razumijevanju na osnovu kojeg će socijalni partneri promovisati institut rada na daljinu u Hrvatskoj.

Istovremeno, uticaj sindikata i radničkih savjeta u procesu uvođenja rada na daljinu varira od kompanije do kompanije. Uopšteno govoreći, sidnikati i radnički savjeti češće su karakteristika velikih nego malih i srednjih preduzeća. Stoga, njihov uticaj je veći u velikim kompanijama. Međutim, rezultati istraživanja pokazuju da su svi poslodavci spremni i svjesni obaveze uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka koje se odnose na rad na *daljinu* kao *condictio sine qua non* za uvođenje tog instituta.

2. Uvod

Razvoj modernih komunikacionih tehnologija posljednjih decenija omogućio je obavljanje određenih poslova van prostorija poslodavca, ili na daljinu. Ovakvo rješenje može da pomiri interes dve strane (zaposlenih i poslodavaca), ali i doprinosi ostvarivanju širih društvenih interesa.

Sa stanovišta zaposlenih, ovaj način (rad na daljinu) olakšava usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza, štedi vrijeme potrebno za putovanje do posla i nazad, značajno smanjuje troškove koje to putovanje povlači sa sobom i stres koji putovanje sa sobom nosi.

Zaposleni je u boljem položaju da upravlja radnim procesom što povećava zadovoljstvo poslom.

Za poslodavce, ovaj način znači smanjenje troškova prostora za rad i prateće opreme. Gledano sa čireg društvenog aspekta, ovaj način rada smanjuje zagađenost i saobraćajne gužve, pogovoto u urbanim naseljima, smanjuje troškove zdravstvene zaštite (manje nezgoda tokom putovanja do posla i nazad, manje stresa, itd.) itd.

U vrijeme kada je uslijed dostupnosti brzo i bežičnog interneta, rad na daljinu znatno olakšan, mnogi zaposleni skloni su da prihvate ovaj način, ne samo što im je tako zgodnije već zato što im ovaj način rada omogućava da uspostave bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života i obaveza.

Kako i zaposleni i poslodavci u sve većoj mjeri prepoznaju prednosti rada na daljinu, broj zaposlenih koji rade sa daljine drastično je porastao. Na osnovu mnogobrojnih indikatora, ova praksa, koja je globalni fenomen, nije zaobišla nji Hrvatsku.

S obzirom da je digitalizacija rada postala sve prisutnija pojava u hrvatskom društvu, uključujući sve pozitive (ili negativne) efekte iste, namjera ove studije bila je da ispita stav hrvatskih poslodavaca prema fenomenu rada na daljinu i njihovu spremnost da uključe zaposlene/sindikate/radničke savjete u proces uvođenja ovog instituta.

U hrvatskom radnom zakonodavstvu, rad na daljinu poynat je kao „rad na izdvojenom mjestu rada“ i uveden je Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o radu 2003. godine. Ovaj instrument je skoro nepromijenjen i u aktuelnom Zakonu o radu (2014), čiji član 17 definiše obavezan sadržaj ugovora o radu kada se radi o radu na izdvojenom mjestu rada, sa posebnim naglaskom na uređenje pitanja koja predstavljaju specifičnost ovog načina rada. Zakon nije ograničen

samo na rad na daljinu, koji bi se obavljao isključivo putem informacionih tehnologija, već se odnosi i na svaki rad na izdvojenom mjestu rada uključujući i rad putem korišćenja informaciono komunikacionih tehnologija. Zakon o radu afirmaže princip jednakosti zaposlenih koji rade na izdvojenim mjestima rada i zaposlenih koji rad obavljaju u prostorijama poslodavca prvenstveno kroz: pravo na iste uslove rada (zaradu i druga matrijalna prava, pravo na bezbjedan rad uz primjenu sigurnosnih mjera,pravo na obrazovanje i obuku itd.). Zaposleni koji rad obavlja na izdvojenom mjestu rada je ravnopravan sa bilo kojim drugim zaposleni kod datog poslodavca, u pogledu svih pitanja koje propisuje Zakon o radu, Zakon o zaštiti na radu i druga relevantna regulativa.

Iako hrvatsko zakonodavstvo prepoznaje institut rada na izdvojenom mjestu rada - u smislu rada od kuće, sa potpuno istim obavezama poslodavca i zaposlenog, kada je u pitanju prihvatanje ovog načina rada, rad na daljinu (*telework*), kao pod-kategorija ovog instituta, nije još uvijek u potpunosti zaživjela u hrvatskom zakonodavstvu.

3. Rezultati istraživanja:

U sklopu projekta WIM 2 i ove studije, Hrvatska udruga poslodavaca nastojala je da ispita stavove poslodavaca o radu na daljinu, o uključivanju zaposlenih u procese donošenja odluka o radu na daljinu, kao i uticaju radničkih savjeta/sindikata/zaposlenih u procesu uvođenja rada na daljinu.

Nakon konsultacija sa Asocijacijom poslodavaca Slovenije, kreiran je upitnik za hrvatske poslodavce koji je sadržao sljedeća pitanja:

- a. Da li Vaša kompanija nudi mogućnost rada na daljinu tkz.*teleworka?* (da/ne)**

- b. Ukoliko još uvijek niste uveli mogućnost rada na daljinu, da li ste zainteresovani za uvođenje iste? (da/ne)**
- c. Prilikom uvođenja rada na daljinu, da li planirate da se konsultujete sa zaposlenima (sindikatima/radničkim savjetima)? (da/ne)**
- d. Da li smatrate da radnički savjeti treba da budu uključeni u pregovore o uvođenju rada na daljinu (Da li oni uopšte treba da budu uključeni? Ukoliko smatrate da jesu, na kojem nivou: na nivou kompanije ili na nivou grane? Da li to treba da budu radnički savjeti ili sindikati?)**
- e. Da li uviđate povezanost rada na daljinu i radnog vremena?**
- f. Da li smatrate da radnički savjeti treba da budu uključeni u pregovore oko radnog vremena?**
- g. Da li smatrate da uvođenje rada na daljinu zahtijeva dogovor sa predstavnicima zaposlenih/ radničkim savjetima?**
- h. Koji nivo sudjelovanja zaposlenih biste primijenili za uvođenje rada na daljinu? (Infomrisanje / Consultation / Su-odlučivanje / Odobravanje)**

3.1 Rezultati studije: Hrvatska

Spisak kompanija koje su učestvovale u istraživanju:

- 1) Centar za vozila Hrvatske - MSP – privatno vlasništvo
- 2) CEMEX Croatia dd - velika - privatno vlasništvo
- 3) Crocon - MSP - privatno vlasništvo
- 4) Electa C - MSP - privatno vlasništvo
- 5) Ericsson Nikola Tesla dd - velika - privatno vlasništvo
- 6) Ernst & Young - velika - privatno vlasništvo *
- 7) The Croatian Postal Bank dd - velika – javno- privatno vlasništvo

- 8) IBM Croatia - velika - privatno vlasništvo *
- 9) M.E.P. MSP - privatno vlasništvo
- 10) Transmitters and Communications - velika – publicly owned
- 11) Vetropack - velika - privatno vlasništvo
- 12) Vinka dd - MSP - privatno vlasništvo

* Napomena: Iako IBM Hrvatska i Ernst & Young imaju manje od 250 zaposlenih u Hrvatskoj, oni su dio velikih multinacionalnih kompanija sa velikim resursima te su stoga svrstane u grupu velikih kompanija.

Ukupan uzorak: 12 kompanija (100%) Individualni uzorak: 1 = 8.33%

Distribucija uzorka kompanija koje su odgovorile na upitnik je 5:7 (MSP u odnosu na velike kompanije), pri čemu je jedna kompanija (Vinka d.d.) bila na ivici, tj. sa 248 zaposlenih veoma je blizu broju od 250 zaposlenih što je granica za MSP, pa je rezultat mogao biti 4:8.

Iako MSP u svim evropskim zemljama čine kičmu i osnovu ekonomije, sa preko 90% poslovnih subjekata, a budući da je tema „učešće zaposlenih ili radničkih savjeta u procesu odlučivanja o radu na daljinu, nije neobično da su prevladali odgovori velikih kompanija, sa obzirom da je nivo sindikalne organizovanosti u MSP veoma nizak.

a. Da li Vaša kompanija nudi mogućnost rada na daljinu tkz.teleworka?

Ne 49.98% (6 kompanija)

Da - 41, 65% (5 kompanija)

Drugo: 8, 33% (1 kompanija) *

*objašnjenje: Postoje tehnički uslovi i mogućnost povremene primjene istituta, ali nema sistemske primjene.

b. Ukoliko još uvijek niste uveli mogućnost rada na daljinu, da li ste zainteresovani za uvođenje iste?

Osim 6 kompanija koje nisu uvele mogućnost i jedne koja ima tehničke preduslove za uvođenje rada na daljinu, ali se ista ne koristi sistematski:

Da - 24, 99% (3 kompanije) su zainteresovane za primjenu, i

Ne - 33.32% (4 kompanije) nisu.

c. Prilikom uvođenja rada na daljinu, da li planirate da se konsultujete sa zaposlenima (sindikatima/radničkim savjetima)?

Yes - 41,65% (5 kompanija)

No - 24.99 (3 kompanija)

33, 32% (4 kompanije) se nisu izjasnile po ovom pitanju

d. Da li smatrate da radnički savjeti treba da budu uključeni u pregovore o uvođenju rada na daljinu (Da li oni uopšte treba da budu uključeni? Ukoliko smatrate da jesu, na kojem nivou: na nivou kompanije ili na nivou grane? Da li to treba da budu radnički savjeti ili sindikati?)

Da - 41,65% (5 kompanija) odgovorilo je pozitivno, ali na različitim nivoima koji obuhvataju:

- zaposlene,
- sindikate,
- radničke savjete,

Nivo koji prevladava - nivo kompanije.

Ne - 33.32% (4 kompanije) je odgovorilo negativno, uz primjedbu da bi trebalo uključiti zaposlene

24.99% - (3 kompanije) nije odgovorilo na pitanje

e. Da li uviđate povezanost rada na daljinu i radnog vremena?

Da - 33.32% (4 kompanije)

Ne - 49.98% (6 kompanija)

Bez odgovora- 16.66% (2 kompanije)

Pojašnjenje za odgovor „da“: poslodavci koji uviđaju povezanost radnog vremena i rada na daljinu, diskutovali su o tome kako rad na daljinu dozvoljava zaposlenima veću fleksibilnost u obavljanju zadataka i zauzvrat doprinosi osjećaju zadovoljstva poslom. Takođe, poslodavci ističu da je u slučaju rada na daljinu naglasak na obavljanju određenih zadataka a ne na pukom prisustvu u prostorijama kompanije. Samo jedan poslodavac upozorio je da treba biti oprezan prilikom dodjele zadataka onim zaposlenim koji rade na daljinu, na način da isti ne budu previše zahtjevni i tako utiču na narušavanje ravnoteže između poslovnog i porodičnog života.

f. Da li smatrate da radnički savjeti treba da budu uključeni u pregovore oko radnog vremena?

Da - 41,65% (5 kompanija)

Ne - 41.65% (5 kompanija)

Bez odgovora- 16.66% (2 kompanije)

Sve kompanije koje smatraju da radnički savjeti treba da budu uključeni u pregovore o radnom vremenu takođe vjeruju da bi proces trebalo da se odvija na kolektivnom nivou.

g. Da li smatrate da uvođenje rada na daljinu zahtijeva dogovor sa predstvincima zaposlenih/ radničkim savjetima?

Da - 24,99% (3 kompanije)

Pojašnjenje: konsultovanje, i ne obavezno dogovor; ukoliko uključuje većinu zaposlenih, onda prvo treba uključiti zaposlene a tek onda radničke savjete itd.

Ne - 66, 64% (8 kompanija)

Pojašnjenje: MSP nemaju radničke savjete; to je stvar direktnog dogovora između poslodavca i zaposlenih; važno je povjerenje poslodavca u zaposlenog u smislu da će zaposleni posao obaviti i bez direktnog nadgledanja od strane poslodavca; sindikati bi bili obaviješteni itd.

Bez odgovora - 8.33% (1 kompanija)

h. Koji nivo sudjelovanja zaposlenih biste primijenili za uvođenje rada na daljinu?

- a) Informisanje - 7
- b) Konsultovanje - 1
- c) Su-odlučivanje
- d) Odobravanje/pristanak -3
- e) bez odgovora -3

Napomena: Kompanije su imale mogućnost da izaberu više od jednog odgovora, ali je najčešći odgovor bio „informisanje“.

4. Zaključak

Hrvatska udruga poslodavaca pokrenula je opsežan proces informisanja, podizanja svijesti i razmjene dobre prakse među poslodavcima, u okviru projekta WIM 2, ali isto tako i nastojala da održi ravnotežu između procesa koji su bili usmjereni na promjenjive prakse državnih tijela kada je u pitanju institut rada na daljinu. Tako je organizovana serija sastanaka: sa Ministarstvom rada i penzijskog sistema, Hrvatskim institutom za zdravstveno osiguranje, Ministarstvom finansija – Poreskom upravom itd. kako bi se riješila

preostala pitanja prije potpisivanja Memoranduma o razumijevanju na osnovu kojeg će socijalni partneri promovisati institut rada na daljinu u Hrvatskoj.

Uzimajući u obzir činjenicu da u Hrvatskoj postoji pravni okvir koji obezbeđuje mogućnost obavljanja rada na daljinu (od kuće ili sa drugog mesta koje se ne nalazi u prostorijama poslodavca) i imajući u vidu da se ovaj način rada ne upražnjava u zadovoljavajućoj mjeri, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Nezavisni sindikat Hrvatske i Federacija nezavisnih sindikata Hrvatske (sindikalne organizacije na najvišem nivou) su odlučile da prošire informaciju među svojim članicama o postojanju Okvurnog sporazuma o radu na daljinu i praktičnim primjerima u vezi sa ključnim pitanjima, kao i da preduzemu radnje usmjerene na reviziju odgovarajućeg nacionalnog zakonodavstva.

Na osnovu upitnika ali i dodatnih diskusija sa poslodavcima koje je sprovela Hrvatska udruga poslodavaca, čini se da su hrvatski poslodavci veoma dobro upoznati sa institutom rada na izdvojenom mjestu rada koji je kao takav zastavljen u hrvatskom Zakonu o radu od 2003. godine, ali u manjoj mjeri sa radom na daljinu kao jednim njegovim oblikom.

Rezultati istraživanja pokazuju da su poslodavci svjesni činjenice da zaposleni koji rade na daljinu imaju ista prava („princip jednakosti zaposlenih koji rade na izdvojenim mjestima rada sa zaposlenima koji rade u prostorijama poslodavca“), a prvenstveno pravo na jednakе uslove rada (zaradu i ostala materijalna prava, pravo na bezbjedan rad uz primjenu sigurnosnih mjera, pravo na obrazovanje i vaspitanje itd.). Zaposleni koji rad obavlja na izdvojenom mjestu rada je ravнопravan sa bilo kojim drugim zaposleni kod datog poslodavca, u pogledu svih pitanja koje propisuje Zakon o radu, Zakon o zaštiti na radu i druga relevantna regulativa.

Istovremeno, uticaj sindikata i radničkih savjeta u procesu uvođenja rada na daljinu varira od kompanije do kompanije. Uopšteno govoreći, sindikati i radnički savjeti češće su karakteristika velikih nego malih i srednjih preduzeća. Stoga, njihov uticaj je veći u velikim kompanijama. Međutim, rezultati istraživanja pokazuju da su svi poslodavci spremni i svjesni obaveze uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka koje se odnose na rad na *daljinu* kao *condictio sine qua non* za uvođenje tog instituta.

H. Preporuke za potencijalne buduće zajedničke projekte aktivnosti (ZDS, UPCG, BCM, HUP)

1. Završetak projekta WIM 2 kao početna osnova za dalji razvoj koncepta sudjelovanja zaposlenih u upravljanju kompanijom u zemljama kandidatima

Shodno evropskim vrijednostima i potrebama u privrednim odnosima važno je podići svijest o značaju uloge predstavnika zaposlenih u kompanijama i u zemljama koje su u procesu pristupanja EU ili koje su tek na početku tog procesa. U tu svrhu, Asocijacija poslodavaca Slovenije (ZDS) u saradnji sa svojim projektnim partnerima iz Slovenije (CPM), Crne Gore (UPCG), Makedonje (BCM) i Hrvatske (HUP), a uz podršku Njemačke (BDA), implementirali su projekt WIM 2, čija je svrha podizanje svijesti o mogućim benefitima sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka, identifikacija izazova i mentalitetskih barijera koje bi mogle spriječiti primjenu modela sudjelovanja, i odabir specifičnih rješenja ili mogućih načina prenošenja dijela evropskog pravnog poretku koji se tiče sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka.

Projektne aktivnosti, a najviše studija koja je sprovedena u Makedoniji i Crnoj Gori, pokazale su da ove dvije zemlje moraju da rade na podizanju svijesti. Iako stavovi ispitanika u obije zemlje nisu bili identični, mogu se uvidjeti neke zajedničke karakteristike. Nijedna od ove dvije zemlje nema u svom pravnom okviru ugrađen koncept sudjelovanja zaposlenih u donošenu odluka. Međutim, obije zemlje u ovom pogledu imaju dobro organizovane sidnike uspostavljene na svim nivoima – na nivou kompanije, granskog i nacionalnom nivou.

Uzimajući u obzir istu ili pak sličnu situaciju u Crnoj Gori i Makedoniji, u narednom periodu potrebno je odgovoriti na slične izazove. Kako bi se ovi izazovi prevazišli, projektni tim je izradio zajedničke preporuke. One su upućene svim relevantnim akterima u obije zemlje učesnice istraživanja: vladama, socijalnim parterima (poslodavačkim asocijacijama) i sindikatima.

Istraživanje je pokzano da postoji opšta predstava o tome šta znači sudjelovanje zaposlenih u upravljanju, ali istovremeno da postoji ozbiljan nedostatak znanja o tome koji oblik primjene ovaj institut može da ima, kakve će biti pozicije i očekivani statusi predstavnika poslodavaca, koja su konkretna pitanja kojima će se baviti radnički savjeti, kako će teći proces uspostavljanja radničkih savjeta itd. Ovo su pitanja (uz još nekoliko njih) na koje kompanije ne mogu da daju čak ni teoretski odgovor. Glavni izazov leži u činjenici da čak ni aktuelni „predstavnici zaposlenih“ – sindikati, nisu u mogućnosti da daju odgovor na ovo pitanje.

Ključni budući izazov, po mišljenju projektnih partnera, nije samo pravne prirode, već izazov integrisanja instituta sudjelovaja zaposlenih u odlučivanju u postojeći pravni i kulturološki okvir privrednih odnosa. Neophodno je raditi sa sindikatima na ovom pitanju u budućnosti, kako bi se definisala njihova uloga u očekivanoj budućoj situaciji, i na osnovu konsenzusa redefinisala uloga sindikata

ukoliko se smatra potrebnim, kako bi se ista razgraničila ofd uloge radničkih savjeta.

Projekat WIM 2 nije direktno uključio Srbiju. Međutim, svi rezultati projekta podijeljeni su sa Unijom poslodavaca Srbije (UPS). U skladu sa nezvanično prikupljenim informacijama o ovoj temi, situacija u Srbiji je slična onoj u Crnoj Gori i Makedoniji. Potencijalni nastavak projekta bi svakako trebalo da uključi srpske aktere na isti način kao i Crnu Goru i Makedoniju.

Tim WIM 2 projekta procjenjuje rezultate realizivanih projektnih aktivnosti uspješnim. Međutim, mora se istaći da je, prema našem mišljenju, dostignut maksimum u realizaciji pomenutih aktivnosti. Institut sudjelovaja zaposlenih u upravljanju mora da prodre u postojeći pravni i kulturološki okvir privrednih odnosa i da promijeni svijest relevantnih aktera. Dalje aktivnosti treba da obuhvate konkretnе mjere, uključujući kompanije i sindikate i zaposlene, na način što će im biti dodijeljeni konkretni zadaci i biti primijenjen pilot model u najmanje jednoj od kompanija u zemljama učesnicama u projektu.

Konkretni događaji i aktivnosti učinile su da kompanije razmisle o ulozi budućih kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih. Debata i aktivnosti u sklopu budućeg potencijalnog projekta moraju napraviti zaokret i od opšte informativnih do konkretnih.

Na osnovu projektnog istraživanja, partneri iz Makedonije i Crne Gore saglasni su da zarad uspješne implementacije projekta i konkretnih koristi od sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka, u obzir moraju biti uzete sljedeće preporuke:

- Dalje jačanje svijesti o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju u Crnoj Gori i Makedoniji je neophodno.

- Akterima je potrebna dodatna pomoć kako bi razumjeli koje su koristi od sudjelovanja zaposlenih u upravljanju za zaposlene i za kompaniju.
- Potrebno je da akteri riješe osnovna pitanja u vezi sa uspostavljanjem pravnog okvira za sudjelovanje zaposlenih u upravljanju.
- Uloga kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih i sindikata na nivou kompanije moraju biti jasno definisane i razgraničene.
- Vlada treba da uključi sve relevantne socijalne partnere u proces izrade pravnog okvira.
- Potrebno je početi od implementacije „minimuma koji propisuje Direktiva“ i postepeno ga nadograđivati ukoliko se tako smatra potrebnim ili korisnim za obije strane – zaposlene i kompaniju.

2. Preporuke i početna osnova za buduće projekte na temu sudjelovanja zaposlenih u upravljanju u zemljama kandidatima

Rezultati studije pokazuju da postoji kontinuirana potreba za razvojem svijesti o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju. Ostaviti stvari kako sada stoje značilo bi povratak na stanje prije implementacije projekata WIM 1 i WIM 2. Ideja uključivanja interesa zaposlenih u politike kompanija u upravljačke odluke mora biti dalje njegovana i razvijana. Ključno je ne iznevjeriti zemlje kandidate i nastaviti sa aktivnostima usmjerenim na širenje vrijednosti EU i modernih privrednih odnosa.

1. Dalje jačanje svijesti o sudjelovanju zaposlenih u upravljanju u Crnoj Gori i Makedoniji je neophodno. Međutim, akcije i aktivnosti moraju biti konkretnije i moraju uključivati relevantne aktere na svim nivoima.

2. Dalje *projekte aktivnosti moraju biti usmjerene na razvoj, ukoliko se smatra potrebnim, postojećeg pravnog i kulturološkog okvira privrednih odnosa*. Neophodno je raditi sa sindikatima na ovom pitanju u budućnosti, kako bi se definisala njihova uloga u očekivanim budućim situacijama i na osnovu konsenzusa, ukoliko je to potrebno, redefinisala uloga sindikata i razgraničila ista od uloge radničkog savjeta.
3. Podizanje svijesti mora da prevaziđe pravno-teoretske aspekte sudjelovanja zaposlenih u upravljanju i mora se početi za izgradnjom svijesti na praktičnim i stvarnim aspektima sudjelovanja zaposlenih u upravljanju.
4. Projektni partneri moraju *više uključiti Vlade svojih država kako bi započeli razgovor na temu mogućih rješenja povodom stvarnih pitanja u vezi sa implementacijom direktiva na nacionalnom nivou* (granica za ustanovljavanje prava na formiranje kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih; proces formiranja kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenih i uslovi za važenje i relevantnost glasanja; definicija i struktura kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenih; prava kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenih i njegovih članova; nivo zaštite članova predstavničkog tijela; nivo odgovornosti predstavničkog tijela i njegovih članova za donijete odluke; proces ukidanja predstavničkog tijela zaposlenih; druga relevantna pitanja uključujući postojeće prakse i običaje).
5. *Sindikati moraju biti uključeni u buduće konkretne aktivnosti kako bi se postigao konsenzus sa ostalim zainteresovanim stranama po pitanju pozicioniranja sindikata u odnosu na radničke savjete*. Sindikati moraju biti uključeni u process redefinisanja njihove uloge i nadležnosti kao i nadležnosti radničkog savjeta. Njihova uloga u budućim projektnim aktivnostima mora biti osnažena.



Uz finansijsku podršku Evropske unije. Sadržaj i iznijeti stavovi su isključiva odgovornost autora.
Evropska Komisija nije odgovorna za bilo koju upotrebu sadržanih informacija.



The background of the page features a large, abstract graphic composed of overlapping, semi-transparent blue and grey geometric shapes, creating a sense of depth and motion.

 **HUP**
Hrvatska udruga poslodavaca

 **БИЗИНС КОНФЕДЕРАЦИЈА НА МАКЕДОНИЈА**
Business Confederation of Macedonia

 **UNIJA POSLODAVACA**
CRNE GORE
MONTENEGRIN EMPLOYERS FEDERATION

 **CP
CM** Center
za participativni
menedžment