WIM3: Uključivanje zaposlenih u proces upravljanja – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje

Regionalni prikaz i budući trendovi

Uz financijsku podršku Evropske unije. Odgovornost za sadržaj i iznesene stavove imaju isključivo autori. Evropska komisija nije odgovorna za dalje korištenje informacija sadržanih u ovom dokumentu.

SADRŽAJ

Uvod 5
Uključivanje zaposlenih u upravljanje kompanijom 9

PODIZANJE SVIJESTI
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Republici Srbiji 17
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Albaniji 21

EKSPERIMENT
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Crnoj Gori 27
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u
Republici Sjevernoj Makedoniji 31

PRAĆENJE
Sažetak nacionalne ankete o uključivanju
zaposlenih u upravljanje – Slovenija 39
Sažetak nacionalne ankete o uključivanju
zaposlenih u upravljanje preduzećem – Bugarska 45
Rezime nacionalne ankete o uključivanju
zaposlenih u upravljanje preduzećem – Hrvatska 49

Komentar o Direktivi o informisanju i konsultovanju 53

Uvod

Radi rješavanja svih izazova sa kojima se suočavamo u sve izraženijem globalnom tržišnom nadmetanju , produktivnost i konkurentnost naših ekonomija mora se povećati kako bi EU postala privlačnije mjesto za ulaganje i rad. Postoji potreba za integrisanim okvirom kako bi se obezbijedilo postojanje najvažnijih faktora i pretpostavki za jačanje ekonomije, poput povećanja inovativnosti, preduzetničke aktivnosti, produktivnosti što će dovesti do ekonomskog rasta i novih radnih mjesta.

Uključivanje zaposlenih može biti odgovarajući model reforme tržišta rada, kako bi se zaposleni podstakli da budu produktivniji i prilagodljiviji na promjene, te kako bi se napravila osnova za bolji odnos između uprave i zaposlenih na svim nivoima organizacije. Uključivanje zaposlenih može biti važan alat unutar određenog sektora ili djelatnosti, osiguravajući socijalni mir, jačajući motivaciju zaposlenih i time stvarajući povoljno okruženje za profitabilnu djelatnost. Model učešća zaposlenih je polje djelovanja menadzmenta ljudskih resursa, dok kvalitetna socijalna klima unutar komapnije predstavlja preduslov za povećanje produktivnosti.

U skladu sa vrijednostima EU-a i potrebama u industrijskim odnosima važno je podignuti svijest o značaju uloge predstavnika zaposlenih u kompanijama ne samo u članicama EU-a, već i u zemljama koje su u bilo kojoj fazi procesa pristupanja. U tu svrhu prethodno su uspješno sprovedena dva projekta – „WIM: Uključivanje radnika za bolje i održivije upravljanje u preduzećima u Sloveniji, Makedoniji, Crnoj Gori i Srbiji“ i „WIM2: Uključivanje radnika – ravno do izazova“. Dok je svrha projekta WIM bila identifikovati trenutnu situaciju i postojeće zakonodavstvo o uključivanju zaposlenih u preduzećima (uglavnom) u zemljama kandidatima, kao i inicirati akcije u cilju upoznavanja nacionalnih socijalnih partnera, državnih tijela i ostalih učesnika na navou kompanije sa sadržajem zakonodavstva EU-a o uključivanju zaposlenih, projekt WIM2 je bio usmjeren na traženje određenih rješenja ili mogućih načina prenosa dijela evropskog pravnog poretka, koji se odnosi na učešće zaposlenih u procese donošenja odluka.

Aktivnosti projekata pokazale su da nijedna od zemalja učesnica kandidata za EU nema pravni okvir za učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka na nivou kompanije. Sa druge strane, pomenute zemlje imaju dobro organizovane sindikate, formirane na nivou preduzeća, sektora i na nacionalnm nivou. Zemlje kandidati moraju raditi na podizanju svijesti o mogućim koristima koje proizlaze iz implementacije modela učešća zaposlenih u procesima donošenja odluka, kao i identifikovanju izazova i mentalitetskih prepre-

ka koje bi mogle spriječiti taj proces. Ključni budući izazov nije samo pravne prirode, nego i izazov koji se tiče primjene instituta učešća zaposlenih u donošenju odluka u postojećem pravnom i kulturnom okviru odnosa na nivou kompanija. Potrebno je raditi sa sindikatima na ovom pitanju u budućnosti, definisati njihovu ulogu u predviđenim okolnostima, i na bazi konsenzusa, ukoliko se to ukaže potrebnim, redefinisati ulogu sindikata, što podrazumijeva odvajanje uloge sindikata i radničkih savjeta u budućnosti. Projekt „WIM3: Uključivanje zaposlenih u upravljanje – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje" je pomogao da se unaprijedi razumijevanje u zemljama učesnicama o važnosti programa učešća zaposlenih, i kao takav je služio predstavnicima poslodavaca i zaposlenih kao alat za razmjenu znanja i iskustava. Bio je koristan za upoznavanje svih relevantnih strana sa zakonodavstvom i politikama EU-a, a takođe je omogućio nove promjene u pripremi/poboljšanju novog/postojećeg zakonodavstva o uključivanju zaposlenih, uzimajući u obzir zakonodavstvo i politike EU-a.

Aktivnosti projekta WIM3 su sa opšte informativnih prešle na konkretne. Naime, sproveden je eksperiment u pilot kompanijama (sprovođenje nacrta zakonodavstva o uključivanju zaposlenih na osnovu rješenja nacrta „Zakona o učešću zaposlenih u upravljanju" iz projekta WIM2) koji je dao dodatnu vrijednost i uveo stvarne koristi od učešća zaposlenih u procesu donošenja odluka. Aktivnosti i rezultati odnose se na sve relevantne strane – vlade, zaposlene i sindikate, ne samo u zemljama u kojima se eksperiment sproveo (Makedonija, Crna Gora), već i u drugim zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU.

Projekt WIM2 nije uključivao Srbiju i Albaniju (nije bila zemlja kandidat u to vrijeme). Međutim, u skladu sa neslužbeno prikupljenim informacijama na tu temu situacija je prilično slična onoj u Crnoj Gori i Makedoniji. Projekat WIM3 je uključio srpske i albanske predstavnike na isti način kako su relevantni predstavnici iz Crne Gore i Makedonije bili uključeni u okviru projekta WIM2. Prenos znanja i iskustava pomogao je učesnicima na nivou kompanije da bolje uključe zaposlene u upravljanje pozitivnim odlukama o promjeni u ovoj regiji.

Slovenija, Bugarska i Hrvatska su uspješno sprovele model uključivanja zaposlenika u preduzećima u nacionalno zakonodavstvo. Međutim, bilo je vrijeme da se nastavi na nalazima „provjere prikladnosti" nacionalnih i EU zakona o stanju informisanju i konsultovanju zaposlenih. U tom smislu, u okviru projekta WIM3 sprovedena je online anketa među poslodavcima kako bi se dobilo dovoljno informacija o stanju uključivanja zaposlenih, kako bi se na taj način dobio pregled primjerenosti nacionalnog zakonodavstva. Pripremljene su preporuke za unaprjeđenja nacionalnog zakonodavstva u pomenutim zemljama, kao i potrebni koraci za modernizaciju tržišta rada kako bi se omogućilo stvaranje novih i unapređenje postojećih radnih mjesta kao i unapređivala konkurentnost ekonomije. Pripremljeno je i zajedničko mišljenje o primjerenosti zakona EU-a u području informisanja i konsultovanja zaposlenih.

Projekt WIM3 se sastojao od 3 glavna područja rada:

1. područje rada: PODIZANJE SVIJESTI
Unapređenje i podizanje svijesti o zakonodavstvu i politikama EU-a o uključivanju zaposlenih u proces donošenja odluka u kompaniji, uključujući više aktivnosti, npr. pružanje stručne podrške za izradu nacrta zakona o uključivanju zaposlenih, kao i stručne podrške za stvaranje povoljnih uslova za uspostavljanje mehanizama i nacionalnih tijela za informisanje, savjetovanje i učešće (sprovedeno u Srbiji i Albaniji).

2. područje rada: EKSPERIMENT
Dalje unapređenje i podizanje svijesti o zakonodavstvu i politikama EU-a o uključivanju zaposlenih u proces donošenja odluka, uključujući više aktivnosti, npr. eksperimentalno sprovođenje početne tačke za zakonodavstvo o uključivanju zaposlenih na osnovu rješenja iz nacrta „Zakona o učešću radnika u upravljanju" iz projekta WIM2 u pilot kompanijama (sprovedeno u Makedoniji i Crnoj Gori).

3. područje rada: PRAĆENJE
Anketa među poslodavcima o njihovom stavu o postojećem zakonodavstvu o učešću zaposlenih u procesu donošenja odluka, preporuke za unapređenje prepoznatog stanja, kao i mišljenju o primjerenosti zakona EU-a u području informisanja i konsultovanja zaposlenih (sprovedeno u Sloveniji, Bugarskoj i Hrvatskoj).

Projekt WIM3 je nadmašio koncept podizanja svijesti o važnosti učešća zaposlenih kao i svijesti o zakonodavstvu EU-a iz ovog polja, i to kroz eksperiment u pilot kompanijama. Projekt kao takav je veoma koristan za sadašnje i buduće socijalne partnere, kako na nacionalnom tako i na nivou kompanija, te daje doprinos zakonima EU-a u području informisanja i konsultovanja zaposlenih. Naglašavamo dugoročni učinak dogovorenih rješenja.

Uključivanje zaposlenih u upravljanje kompanijom

Dr. Valentina Franca

Uvod

Uključivanje zaposlenih u upravljanje kompanijom ili, u širem smislu, učešće zaposlenih i proces donošenja odluka, jedan je način osiguravanja demokratije na radnom mjestu i mehanizam za postupanje sa zaposlenima koji podrazumijeva njihovo (veće) uključivanje u procese donošenja odluka u organizaciji. U praksi smo suočeni sa različitim oblicima i načinima sprovođenja uključivanja zaposlenih, što prvenstveno zavisi od zakonodavstva i organizacione kulture svake kompanije. Učešće zaposlenih u Europi ragulisano je pravnim okvirom koji služi kao temelj i početna tačka za sprovođenje ovog instituta. Evropska unija je takođe prepoznala ovo u svojim osnovnim zakonima, naglašavajući socijalni dijalog kao jedno od svojih temeljnih vrijednosti. Ovo se takođe odražava u usvajanju više direktiva kojima se uređuju posebna polja učešća zaposlenih. Međutim, sa obzirom na raznolikost industrijskih odnosa u Europi, preciznija regulacija ovih prava zaposlenih ostavljena je pojedinačnim državama članicama tako da ne postoji univerzalni model učešća zaposlenih. Nadalje, potrebno je uzeti u obzir posebne karakteristike pojedinačnih organizacija budući da, na primjer, organizacija rada i poslovne politike u srednje velikim preduzećima koja posluju uglavnom na nacionalnom tržištu potpuno su različite od onih u multinacionalnim preduzećima sa više desetina hiljada zaposlenih. Evropsko zakonodavstvo stoga pruža nacionalnim zakonodavcima značajnu fleksibilnost da regulišu i osmisle sistem učešća zaposlenih koji će najbolje odgovarati njihovoj nacionalnoj situaciji, političkom, socijalnom i istorijskom razvoju i vrijednostima.

Argumenti za uvođenje mehanizama za učešće zaposlenih u proces donošenja odluka

Poslodavci često postavljaju pitanja o tome zašto uključiti zaposlene u donošenje odluka, budući da se na prvi pogled čini da uvođenje ovog instituta podrazumijeva smanjenje prava poslodavaca ili vlasnika. U današnje vrijeme, prava vlasništva i povezana prava upravljanja i nadzora zauzimaju najvažnije mjesto u kapitalističkim ekonomskim sistemima. Vlasništvo predstavlja određenu vlast, ili njen dio, a potporu ima u pravnom sistemu koji dodjeljuje određena prava vlasnicima. U ekonomiji to znači, između ostalog, da vlasnik kompanije može jednostrano voditi i kontrolisati kompaniju ili to prepustiti

upravi. Priznanjem povlastica zaposlenima u upravljanju kompanijom, može doći do umanjenja te vlasti i nadležnosti vlasnika kapitala. Sa druge strane, potrebno je uzeti u obzir nalaze raznih studija društvenih nauka koje potvrđuju da je učešće zaposlenih uspostavljeno kao sredstvo za ostvarivanje demokratije, socijalne integracije i efikasnosti organizacija. Valja naglasiti da pozitivni učinci neće samo proizaći iz analize pravnih normi, već i iz odgovarajuće integracije participativne kulture u način vođenja organizacije, što obuhvata i sistem upravljanja ljudskim resursima i vrijednosti organizacije.

Oblici učešća zaposlenih

U literaturi postoje razni oblici učešća zaposlenih u proces donošenja odluka u kompaniji koji se razlikuju zavisno od nekoliko faktora. Posebno valja spomenuti razlikovanje na osnovu sprovođenja i oblasti u kojoj se sprovodi ovaj institut. U tom smislu, razlikujemo direkto i indirektno uključivanje zaposlenih, odnosno uključivanje u menadzment kompanije i finansijsko i vlasničko uključivanje.

Direktno učešće znači da je zaposleni kao pojedinac uključen u donošenje odluka, što se može ostvariti u manjim organizacijama (sa manje zaposlenih). Prema tome, u praksi se direktno učestvovanje ostvaruje pojedinačno, što znači da se ostvaruje kroz zaposlenog kao pojedinca u različitim oblicima, kao što je pravo na informisanje, (godišnji) intervju, inicijative, prigovori, suodlučivanje o sopstvenom ili grupnom radu, itd. Indirektno učešće podrazumijeva da zaposlene kolektivno predstavljaju (izabrani ili imenovani) predstavnici zaposlenih ili određenih tijela, obavljajući određene i dogovorene aktivnosti predstavljanja zaposlenih u ime zaposlenih. Oni djeluju u ime svih zaposlenih, dok direktno učešće omogućava pojedinačnom zaposlenom da izrazi svoje stavove i mišljenja. Tipični primjeri indirektnog učešća su radnički savjeti, različiti zajednički odbori zaposlenih i poslodavaca, predstavnici zaposlenih u upravljačkim organima itd.
Shvatanje učešća zaposlenih u širem smislu znači učešće zaposlenih u pojedinim tijelima, kao što su radnički savjeti, predstavnici zaposlenih u upravljačkim i nadzornim organima te svim oblicima i metodama saradnje koje zaposleni primjenjuju bez obzira na njihovu intenzivnost ili nivo saradnje. U užem smislu, učešće zaposlenih se odnosi samo na proces donošenja odluka u kojem učestvuje zaposleni. Finansijsko učešće znači da zaposlenici imaju mogućnost učešća u finansijskim rezultatima svoje kompanije (podjela dobiti) ili u raspodjeli ušteda na uštrb smanjenja operativnih troškova (podjela dobitka). Sjedinjene Američke Države su imale najviše iskustva u modelima finansijskog učešća zaposlenih, a većina nalaza i zaključaka su da finansijsko učešće promoviše razvoj participativnog upravljanja. Finansijsko učestvovanje zaposlenih u obliku podjele dobiti i podjele dobitka promoviše i Evropska unija, na primjer u Preporuci br. 92/443/EEZ (Službeni list EU-a, br. L 245/92). Vlasničko učešće zaposlenih (interno vlasništvo) je način učešća zaposlenih u isplati profita u obliku vlasničkog udjela - u praksi, to su najčešće dionice.

Evropski osnovi i oblici učešća zaposlenih u upravljanju u državama članicama EU-a
Jedinstveni osnov učešća zaposlenih u procesu donošenja odluka u Evropi je Direktiva 2002/14/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta o uspostavljanju opšteg okvira za obavještavanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici (Službeni list EU-a, br. L 80/02). Direktiva je izuzetno važna za učešće zaposlenih jer utvrđuje minimalni okvir za informisanje i konsultovanje u svim preduzećima i pogonima unutar Evropske unije i okvir za informisanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj uniji o metodi i kontekstu informisanja i konsultovanja zaposlenih, povjerljivosti informacija, zaštiti predstavnika zaposlenih i zaštiti njihovih prava. Usvajanje Direktive imalo je posebno značajan uticaj na one države članice koje nisu prethodno imale regulatorni sistem informisanja i konsultovanja zaposlenih. Ovo je naročito bio slučaj u Ujedinjenom Kraljevstvu, Irskoj i većini takozvanih novih država članica. Slovenija je bila izuzetak jer je regulisala ovo područje u Zakonu o učešću zaposlenih u upravljanju prije usvajanja Direktive.

Direktiva i druge smjernice Evropske unije stvorile su osnovu za razvijanje ili ponovno uspostavljanje pojedinih sistema učešća zaposlenih u zemljama članicama. Neke su slijedile postojeće primjere, posebno Njemačka, dok su ostale uvele svoja sopstvena rješenja, posebno zasnovana na njihovim nacionalnim prilikama. U ovom kontekstu vrijedi pomenuti da evropsko zakonodavstvo ne propisuje nacionalnim zakonodavcima obavezu uspostavljanja određenog oblika predstavljanja zaposlenih kao što su radničku savjeti. Ovo je ostavljeno članicama na procjenu i zbog toga nailazimo na različite sisteme učešća zaposlenih u zemljama članicama koji se zasnivaju na radničkim savjetima, sindikatima ili njihovoj kombinaciji. U nekim slučajevima zaposleni delegiraju ili biraju druga slična predstavljanja. Države članice takođe se razlikuju prema tome da li regulišu pravo na imenovanje predstavnika zaposlenih u upravljačkim i nadzornim organima. U nekim državama članicama to je obavezno, zavisno od određenog broja zaposlenih (Francuska), a u drugima samo komapnije u vlasništvu države imaju propisanu ovakvu obavezu (Češka Republika). Neke zemlje (Slovenija) imaju opštii propis bez obzira na oblik vlasništva; a neke propisuju obavezu samo kompanijama u javnom vlasništvu, dok je u privatnim kompanijama ovo slobodan izbor zaposlenih. Takvo je uređenje u Hrvatskoj. Gotovo trećina država članica, uključujući Bugarsku, nemaju nikakve zakonske odredbe kojima se uređuju predstavnici zaposlenih u upravljačkim organima.

Iako se sistemi industrijskih odnosa u Evropi znatno razlikuju, sistemi učešća zaposlenih u državama članicama moguće je raščlaniti u četiri osnovne grupe zavisno od dominantnog predstavljanja zaposlenih na nivou kompanije: 1) radnički savjeti (npr. u Austriji i Njemačkoj), 2) sindikati uz istovremeno postojanje radničkih savjeta (npr. u Mađarskoj, Slovačkoj, Sloveniji, Hrvatskoj itd.), 3) kombinacija sindikata i drugih predstavljanja zaposlenih (npr. u Ujedinjenom Kraljevstvu, Irskoj, Estoniji, Bugarskoj itd.), 4) takozvane „nove opcije“ koje su se pojavile pored postojećih sindikata kao što su razni odbori za saradnju itd. (npr. u Italiji, Litvaniji itd.). Predstavljanja zaposlenih koja nose isto ime (npr. radnički savjeti) mogu uključivati različite oblike učešća zaposlenih u nacionalnim zakonodavstvima.

Faktori koji su od uticaja na efikasno učešće zaposlenih u proces donošenja odluka

Postoji nekoliko faktora uključenih u efikasno učešće zaposlenih. Na osnovu nalaza brojnih istraživanja i rasprava na ovom polju, prije svega je potrebno istaknuti regulatorni okvir. Za sprovođenje participacije zaposlenih prvenstveno je potreban pravni okvir, što je osnova za preciznije prilagođavanje i regulaciju ovog instituta u pojedinoj organizaciji. Na primjer, u Sloveniji i Hrvatskoj ovo se može utvrditi u posebnom sporazumu; takođe je moguće navesti određene obaveze poslodavca u internim aktima organizacije. Nadalje, uključivanje učešća zaposlenih u menadzment organizacije i procese upravljanja ljudskim resursima takođe se smatra veoma važnim faktorom. Ovo čini osnovu za izgradnju kulture sprovođenja ovog instituta. U svrhu razvoja participativnog stila upravljanja u organizaciji bitno je težiti za postizanjem što manje hijerarhijske strukture i formalizacije; radne cjeline bi trebale biti što ravnopravnije i homogenije, što zahtijeva visok nivo samokontrole. Manje hijerarhijska struktura dovodi do decentralizacije, uključujući delegiranje odgovornosti i ovlašćenja na niže nivoe upravljanja. Drugim riječima, odnosi se na osnaživanje zaposlenih, što donosi više ovlašćenja i slobode za donošenje odluka kao i veću odgovornost za obrazovanje i obučavanje. Slično tome, autonomija na poslu, tj. da zaposleni odlučuje šta će raditi i na koji način, izuzetno je važna za uvođenje participativnih principa. Posljednje, ali ne manje važno, sprovođenje zajedničkog upravljanja ne znači samo da zaposleni raspravljaju o raznim pitanjima, već i da imaju pravo glasa u procesu donošenja odluka, tj. da su na odgovarajući način uključeni u konačnu odluku. Sa druge strane, poslodavci zahtijevaju odgovarajuće upravljanje, što bi trebalo omogućiti optimalno korištenje potencijala i kreativnosti zaposlenih za napredak prema ostvarivanju zacrtanih poslovnih ciljeva kompanije. Odgovarajuće upravljanje takođe zahtijeva dobru komunikaciju i informisanje, koji su vrlo važni za dobre odnose između zaposlenih i poslodavca kao i međusobne odnose zaposlenih. Drugim riječima: primjereno informisanje je preduslov za kvalitetno donošenje odluka, ali samo (jednostrano) informisanje nije dovoljno; zaposlenima je potrebno dati mogućnost da oblikuju svoja mišljenja – kako sa pravnog, tako i sa gledišta rukovođenja kompanijom.

Nadležnosti predstavnika zaposlenih i usklađivanje očekivanja

U praksi smo često suočeni sa izazovima različitih očekivanja u sprovođenju zajedničkog upravljanja zaposlenih. Poslodavci često očekuju da zaposleni i njihovi predstavnici razumiju položaj organizacije i poslovne ciljeve te da podržavaju planove menadzmenta. Zaposleni, sa druge strane, obično imaju nadprosječan interes za učestvovanje u pitanjima koja direktno utiču na njih ili donose značajnu promjenu u njihovom položaju u organizaciji, kao što su zarade, uslovi rada itd. U nedostatku odgovarajuće komunikacije radi prevazilaženja takvih razlika, obije strane mogu se još više udaljiti i dovesti u pitanje postizanje koristi od učešća zaposlenih. Prema tome, poslodavac

treba razumjeti položaj predstavnika zaposlenih, njihovu ulogu koja je predviđena zakonom, kao i njihov odnos sa zaposlenima. Njihovo znanje i sposobnost da obavljaju ovu funkciju potrebno je takođe uzeti u obzir. Možemo potvrditi da je odgovarajuće obrazovanje i obučavanje zadatak predstavnika zaposlenih kako bi mogli obavljati svoju ulogu. Sa druge strane, potrebno je imati realistična očekivanja. Predstavnici zaposlenih su vrlo dobro upoznati sa sadržajem posla, problemima na radnom mjestu, atmosferom i osjećajima zaposlenih, njihovim prigovorima i željama – što nerijetko nije predočiiti menadzmentu. Međutim, oni imaju manje dodira sa poslovnom strategijom, detaljnijim podacima o finansijskim operacijama, određenim ekonomskim i političkim kretanjima itd. Prema tome, njima je potrebno više informacija ako uprava od njih treba dobiti odgovarajući odgovor.

Evropski modeli i preporuke koji su dati zemljama kandidatima za članstvo u EU

Njemačka i skandinavske zemlje često se pominju u raspravama o efikasnom sprovođenju uključivanja zaposlenih, kao zemlje gdje je sistem dobro uspostavljen. Kako je već rečeno, teško je međusobno upoređivati pojedinačne sisteme, ponajviše zbog različitih uređenja i tradicija industrijskih odnosa. U skladu sa tim, na primjer, njemački sistem možda ne bi dobro funkcionisao u drugoj državi članici. Ali istina je da se mogu istaći odgovarajuća pravna rješenja i prakse koje su oblikovali zaposleni i njihovi predstavnici u svojoj svakodnevnoj saradnji. Sporazum između socijalnih partnera o sistemu učešća zaposlenih mogao bi se smatrati dobrom praksom. Ovo uključuje ne samo osnovna pravna rješenja, već i načela te sveukupne promjene sistema koje pojedina zemlja želi da implementira. Vrlo je važno jasno opisati uloge raznih predstavljanja zaposlenih kao što su radnički savjeti i sindikati. Na primjer, u Njemačkoj ovaj problem nije tako stalan jer radnički savjeti funkcionišu na nivou kompanija, dok sindikati zaključuju kolektivne ugovore i pregovaraju sa poslodavcima na nivou sektora i na nacionalnom nivou. Dobra saradnja između predstavljanja zaposlenih, posebno sindikata i radničkih savjeta, može značajno doprinijeti i efikasnijoj saradnji sa poslodavcem i boljoj organizaciji, pa samim tim i dobrobiti zaposlenih u organizaciji. Sa druge strane, funkcioniranje učešća zaposlenih (i naravno drugih oblika kolektivnog pregovaranja) u skandinavskim zemljama se zasniva na sindikatima, što je takođe rezultat njihovog istorijskog razvoja i uloge u sistemu socijalne sigurnosti.

Zemljama kandidatima za Evropsku uniju, koje će morati prenijeti Direktivu 2002/14/EU Evropskog parlamenta i Savjeta o uspostavljanju opšteg okvira za informisanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici u svoju legislativu, preporučuje se da u vezi sa ovom problematikom, naprave detaljnu analizu postojećih nacionalnih praksi, socijalnog dijaloga na nivou sektora i poslodavca, a posebno postojećeg sistema informisanja, konsultovanja i participacije zaposlenih. Ovo predstavlja čvrstu osnovu za poređenje i tumačenje nacionalnog konteksta, što se moraja uzeti u obzir u budući-

nosti prilikom utvrđivanja evropskih zahtjeva na ovom polju. Dalje, preporučljivo je ispitati sisteme u zemljama koje su istorijski, socijalno i politički najbliže određenoj zemlji kandidatu. Na osnovu svih ovih informacija, (javna) rasprava i koordinacija između države kao zakonodavca, organizacija poslodavaca i sindikata ili drugih oblika predstavljanja zaposlenih su daljnji logični koraci. Dobro definisan sistem participacije zaposlenih dovodi do pozitivnih efekata za sve strane, a iz toga razloga potrebno je u njega uložiti više vremena i napora umjesto traženja brzih rješenja kako bi se udovoljilo zahtjevima Brisela.

PODIZANJE SVIJESTI

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Republici Srbiji

Unija poslodavaca Srbije

Republici Srbiji je dodijeljen status kandidata za članstvo u EU-u u martu 2012. godine, a pregovori o pristupanju su započeli u junu 2013. godine. Do sada (septembar 2019. godine), 17 od 35 poglavlja za pristupanje je otvoreno za pregovore, dok su 2 privremeno zatvorena. Mnogo toga je učinjeno na usklađivanju nacionalnog zakonodavstva sa pravnim tekovinama EU, ali pred Republikom Srbijom je još uvijek mnogo posla. Cijeli proces oduzima vrijeme, ali i zahtijeva finansijske i druge resurse, kao i stručnu podršku od EU-a i ostalih dostupnih izvora. Za pozitivan ishod i efekte od jednakog je značaja uspješno sprovođenje u praksi novih pravnih propisa i rješenja. To zavisi, u velikoj mjeri, od sposobnosti, volji i spremnosti privatnih i pravnih subjekata da shvate i prate korak i troškove promjena.

Tokom posljednjih nekoliko godina neki djelovi radnog prava EU-a već su uvedeni i prihvaćeni od strane onih na koje se najviše odnose – poslodavce, zaposlene i Ministarstvo rada. Posebno su se odnosili na radne uslove – radno vrijeme, nepuno radno vrijeme i rad na određeno radno vrijeme, kao i upućivanje zaposlenih. Zahvaljujući projektu „Uključivanje zaposlenih u upravljanje 3" (WIM3) drugo područje radnog prava EU, tj. informisanje i konsultovanje zaposlenih našlo se u središtu pokrenute diskusije tripartitnih socijalnih partnera o uključivanju zaposlenih u proces donošenja odluka.

Koncept uključivanja zaposlenih u upravljanje i proces donošenja odluka relevantnih za poslovanje kompanije već je dugo poznat u Republici Srbiji, kao i u svim republikama koje su bile dio bivše Jugoslavije, a sada su nezavisne države. Pozadina, motivi i oblici za uključivanje zaposlenih inspirisani su radničkim samoupravljanjem, a taj model je značajno drugačiji od onih utvrđenih i propisanih Direktivom 2002/14/EZ. Uprkos tome, opšti kolaps socijalističkog sistema i njegovi propusti još uvijek odjekuju u umovima ljudi. Takođe, ovi odjeci donose uglavnom negativne slike iz davnih dana i opiranje da se shvate i pokrenu pozitivni aspekti Direktive EU-a o ovoj problematici.

Važeći Zakon o radu u Republici Srbiji stupio je na snagu 2005. godine. Sadašnji tekst predviđa mogućnost formiranja „savjeta zaposlenih", što se razlikuje od prethodno poznatog „radničkog savjeta". Međutim, on sadrži samo jedan član o ovoj problematici. Ovaj član navodi da zaposleni mogu formirati savjet ako kompanija zapošljava najmanje

50 zaposlenih. Takođe, definiše ulogu savjeta da daje mišljenja i učestvuje u donošenju odluka ekonomskim i socijalnim pravima zaposlenih, na način i pod uslovima utvrđenim zakonom i opštim aktom kompanije. Na ovaj način ostavljen je širok prostor za niz mogućnosti povezanih sa oblašću rada savjeta i njegovom interakcijom sa menadzmentom. Ali, sa druge strane, pridavanje tako malo pažnje savjetu u proteklom periodu nije podstaklo značajno interesovanje niti kod poslodavaca niti kod zaposlenih.

Jedan od prvih koraka kod sprovođenje projekta WIM3 bio je okupiti zainteresovane strane kako bi bolje shvatile međusobne položaje i planove. Početne rasprave sa oba nacionalno zastupljena sindikata potvrdile su sprovođenje unutrašnjih priprema za očekivane promjene Zakona o radu i interesovanje za sticanjem više znanja o Direktivama povezanim sa uključivanjem zaposlenih u upravljanje. Neminovno su osvježena sjećanja na „radničke savjete" iz socijalističkih vremena, ali bez čvrste želje da se nastavi na poređenju između njih i novog, evropskog modela. Sa druge strane, Ministarstvo rada je pozdravilo sprovođenje projekta, ali se suzdržalo od definisanja preciznijeg vremenskog okvira za izradu novog radnog zakonodavstva, tako da vremenski okvir ostaje neizvjestan uprkos tome što se već neko vrijeme očekuje i nagađa o novom zakonodavstvu. Jednako važno, tokom ovog početnog sastanka nije bilo naznaka o tome kako će se relevantne Direktive uvesti u nacionalno zakonodavstvo – kao dio Zakona o radu ili kroz poseban zakon. Zahvaljujući finansiskoj podršci projekta, nacrt „Zakona o učestvovanju zaposlenih u upravljanju", kao rezultat iz prethodne faze projekta, i relevantne Direktive su prevedene i podijeljene sa socijalnim partnerima. Ovo se zasnivalo na usmenom dogovoru postignutom tokom početnog sastanka da se prevodi koriste kao tačka zajedničkog shvatanja pojmova i izvor korisnih informacija.

Kako bi se saznalo više o informisanosti i stavovima poslodavaca o uključivanju zaposlenih u upravljanje, UPS je provela anketu. 52 % poslodavaca je potvrdilo da imaju određen nivo znanja o mogućnostima/načinima uključivanja zaposlenih u procese donošenja odluka u kompanijama. Međutim, na upit o svrsi uključivanja zaposlenih u ovim procesima, 35 % ispitanika odgovorilo je potvrdno, dok su neki smatrali da je takvo uključivanje rezervisano za sindikat (12 %). Ovo potvrđuje da nekim poslodavcima još uvijek nedostaje razumijevanje različitih načela i uloga radničkih savjeta i sindikata. Zapravo, ¼ ispitanika ne vidi nikakvu razliku. Osim toga, 30 % poslodavaca vjeruje da bi sindikati shvatili osnivanje radničkog savjeta kao konkurenciju. Sa druge strane, pozitivna gledišta i odgovori tvrdili su da uključivanje zaposlenih u upravljanje može poboljšati organizaciju rada i poslovanje kompanije te da omogućuje veću povezanost zaposlenih sa menadzmentom i kompanijom, što rezultira većom produktivnošću rada.

Anketa, kao i zasebni kontakti sa poslodavcima tokom implementacije projekta, otkrili su da polovina poslodavaca vjeruje da oblici uključivanja zaposlenih trebaju biti samo oni predviđeni zakonom. Ovo ukazuje na neke nepopustljive stavove koji se protive modernim, demokratskim trendovima u osiguranju korporativnog uspjeha te se čak

boje i odupiru takvom učešću zaposlenih zbog njihove sopstvene nesposobnosti prepoznavanja koristi od tok modela. Ostali stavovi odražavaju mišljenja da se ova uloga zaposlenih mogu smatrati kreativnim zamahom te da poslodavci sami trebaju podsticati uključivanje svojih zaposlenih. Ovo predstavlja ohrabrenje za Uniju poslodavaca Srbije (UPS) da prilikom lobiranja za odgovarajuće pravne promjene traži ravnotežu između dva suprotna stajališta.

Radionica, održana kao jedna od aktivnosti projekta, je dala pregled pravne tekovine EU i njeno sprovođenje u praksi na živopisan i zanimljiv način, što je navelo učesnike radionice na aktivno uključivanje u debatu. Većina učesnika bila je sa strane sindikata. Sa jedne strane, ovo odražava nedostatak volje poslodavaca da se bave pitanjima koja trenutno ne stvaraju pravne obveze za kompaniju. Sa druge strane, zakonodavac (Ministarstvo rada) planira promjene Zakona o radu tek nakon 2020. godine i pridaje relativno malo pažnje očekivanom prenosu Direktiva relevantnih za uključivanje zaposlenih u upravljanje. Neki komentari učesnika otkrivaju strah predstavnika sindikata da radnički savjeti i rad preko agencija dovode do raspuštanja sindikata, dok poslodavci smatraju radionicu izuzetno korisnom sa obzirom na priliku da nauče mnogo o osnovnim razlikama između sindikata i radničkih vijeća i praktičnim primjerima iz Slovenije i drugih zemalja EU-a. Sveukupan zaključak bio je da se promjene u zakonodavstvu neće dogoditi uskoro, ali ovakve radionice su vrlo korisne kao prilika da se nauči više, razmijene mišljenja i pripremi sopstveni stav za prenos relevantnih Direktiva i, još važnije, njihovo sprovođenje u praksi.

S obzirom na očekivani početak pregovora o Poglavlju 19 – Socijalna politika i zapošljavanje, očekuje se ubrzanje usklađivanja radnog zakonodavstva. Iako tokom sprovođenja projekta nije bilo najava o tome kako Ministarstvo planira nastaviti po ovom pitanju, tj. kroz izmjene i dopune postojećeg Zakona o radu ili kroz zaseban zakon, kao niti o tome do koje mjere će radnički savjeti biti zakonski regulisani, UPS vjeruje da što je moguće više poslodavaca treba uvesti očekivane promjene. Ovo je posebno važno sa obzirom na koristi od učešća zaposlenih u upravljanju te će veb stranice povezane sa projektom koje je UPS izradila tokom razdoblja provedbe projekta služiti kao izvor informacija i podrška u istraživanju o ovom pitanju.

Opštii zaključak je da domaća javnost još uvijek nije dovoljno upoznata sa mogućnostima osnivanja radničkih savjeta i evropskim Direktivama koje regulišu uključivanje zaposlenih u upravljanje i praksu. Još uvijek postoji zabuna kod razlikovanja radničkog savjeta i savjeta zaposlenih uprkos njihovim značajnim razlikama, zajedno sa pogrešnim razumijevanjem uloga savjeta i sindikata. Očigledno je da je prikupljanje i promovisanje primjera dobre prakse vrlo potrebno.

Zbog toga, Unija poslodavaca Srbije, kao organizacija koja predstavlja, štiti i promoviše interese poslodavaca i kompanija koje posluju, želi raditi zajedno sa svojim soci-

jalnim partnerima na podizanju svijesti. Na taj način UPS bi doprinijela usklađivanju domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom i pravnom tekovinom Evropske unije, istovremeno osiguravajući održivost i razvoj srpske ekonomije na najbrži i najefikasniji način.

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Albaniji

BiznesAlbania

U okviru projekta WIM3 "Uključivanje zaposlenih u upravljanje – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje" BiznesAlbania je u skladu sa planom djelovanja osnovala stručni tim sa Unijom nezavisnih sindikata Albanije pod nazivom Radna grupa. Osnivanje Radne grupe sastoji se od predstavnika Ministarstva finansija i ekonomije (koje obuhvata socijalni dijalog i Nacionalni savjet zaposlenih), direktor Nacionalnog zavoda za zapošljavanje iz Tirane, predstavnika Glavnog inspektorata, BiznesAlbania i sindikata. Kroz organizaciju nekoliko sastanaka i radionica Radna grupa je raspravljala o zakonodavstvu koje je predstavio glavni partner projekata kao i na osnovu albanskog „Zakona o trgovačkim društvima", Poglavlje IV, „Participacija zaposlenih". Članovi 19. i 20. „Savjet zaposlenih" i „Prava i obaveze savjeta zaposlenih."

Ova dva član tiču se glavnih pitanja učešća zaposlenih u Savjetu, ali Nacrt zakona detaljno objašnjava sve procedure u 72 člana. Nacrt zakonodavstva je preveden na albanski jezik i pripremljena je anketa koju je BiznesAlbania poslala kompanijama, članovima organizacije i svima koji su povezani u BSPSH.

Eksperti iz ZDS-a, gđa Maja Skorupan i gđa Valentina Franca, održale su radionicu u Tirani sa predstavnicima Radne grupe i napravile prezentaciju o „Pravnom okviru EU-a o učešću zaposlenih" i „Slovenskom zakonodavstvu o učešću zaposlenih u upravljanju". Podijelile su iskustva iz zemalja koje prihvataju koncept radničkih savjeta, a takođe su govorile o teškoćama njegove primjene u drugim zemljama. Neki argumenti o teškoćama su:

- Prema filozofiji vlasnika kompanije, osnaživanje radničkog savjeta sprečava razvoj poslovanja;
- Problem je to što su predstavnici sindikata naglasili i željeli da se u zakonodavstvu razjasni uloga sindikata i uloga radničkog savjeta. Bilo je pitanja od strane učesnika, a zatim je slijedila rasprava o albanskom prevodu postojećeg „Nacrta zakona o učešću zaposlenih u upravljanju", metodama i uslovima za učešće zaposlenih u upravljanju kompanijama, kroz pravo na predstavljanje inicijative; pravo na informisanje; pravo na konsultovanje, kroz mogućnost zajedničkih savjetovanja sa poslodavcima.

Albanski stručnjak, gosp. Edison Hoxha je napravio prezentaciju Radnoj skupini o „Nacrtu zakona o učešću zaposlenih u upravljanju". Glavna pitanja koja su ovdje predstavljena bila su:

- Učešće zaposlenih u upravljanju kompaniijom kroz posebnu pravnu regulativu, definisane metode i uslove za „Nacrt zakona o učešću zaposlenih u upravljanju".
- Pravo učešća u upravljanju trebali bi ostvarivati i zaposleni u privatnom i u javnom sektoru.
- Radnički savjet će djelovati u korist kompanije uzimajući u obzir interese zaposlenih.

Osnivanje, sastavljanje i trajanje mandata radničkog savjeta

- Zaposlenici imaju pravo osnovati radničke savjete u kompaniji, broj članova će zavisiti od broja zaposlenih;
- član iz radničkog savjeta u kompaniji do 50 zaposlenih;
- dva člana iz radničkog savjeta u u kompaniji između 51 i 100 zaposlenih;
- tri člana iz radničkog savjeta u kompanijama između 101 i 200 zaposlenih;
- pet članova iz radničkog savjeta u kompanijama između 201 i 500 zaposlenih;
- sedam članova iz radničkog savjeta u kompanijama između 501 i 1000 zaposlenih;
- U kompanijama sa više od 1000 zaposlenih broj članova zaposlenih iz radničkog savjeta će biti uvećan za 2 za svakih 1000 zaposlenih.
- Trajanje mandata radničkog savjeta je 4 godine, a članovi mogu biti ponovno izabrani.
- Broj članova radničkog savjeta ne bi se trebao mijenjati tokom trajanja mandata, uprkos promjeni broja zaposlenih u kompaniji koji ispunjavaju uslove.
- Radnički savjet prestaje sa radom ako je broj zaposlenih koji ispunjavaju uslove manji od minimalnog broja zaposlenih potrebnog za osnivanje radničkog savjeta.

Pravo glasa i pravo biti biran

- Pravo glasa (biti biran) za predstavnike radničkog savjeta je pravo svih zaposlenih koji bez prekida rade u kompaniji najmanje šest mjeseci.
- Upravljački kadrovi nemaju pravo da glasaju za predstavnike u radničkom savjetu.
- Pravo da bude biran u radnički savjet dato je svim zaposlenima čiji radni odnos bez prekida traje najmanje dvanaest mjeseci.
- U novoosnovanoj kompaniji svi zaposleni imaju pravo glasa i pravo da budu birani, bez obzira na trajanje zaposlenja.
- Članovi radničkog savjeta biraju se tajno i direktnim glasanjem, svaki zaposleni ima jedan glas. Kandidate za izbornu komisiju mogu nominovarati zaposleni ili predstavnici sindikata u kompaniji.

Takođe, Unija nezavisnih sindikata Albanije dala je svoje primjedbe i prijedloge za promjene u Nacrtu zakona uzimajući u obzir „Zakon o trgovačkim savjetima", „Zakon o radu", prijedloge nakon savjetovanja sa stručnjakom Radne grupe i sastanaka u svojim povezanim udruženjima. Prijedlozi o „Nacrtu zakona o učešću zaposlenih u upravljanju" odnose se na reviziju člana broj 9., 22., 25., 41., 45., 55. i 65.

Unija nezavisnih sindikata Albanije protivila se albanskom „Zakonu o trgovačkim društvima", članovi 19. i 20. „Savjeta zaposlenih" i član 21. zaključio je da na temelju evropskog iskustva participacije zaposlenih u aktivnostima kompanije ima pozitivne strane koje pomažu kod jačanja uloge radničkog savjeta u smislu poboljšanja ekonomskog i socijalnog položaja. Takođe, u albanskom Zakonu o radu potrebno je dati pojašnjenja o pravima i obavezama sindikata i njihovoj ulozi u kompanijama razlikujući ih od radničkog savjeta.

U postojećoj situaciji u našoj zemlji, u kojoj slabo funkcioniše pravosudni sistem zbog reformi koje su u toku, nailazi se na teškoće u radnim odnosima, radnom zakonodavstvu, u organizaciji udruženja zaposlenih i u organizaciji sindikata u malim i srednjim preduzećima. Naš je prijedlog da je „Nacrt zakona o uključivanju zaposlenih u upravljanju" preuranjen za implementaciju u Albaniji, ali, dugoročno posmatrano, može se sprovesti u kontekstu pristupanja Albanije Evropskoj uniji.

Na kraju, dogovoreno je da se nastavi sa detaljima nacrta zakona, kao i to da da nacrt zakona prođe kroz faze priznavanja, savjetovanja i pravnih prilagođavanja. U okviru Direktiva Evropske unije može biti potreban nacrt zasebnog zakona u skladu sa Direktivama Evropske unije.

EKSPERIMENT

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Crnoj Gori

Unija poslodavaca Crne Gore

Socijalni dijalog je složen i stabilan mehanizam, koji se temelji na istinskoj želji socijalnih partnera – vlade, sindikata i poslodavaca, da dijalog grade na uzajamnom povjerenju. U odnosu na druge političke mehanizme, socijalni dijalog uključuje daleko širi krug aktera, odnosno angažuje stvaralačku energiju od velikog broja izvora i tako unosi nove, suštinske aspekte u politički i društveni život. Ustavom Crne Gore je propisano da se socijalni položaj zaposlenih usklađuje u Socijalnom savjetu, koji čine predstavnici sindikata, poslodavaca i Vlade.

Međunarodne standarde u polju socijalnog dijaloga definiše Međunarodna organizacija rada - MRO (Konvencija MOR-a br. 144 o tripartitnim konsultacijama radi primjene međunarodnih standarda rada, u članu 3. navodi „Predstavnike poslodavaca i zaposlenih za svrhe postupaka za koje garantuje ova Konvencija, slobodno biraju njihove reprezentativne organizacije, gdje takve organizacije postoje"; Konvencija br. 87 o slobodi udruživanja i pravu na organizovanje; Konvencija br. 98 o pravu na organizovanje i kolektivno pregovaranje; Preporuka br. 113 o konsultacijama na nivou sektora/industrija i na nacionalnomnivou iz 1960. godine, Preporuka br. 152 o tripartitnim konsultacijama iz 1976. godine). Ovi dokumenti definišu da socijalni partneri mogu biti samo dobrovoljne organizacije zaposlenih i poslodavaca. Crna Gora je ratifikovala sve ove dokumente tako da imamo potpun regulatorni okvir u kojem se socijalni dijalog može obavljati i promovisati. Takođe, kada je riječ o konsultovanju, informisanju i uključivanju zaposlenih u proces donošenja odluka, cijeli institut je regulisan Zakonom o radu[1] i Op-

1 Član 158. Zakona o radu predviđa da poslodavac obavještava sindikalnu organizaciju najmanje jednom godišnje o:
1) rezultatima poslovanja;
2) razvojnim planovima i njihovom uticaju na položaj zaposlenih, kretanju i promjenama u politici zarada;
3) mjerama poboljšanja uslova rada, sigurnosti i zaštiti na radu i drugim pitanjima važnim za materijalni i socijalni položaj zaposlenih.
Nadalje, poslodavac obavještava sindikalnu organizaciju o:
1) mjerama bezbjednosti i zaštite na radu;
2) uvođenju nove tehnologije i organizacionim promjenama;
3) rasporedu radnog vremena, noćnom radu i prekovremenom radu;
4) donošenju programa o uvođenju tehnoloških, ekonomskih i restrukturalnih promjena i programa ostvarivanja prava zaposlenih za čijim je radom prestala potreba;
5) vremenu i načinu isplate zarada.
Takođe, poslodavac je dužan pravovremeno obavijestiti i dostaviti akte za sindikalnu organizaciju radi prisustvovanja sastancima organa poslodavca na kojima se razmatraju inicijative i prijedlozi poslodavca. Pred-

štim kolektivnim ugovorom[2]. U crnogorskom zakonodavstvu nijesu predviđeni radnički savjeti, što je naročito važno napomenuti kad govorimo o sprovođenja projekta WIM3, kao i eksperimenta koji je njegov dio i centralna aktivnost nas kao partnera na projektu.

Kad je riječ o socijalnom dijalogu, njegovom razvoju i kvalitetu, vrlo je važno obratiti pažnju na strukturu privatnog sektora Crne Gore. Naime, 99 % crnogorske ekonomije sastoji se od mikro, malih i srednjih preduzeća, od čega su približno 90 % mikro preduzeća koja zapošljavaju do 5 zaposlenih. Ovakva struktura ekonomije je jedan od razloga da se bipartitni socijalni dijalog ne nalazi na nivou na kojem se nalazi tripartitni.

Naša misija i usmjerenost ka promovisanju socijalnog dijaloga na svim nivoima bile su odlučujuće za učešće u projektu WIM3, a naša uloga u projektu bila je drugačija od one koju smo imali u prethodnim projektima WIM – ovoga puta smo tebali otići korak dalje, što je i učinjeno simuliranjem osnivanja radničkog savjeta u jednoj crnogorskoj kompaniji.

Eksperiment u kompaniji „Mitrović & Co"

Pronalaženje kompanije koja bi htjela učestvovati u eksperimentu „osnivanja" radničkog savjeta bio je prilično izazovan zadatak. Prvo, bilo je potrebno pronaći kompaniju sa najmanje 20 zaposlenih, što, sa obzirom na prethodno navedene statistike o strukturi ekonomije, nije bilo lako. Dalje, činjenica da radnički savjeti nijesu zakonom uređeni, odnosno da ih zakon uopšte ne reguliše ne čini poslodavce i zaposlene previše motivisanim da ovo pitanje shvate ozbiljnije.

Međutim, i uprava i zaposleni porodične kompanije sa juga Crne Gore – Mitrović & Co, prepoznala je potencijalne koristi i njihov interes da budu prvi u Crnoj Gori koji će učestvovati u eksperimentu. Mitrović & Co posluje u sektoru turizma i obrazovanja, zapošljavaju od 25 do 50 zaposlenih (zavisno od dijela godine), a na nivou kompanije nemaju organizovan sindikat. U pripremnim sastancima sa predstavnicima Unije poslodavaca Crne Gore i Unije slobodnih sindikata Crne Gore, uprava i zaposleni kompanije istakli su svoj interes za radničke savjete kao oblik socijalnog dijaloga, prepoznajući u njemu model koji bi potencijalno mogao funkcionisati kod njih. Nakon završetka postupka izbora ispunjeni su uslovi da novoizabrani savjet počne sa radom. Predstavnik zaposlenih bio je uključen u sve značajne upravljačke aktivnosti što je bila prilika da vidi kompaniju u kojoj radi iznutra i iz različitih uglova. Uprava je infor-

stavnik sindikalne organizacije ima pravo da učestvuje u raspravi pred nadležnim tijelima poslodavca.

2 Član 54. Opšteg kolektivnog ugovora sadrži detaljne odredbe koje se odnose na pravo na informisanje i konsultovanje. Poslodavac je dužan da zatraži i razmotri mišljenja i prijedloge sindikata prije donošenja odluke od velike važnosti za profesionalne i ekonomske interese zaposlenih, otkaza zbog tehnoloških, ekonomskih, restrukturalnih i drugih promjena, klasifikacije radnih mjesta itd.

misala predstavnika zaposlenih o godišnjim finansijskim izvještajima, kratkoročnim i dugoročnim ciljevima kompanije, postupku pripreme za turističku sezonu itd. Takođe, sa predstavnikom zaposlenih su pravljene konsultacije o planovima zapošljavanja za nadolazeću sezonu. Međutim, kod zaposlenih je zabilježena određena rezerva kad je riječ o institutu radničkih savjeta, jer je generalan utisak bio da nijesu smatrali da će takav oblik socijalnog dijaloga biti sproveden u domaćem zakonodavstvu u budućnosti. Osim toga, opšti utisak je da bi učešće zaposlenih i savjetovanje u procesu donošenja odluka moglo ojačati opštuu situaciju crnogorskih kompanija, ali da bi takva saradnja trebala biti zasnovana na zdravim i čvrstim temeljima. Zaposleni su izrazili zadovoljstvo da su bili u mogućnosti, vjerovatno kao prvi u Crnoj Gori, steći neko znanje o ovom obliku socijalnog dijaloga. Svjesni su da je ovo bio „samo" eksperiment i da bi situacija bila drugačija da je potkrijepljena u pozitivnim pravnim propisima Crne Gore. Bez obzira radi li se o zakonskoj obavezi ili ne, zaposleni su vidjeli pozitivne aspekte ovog instituta, cijeneći prava koja osigurava, ali i priliku da posmatraju kompaniju iz drugog ugla. Pored njihovog radnog mjesta i svakodnevnih zadataka koji se trebaju izvršiti, za zdravlje i rast kompanije svaki njen element treba biti posvećen postizanju uspjeha. Zaključak je da su radnički savjeti formalni mehanizam onog što bi svaka kompanija trebala imati u praksi – uzajamno povjerenje, razumijevanje i poštivanje među socijalnim partnerima na nivou poslodavca.

Bez sumnje, eksperiment sproveden tokom projekta WIM3 sa sobom je donio novu vrijednost u ovom preduzeću, posebno kada je riječ o odnosu između uprave i zaposlenih, ali i međusobnih odnosa uopšte. Takođe im je pomogao da uspostave okvir unutar kojeg mogu poboljšati svoje interne odnose u budućnosti i na taj način uspjeh poslovanja preduzeća, što predstavlja vrijednosti od velike važnosti bez obzira na to hoće li radnički savjeti formalno postati dio pravnog sistema Crne Gore.

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Republici Sjevernoj Makedoniji

Biznis konfederacija Makedonije

Umjesto uvoda

Nakon uspješne implementacije projekata WIM1 i WIM2 utvrđeno je aktuelno stanje postojećeg zakonodavstva zemalja koje nijesu članice EU u pogledu zaposlenih i njihovog uključivanja u proces upravljanja, a u međuvremenu su započete aktivnosti koje se odnose na upoznavanje socijalnih partnera i učesnika na nivou preduzeća sa sadržajem zakonodavstva EU koje reguliše ovo pitanje.

Nakon rezultata prethodnih projekata zaključeno je da je potrebno nastaviti sa daljnjim novim aktivnostima kako bi se podigla svijest i upoznao što širi broj subjekata sa regulativom,postupkom formiranja i postojanja radničkih savjeta, ali ovaj put ne samo razradom teoretskog dijela, već i upotrebom metoda praktične primjene.

Iz ovog razloga je započelo je sprovođenje projekta WIM3, odražavajući praktično predstavljanje postupka za formiranje radničkog savjeta, njegove uloge i njegovih svakodnevnih aktivnosti u preduzeću. U skladu sa tim, ovaj projekt je bio usredotočen na pilot eksperiment osnivanja radničkih savjeta unutar okvira unaprijed odabranih pilot preduzeća.

Kontaktirano je nekoliko kompanija iz baze podataka poslodavaca i unaprijed su odabrane dvije u kojima će se sprovoditi eksperiment. Nakon predodabira, odabrani su različiti profili preduzeća radi utvrđivanja kako će eksperiment biti prihvaćen i sproveden i koja će biti njihova stanovišta o sprovođenu radničkog savjeta u budućnosti.

Eksperiment se odnosi na dvije kompanije, od kojih jedna ima ukupno 280 zaposlenih, a druga 350 zaposlenih, sa različitim poslovnim aktivnostima i različitom organizacionom strukturom. Svaka kompanija je jedinstvena u svom polju i jedinstvena po načinu regulisanja odnosa između zaposlenih i uprave, pa su stoga odabrane za sprovođenje eksperimenta u okviru projekta WIM3.

Eksperiment

Eksperiment je nastavljen nakon odabira pilot kompanija. U svrhu upoznavanja i predstavljanja svrhe projekta prvo su održani sastanci sa odabranim kompanijama uz prisustvo: jednog udruženja poslodavaca – Biznis konfederacija Makedonije; izvršnih direktora i predstavnika zaposlenih u preduzeću. Na ovim sastancima Biznis konfederacija Makedonije je detaljno predstavila sve o radničkim savjetima uključujući: „Što oni predstavljaju?"; „Kako se formiraju?"; „Kako funkcionišu?" i „Koja je njihova svrha?".

Dalje, na ovim sastancima razrađivao se prethodni nacrt Zakona o uključivanju zaposlenih u upravljanje. Kako bi se uspješno sprovelo osnivanje, obje kompanije su prihvatile da bi se osnivanje radničkih savjeta trebalo izvršavati u skladu sa zakonom, ali prilagođavanjem uslova i kapaciteta koji u datom momentu postoje kod njih.

Naime, rezultat je bio različit u ove dvije kompanije zbog postojanja sindikata u prvoj, i postojećeg oblika radničkog saveza u drugoj kompaniji koji se sa jedne strane razlikuje od sindikata, dok je sa druge strane vrlo sličan radničkom savjetu. Ova raznolikost je dovela do različitih pristupa i različitih rezultata eksperimenta, pa će se stoga u ovoj objavi iskustvo ove dvije kompanije predstaviti pojedinačno.

Rezultati provedenog eksperimenta u pilot tvrtki br. I.

U Republici Sjevernoj Makedoniji, u preduzećima u kojima postoji organizovan sindikat, ideja ponovnog povezivanja zaposlenih generalno nije prihvaćena. Sindikati vjeruju da su sami po sebi dovoljni jer obuhvataju sva područja odnosa između zaposlenih i menadzmenta, a istovremeno imaju svoje kapaciteta i mehanizme kako da na najbolji način povežu ove dvije strane. Na neki način, oni se boje mogućnosti dovođenja u opasnost svog položaja ako dopuste, očekuju i regulišu formiranje novih dodatnih modela organizovanja zaposlenih. Sindikati još uvijek vide radničke savjete kao model udruživanja koji je sličan njihovom. Prema tome, još uvijek ne mijenjaju svoj stav i smatraju da je takav dodatni model nepotreban ako u kompaniji postoji(e) sindikat(i).

Ovakvo mišljenje izrazio je sindikat prve odabrane pilot kompanije, koja, skladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, obavlja: uslužne djelatnosti u vezi sa vazdušnim saobraćajem. Naime, prije provođenja eksperimenta i potpisivanja Sporazuma o saradnji, održana je prva rasprava kako bi se promijenio stav i shvatanje predstavnika sindikata u vezi sa radničkim savjetima na koji način se htjelo ukazati prvenstveno na razlike između dva modela.

S druge strane, predstavnici sindikata su nastojali da ukažu na razloge zašto bi trebalo spriječiti sprovođenje eksperimenta u svojoj kompaniji tvrdeći da nema potrebe uvoditi

radničke savjete u u kompanijama u kojima postoji sindikat, iako su unaprijed upoznati da je to dio eksperimenta koji neće stvoriti obvezu za dalje postojanje tog tijela. Nakon toga, uz izraženo nepovjerenje, na kraju su ipak dali svoj pristanak za osnivanje radničkog savjeta pod uslovom da budu uključeni u cijeli proces kao posmatrači tokom trajanja cijelog eksperimenta.

Naglašavamo da smo postigli veliki uspjeh u podizanju svijesti među učesnicima, posebno predstavnicima sindikata, ali i sindikata uopšte, budući da je ovaj eksperiment direktno i indirektno uključivao zaposlene koji su ujedno i članovi sindikata. Kroz ovaj eksperiment, svako ko je bio uključen u ovaj radni proces imao je priliku da neposredno uvidi da je radnički savjet potpuno drugačiji model od sindikata i kao model udruživanja ni na koji način ne ugrožava položaj sindikata, već može samo doprinijeti svim stranama uključenima u radni proces u kompaniji ako postoji kao takav.

Dalje, nakon potpisivanja ugovora započeo je proces sprovođenja eksperimenta. Najprije je izvršen izbor članova savjeta. Izbor je sproveden u skladu sa brojem zaposlenih i u skladu sa Nacrtom zakona u uključivanju zaposlenih u upravljanje. Savjet se sastojao od pet članova. Nijesu primijećene nikakve nepravilnosti prije ili tokom izbora, niti je bilo primjedbi ili prigovora u vezi procesom sprovođenja izbora. Prema tome, možemo zaključiti da postoji volja u kompanijama za uspostavljanje ovog modela, odnosno postupak formiranja savjeta zaposlenih ni na koji način nema negativan utjecaj na proces rada u kompaniji.

Kada govorimo o komunikaciji između članova radničkog savjeta i sindikata, utvrđeni su sljedeći zaključci: zaposleni su pokazali poseban interes za razmjenu svojih zahtjeva zajedno sa određenim koracima za poboljšanje radnih uslova i radnog procesa uopšte, dok su predstavnici sindikata dosljedno nastojali posmatrati ukupan proces i češće održavali neformalne sastanke i rasprave sa članovima savjeta bojeći se da njihov položaj ne bude ugrožen. Odnos uprave sa savjetom se ponajviše može ocijeniti kao korektan bez previše napora i insistiranja na uključivanju savjeta u proces kreiranja i donošenje odluka. Iz gore navedenog je očigledno da su članovi savjeta uspjeli u uspostavljanju komunikacije sa svim učesnicima i uspješno su izvršili svoju funkciju za koju su bili izabrani. Rezultat eksperimenta u ovoj pilot kompaniji definitivno ukazuje na volju menadzmenta da uvede radnički savjet, ali u isto vrijeme podijeljena mišljenja među zaposlenima, različiti nivoi predanosti i uključenosti u eksperiment koji ne dovode do zaključka da ako sistem organizacije radi uspješno, ne postoji uvijek spremnost za promjenu, čak i ako bi to za njih moglo značiti poboljšanje.

Rezultati sprovedenog eksperimenta u pilot kompaniji br. II:

U drugoj pilot kompaniji, koja, u skladu sa Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti, obavlja: proizvodnju električnih motora, generatora i transformatora, postoji oblik orga-

nizovanja zaposlenih koji se, sa jedne strane, razlikuje od sindikata, i vrlo je sličan radničkom savjetu. Radi se o takozvanom „Etičkom krugu". Etički krug je model radničkog organizovanja sa kojim su se kao kompanija prvi put susreli kad su posjetili kompaniju u drugoj zemlji koja se bavi sličnom djelatnošću, sa ciljem da se nadograđuju i napreduju. Budući da je postojao nedostatak utruživanja zaposlenih, oni su se odlučili na osnivanje „Etičkog kruga" kao idealnog rješenja za njih.

Za razliku od prve pilot kompanije, entuzijazam za sprovođenje eksperimenta u ovoj je kompaniji je bio na većem nivou, jer je predstavljao priliku da nadograde i usavrše postojeći model. Nakon uspješnog formiranja i izbora članova radničkog savjeta izabrani članovi su izgradili efikasan odnos sa zaposlenima sa jedne strane, ali i sa upravom koja je pokazala poseban interes za saradnju, sa druge strane. Bili su otvoreni prema svojim kolegama, slušali su njihove preporuke, kritike i smjernice i uspješno komunicirali sa upravom.

Dalje, radnički savjet je utvrdio okvir djelovanja, što je bila početna tačka za dalje definisanje i usmjeravanje njihovog djelovanja kao novoformiranog tijela. Članovi radničkog savjeta, u granicama svojih ovlašćenja, odlučili su djelovati posebno u sljedećim područjima: bezbjednost i zdravlje na radu, rokovi isporuke; prenos informacija između uprave i zaposlenih, posredovanje na način da primaju i predlažu mjere u interesu zaposlenih i kompanije, kao i učešće na sastancima i pregovorima sa upravom.

Eksperiment je uspješno proveden, sve strane su bile uključene bez ikakvih predrasuda i preuranjenih zaključaka o njegovom uspjehu. Prema tome, možemo zaključiti da u kompanijama poput ove, gdje nema sindikata, interes i uspjeh sprovođenja modela kao što je radnički savjet je na visokom nivou.

Zaključak

Na kraju je zaključeno da je uprkos podijeljenim mišljenjima i različitim rezultatima dviju pilot kompanija eksperiment uspješno sproveden. Obije pilot kompanije su pokazale interes za učestvovanje i sprovođenje takvog eksperimenta, a to je rezultiralo realističnim rezultatima. Ovi rezultati su naglasili potrebu za daljim radom u smislu podizanja svijesti i podsticanja formiranja takvog modela organizovanja zaposlenih. Željeli bismo da istaknemo da je potrebno uložiti veće napore u preduzećima u kojima već postoji sindikat, jer je interes za formiranje radničkog savjeta vrlo nizak i na strani uprave i zaposlenih.

Što se tiče kompanija gdje ne postoji sindikat, zaključili smo da su interes, kao i svijest o potrebi za uspostavljanjem takvog modela veći. Ako ne postoji sindikat ili neki drugi oblik organizovanja zaposlenih, prirodno je biti svjestan potrebe o uspostavljanju mo-

dela kojim se informacije mogu lako prenositi između dviju strana na pojednostavljen način uz bolju međusobnu komunikaciju. Međutim, valja napomenuti da sama svijest o uključivanju zaposlenih u upravljanje treba ionako biti veća. Takvi modeli koji služe samo za prenos informacija nijesu dovoljni, oni trebaju biti uključeni u donošenje odluka od strane uprave.

Na kraju, ali ne manje važno, pored sprovođenja eksperimenta, posebnu ulogu imala je razmjena pojedinačnih iskustava svih učesnika kao rezultat sprovođenja radničkih savjeta. Ispostavlja se da se na ovaj način svi krećemo u boljem smjeru, tako da trebamo nastaviti da sarađujemo i pomažemo jedni drugima. Vjerujemo da smo sa ovim projektom učinili vrlo važan korak prema našem napredovanju u ovom smjeru te da je cilj projekta WIM3 postignut.

PRAĆENJE

Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenih u upravljanje – Slovenija

Udruženje poslodavaca Slovenije

Svrha i metodologija

U Sloveniji je učestvovanje zaposlenih regulisano Zakonom o učešću zaposlenih u korporativnom vođstvu, koji je donešen 1993. godine i više ne odgovara modernom poslovnom okruženju. Kako je još uvijek jedini pravni osnov u ovom području, zanimalo nas je kako se zakon primjenjuje u praksi. Stoga smo osmislili sopstveni upitnik sa različitim grupama pitanja: demografske karakteristike ispitanika (kompanije i pojedinci koji odgovaraju na upitnik); saradnja sa radničkim savjetom, predstavnici zaposlenih u upravljačkim i nadzornim tijelima kao i uopšteni stav o učešću zaposlenih u odlučivanju. Ispitanici su bili članovi Udruženja poslodavaca Slovenije (ZDS), koji su dobili link na online anketu. 125 članova odgovorilo je na anketu u razdoblju od 23. septembra 2018. do 1. decembra 2018. godine. Osnovne statističke metode, segmentaciona analiza, ukrštanje odgovora i korelaciona analiza korišćeni su za analiziranje prikupljenih podataka.

Uzorak

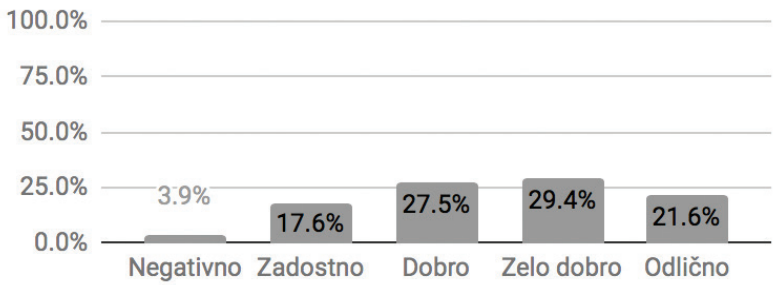
Većina ispitanika su iz društava sa ograničenom odgovornošću, čineći 72 %, slijede ih akcionarska društva (21,6 %) i samostalni poduzetnici (1,6 %). Dualistički sistem vođstva dominira u akcionarskim društvima (55,6 %). Uzorak većinom predstavljaju domaće kompanije, u privatnom vlasništvu (59 %), druga najveća grupa su strani vlasnici udjela (25,6 %), a u 15,2 % slučajeva kompanije su u državnom vlasništvu. Polovina kompanija su u primarnoj proizvodnji. Što se tiče veličine kompanija uključenih u uzorak, raspodjela je ravnomjerna: 29,6 % su velika preduzeća, 22,6 % su srednja, 25,6 % su mala preduzeća, a ostatak čine mikro preduzeća. Odgovori na upitnik uglavnom su primljeni od menadzera ljudskih resursa (37,1 %) i direktora ili predsjednika upravnih odbora (24,2 %).

Saradnja ss radničkim savjetom

Budući da ne postoji službena evidencija radničkih savjeta i sindikata na nivou poslodavca u Sloveniji, zanimalo nas je jesu li radnici organizovani u bilo kakvom obliku predstavljanja zaposlenih. Rezultati su pokazali da su radnički savjeti osnovani u nešto manje od polovine uključenih kompanija (44,8 %), a slično tome sindikati su organizovani u 48,8 % kompanija. U 79 % svih kompanija sa radničkim savjetima organizovan je i sindikat. To znači da su u trećini svih kompanija učesnika istraživanja zaposleni organizovani i u sindikat i u radnički savjet. Sa druge strane, u 37,6 % kompanija ne postoji nijedan oblik organizovanja zaposlenih.

Pored zakonodavstva, participativna kultura je takođe važna za efikasno sprovođenje učestvovanja zaposlenih, na šta obično utiče tradicija radničkog savjeta. U više od polovine kompanija učesnica (54 %) radnički savjet je organizovan više od 20 godina, a u gotovo trećini on djeluje od 10 do 20 godina; što zajedno predstavlja većinu ispitanih kompanija. Iz ovoga se može zaključiti da kompanije obuhvaćene anketom imaju mnogo godina iskustva sa radničkim savjetima. Njihova sveukupna ocjena saradnje sa ovim oblikom organizovanja zaposlenih je 3,47 na skali od 1 do 5; polovina ispitanika ocjenjuju saradnju kao vrlo dobru (4) ili odličnu (5). Grafikon u nastavku prikazuje zadovoljstvo ispitanika sa radničkim savjetima prema udjelu.

Grafikon 1.: Sveukupna ocjena saradnje sa radničkim savjetima (N=51)



Na pitanje koje promjene žele u saradnji sa radničkim savjetima, navode da žele promjene koje se odnose na informisanje i konsultacije, angažovanje i radne metode. „Nedovoljno znanje unutar radničkog savjeta za učestvovanje u upravljanju“ bio je jedan od najčešćih razloga da ispitanici ocijene saradnju sa radničkim savjetom ocjenom „nedovoljan“.

Predstavnici zaposlenih u upravljačkim i nadzornim organima

Zakonodavstvo takođe reguliše učestvovanje predstavnika zaposlenih u upravljačkim i nadzornim organima, odnosno u nadzornom odboru i upravljačkom odboru u dua-

lističkom sistemu vođstva te u upravnom odboru u monističkom sistemu. Zakon ne navodi izričito kako se ovaj oblik učestvovanja zaposlenih ostvaruje u društvima sa ograničenom odgovornošću (budući da većina njih ima samo direktora kao upravljački organ), pa je to ostavljeno za međusobni dogovor. Predstavnici zaposlenih su u nadzornom odboru u svih 11 akcionarskih društava sa dualističkim sistemom vođstva, ali samo jedno ima i predstavnika zaposlenih u upravljačkom odboru. Dva od tri akcionarska društva sa monističkim sistemom vođstva imaju predstavnika zaposlenih u upravnom odboru kao neizvršnog direktora, a treće kao izvršnog direktora. Svih 11 društava sa ograničenom odgovornošću sa radničkim savjetom imaju predstavnike zaposlenih u nadzornom odboru. U kompanijama sa predstavnicima zaposlenih njihova korisnost u upravnim i nadzornim odborima je sveukupno ocijenjena sa 3,5 na skali od 1 do 5. Rezultati su ipak pokazali da je bilo razlika u ocjenjivanju korisnosti predstavnika zaposlenih u upravljačkim i nadzornim tijelima, zavisno od veličine i pravnog obliku i organizacije kompanije. Ispitanici iz akcionarskih društava ocjenjuju korisnost predstavnika zaposlenih u upravljačkim i nadzornim tijelima bolje od ispitanika iz društava sa ograničenom odgovornošću; a ispitanici iz malih preduzeća bolje od onih iz većih poslovnih sistema. Osim toga, rezultati su pokazali srednje jaku pozitivnu povezanost između sveukupne ocjene saradnje sa radničkim savjetom i korisnosti predstavnika zaposlenih u upravljačkim i nadzornim tijelima. Oni koji su ocijenili saradnju sa radničkim savjetom pozitivnije takođe su dali pozitivniju ocjenu korisnosti predstavnika zaposlenih u upravljačkim i nadzornim organima.

Opšte informacije o učešću zaposlenih

Budući da Zakon o učešću radnika u korporativnom vođstvu predviđa osnovna prava radnika u ovom polju, zanimala su nas mišljenja ispitanika o opsegu ovih prava. Više od polovine ispitanika (54 %) je zapravo navelo da su prava regulisana na odgovarajući način Zakonom o učešću radnika u korporativnom vođstvu. Zatim smo upitali ispitanike šta im pruža postojeći sistem učešća zaposlenih. Ispitanici su pokazali nadprosječno slaganje sa izjavom da saradnja sa radničkim savjetom omogućava veću spremnost zaposlenih za uvođenje promjena i više obzira za interese zaposlenih kao učesnika, kao i bolju komunikaciju unutar samog preduzeća. Međutim, manje su se složili sa izjavom da učešće zaposlenih u korporativnom vođstvu omogućava usvajanje boljih poslovnih odluka, veću produktivnost ili povećanu inovativnost zaposlenih. Poslednje je ocijenjeno najnižom ocjenom. Ispitanici su se najviše složili da su za funkcioniranje radničkih savjeta predviđeni odgovarajući materijalni uslovi, a najmanje su se složili da radnički savjet pomaže prilikom rješavanja sukoba sa zaposlenima.

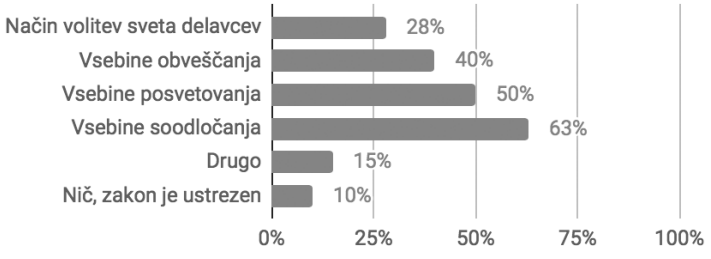
Više od polovine ispitanika pomenulo je „informisanje radničkog savjeta“ kao jedan od oblika učešća zaposlenih, a „učešće radničkog savjeta“ kao najmanje prikladan. „Zajedničko savjetovanje“ (46 %) se takođe smatra prikladnim. Ocjenjivanje prikladnosti

oblika učešća odražava neke značajne razlike sa obzirom na demografske karakteristike ispitanika. Na primjer, informisanje radničkog savjeta se manje cijeni u domaćim kompanijama u privatnom vlasništvu („ne“ 57 %, „da“ 47 %) nego u kompanijama u državnom vlasništvu („ne“ 27 %, „da“ 73 %) ili stranim kompanijama („ne“ 25 %, „da“ 75 %), Anketa pokazuje statistički značajnu razliku između kompanija koje su učestvovale u anketi a koje se bave primarnom proizvodnjom i kompanija koje se bave pružanjem usluga: proizvodne kompanije više su sklone informisanju („da“ 68 %) od onih koje se bave pružanjem usluga („da“ 45 %). Statistički najznačajnije razlike odnose se na veličinu kompanija. Velikenajčešće praktikuju participaciju predstavnika zaposlenih u upravljačkim i nadzornim tijelima, dok to nije slučaj sa manjim kompanijama. Informisanje radničkih vijeća najprisutnije je kod velikih kompanija, dok se kod malih može reći da nema naročite prisutnosti ove funkcije.

Prema ispitanicima, informisanje se smatra značajnom aktivnošću kada se raspravlja strategija kompanije, promjena statusa, kao i pitanja koja su vezana samo poslovanje. Pitanja ljudskih resursa i zdravlja i bezbjednosti na radu takođe su ocijenjena kao veoma značaja u kontekstu informisanja, konsultacije i participacije zaposlenih. Obzirom na demografske karakteristike, postoje neke značajne razlike u vezi sa položajima ispitanika u kompanijama. Većina članova upravljačkih odbora/upravnih odbora odlučilo se za informisanje, a slijedili su ih pomoćnici/savjetnici upravljačkog odbora/upravnog odbora/direktora, dok su informisanju najmanje skloni viši saradnici i računovodstvo. Takođe, potrebno je istaći razlike u značajnim aktivnostima koje se bave pitanjima ljudskih resursa vezano za organizaciju rada. Ispitanici iz kompanija u većinskom stranom vlasništvu su više skloni informisanju (64 %) od onih iz domaćih kompanija u privatnom vlasništvu (38 %) ili u vlasništvu države (29 %).

U završnom dijelu ankete zanimalo nas je koja pitanja su, po mišljenju ispitanika, najaktuelnija i trebalo bi ih drugačije regulisati u Zakonu (Slika 2). Gotovo dvije trećine ispitanika vjeruju da je to pitanje participacije, polovina je istakla konsultaciju, a informisanje (39,7 %) i način na koji se bira radnički savjet (28,2 %). Sa druge strane, 15,4 % ispitanika vjeruje da su ova pitanja riješena na odgovarajući način u postojećem zakonu.

Slika 2: Teme koje bi Zakon o učestovanju zaposlenih u upravljanju trebao regulisati drugačije (ispitanici N=78, sa nekoliko mogućih odgovora, ukupno 161 navod)



Na osnovu rezultata može se doći do nekoliko zaključaka. Uopšteno posmatrano, može se primijetiti sklonost prema postojećem sistemu uključivanja zaposlenih; ispitanici bi posebno voljeli vidjeti aktivno uključivanje predstavnika zaposlenih (posebno u konsultacijama i participaciji) prilikom rješavanja ličnih pitanja i bezbjednosti i zdravlja na radu. Manje su skloni konsultovanju o pitanjima u vezi sa aktivnostima kompanije; u ovom slučaju vjeruju da je obavještavanje radničkog savjeta suvišno. Ne iznenađuje da bi ispitanici željeli zakonske promjene u domenu konsultacija i participacije zaposlenih. Dalje, ispitanici žele neke promjene koje se odnose na informisanje i komunikaciju sa predstavnicima zaposlenih, kao i promjene u angažovanju zaposlenih i metodama rada. Takođe, voljeli bi vidjeti veći nivo sposobnosti ili više znanja kod predstavnika zaposlenih što se tiče uključivanja. Poslednje se može postići na manje formalan način, na primjer u dogovoru sa radničkim savjetom da se organizuje odgovarajuća i ciljana obuka sa ciljem efikasnijeg uključivanja zaposlenih.

Obzirom na mišljenja koja su izrazili ispitanici i stručna javnost, potrebno je izraditi izmjene i dopune Zakona o učešću zaposlenih u korporativnom vođstvu što je prije moguće. Međutim, predmet rasprave je dio socijalnog dijaloga i prema tome treba uključivati sve zainteresovane učesnike, odnosno i predstavnike poslodavaca i zaposlenih.

Preporuke za poboljšanje nacionalnog zakonodavstva o učešću zaposlenih

1. Definicije je potrebno uskladiti sa Zakonom o radnim odnosima (ZDR-1).
2. Potrebno je povećati granični broj za osnivanje savjeta zaposlenih (radničkih savjeta, odnosno predstavnika zaposlenih) utvrđen u Direktivi 2002/14/EZ. Postojeće zakonodavstvo omogućuje zaposlenima da izaberu predstavnika u kompaniji sa samo 3 zaposlena, dok Direktiva 2002/14/EZ određuje granični broj od najmanje 50 zaposlenih u preduzeću ili 20 u pogonu.
3. Članovi porodice nekog iz uprave trebali bi dobiti pravo glasa i kandidovanja na izborima jer imaju status običnog zaposlenog kao i zaposleni sa pravom glasa.
4. Potrebno je povećati popis osoba koji predstavlja granični broj za izborni uspjeh, tj. na 60 %.
5. Postupci za ponovno uspostavljanje radničkog savjeta nakon neuspjelih izbora (slično osnivanju radničkog savjeta u novoosnovanoj kompaniji) trebaju biti jasno definisani, a razdoblje za ponovno sprovođenje izbora treba biti produženo.
6. Potrebno je jasno razgraničavanje nadležnosti između sindikata i radničkog savjeta ili predstavnika poslodavaca (prema pojedinačnom konceptu).
7. Koordinacija postupaka (rokovi) u slučaju otkazivanja u skladu sa nadležnostima radničkog savjeta i u skladu sa nadležnostima sindikata na osnovu ZDR-1.
8. Samo informisanje i konsultovanje je potrebno zadržati kao oblike saradnje u svrhu postizanja sporazuma, ali ne participacije zaposlenih.
9. Ukidanje pravne institucije uključivanja predstavnika zaposlenih u organima kompanije.

   a. Upravljački organ: predstavnik zaposlenih u upravljačkom organu je jedinstven u Sloveniji, gdje zadaci predstavnika zaposlenih odnosno njegov položaj u upravi nijesu uopšte definisani i sam je sebi svrha.
   b. Nadzorni organ: mjerodavno pravo predviđa mogućnost da ½ članova nadzornog odbora imenuju zaposleni.
10. Uvođenje načela djelovanja predstavnika zaposlenih u najboljim interesima preduzeća – u vezi sa konceptom odgovornosti za imenovanja.
11. Uvođenje jasnog koncepta materijalne odgovornosti za odluke koje donose predstavnici zaposlenih; u pravilu, odluke koje donose predstavnici zaposlenih imaju značajne materijalne posljedice, ali zbog koncepta institucionalizovanog nedostatka odgovornosti, predstavnik zaposlenih se ne smatra finansijski ili krivično odgovornim uprkos moguće namjerno uzrokovanoj šteti.
12. Potrebno je jasno definirati obvezu predstavnika zaposlenih da osigura dvosmjernu komunikaciju sa zaposlenima kao i mehanizme djelovanja – svrha obavještavanja je da se obavjeste zaposleni, a svrha konsultovanja je da se uskladi sa interesima zaposlenih, što se ne smije samo pretpostaviti.

Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenih u upravljanje preduzećem – Bugarska

Bugarsko udruženje poslodavaca – Unija bugarskog biznisa

Ovaj dio predstavlja glavni rezultat nacionalne online ankete o statusu predstavljanja zaposlenih u preduzećima u Bugarskoj, a koja je sprovedena u 2019. godini u okviru projekta WIM „Uključivanje zaposlenih – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje", kao i nacionalne preporuke o uključivanju zaposlenih u upravljanju preduzećem.

Anketa, odnosno njeni rezultati, uključuju informacije o predstavljanju zaposlenih u preduzećima iz svih sektora ekonomije u Bugarskoj u skladu sa Klasifikacijom ekonomskih djelatnosti (NACE), analizu ovih informacija i opšte zaključke. Anketa je sprovedena na nacionalnom nivou, obrađeno je više od 2000 preduzeća, obuhvatajući različite sektore ekonomije iz svih regija zemlje. Putem online ankete prikupljeni su podaci za 103 preduzeća.

Anketa je pokazala da je kod velike većine ispitanika prevladavajući dio vlasništva (više od 51 %) domaćih pravnih i fizičkih lica. U isto vrijeme, 43,7 % ispitanika izjasnilo se da imaju aktivno predstavljanje zaposlenih u svom preduzeću ili organizaciji.

Približno svaki deseti poslodavac stavlja znak jednakosti između instituta predstavljanja i funkcioniranja sindikata, miješajući na taj način oblasti sindikata sa oblašću predstavljanja zaposlenih.

Dominantna većina (približno 91,5 % ispitanika) smatralo je da izbor predstavnika zaposlenih nije imalo negativan učinak na aktivnost poslodavca.

Manje od 50 % se složilo da zakonodavstvo koje reguliše predstavljanje zaposlenih zadovoljava potrebe našeg vremena, ali istovremeno prevladavajući dio ispitanika nije dijelio takvu pozitivnu ocjenu, a neki su čak mislili da je zakonodavstvo zastarjelo.

Više od 58 % ispitanika navelo je da je opseg nadležnosti predstavljanja zaposlenih definisan zakonom prihvatljiv, a manji postotak je smatrao da su nadležnosti preopširne i prekoračuju njihova shvatanja prihvatljivog opsega. Stanovišta su takođe bila da široke nadležnosti predstavnika zaposlenih nijesu vezane uz odgovarajuće odgovornosti.

Svi ispitanici su smatrali prihvatljivim i korisnim uključiti zaposlene u upravljanje poduzećem. U stvari, nijedan od ispitanika nije a priori odbacio uključenost zaposleni u upravljanju preduzećem. Razlike su samo u shvatanjima odgovarajućih oblika uključivanja.

Na pitanje „Koja područja ili pitanja mislite da bi trebala uključivati učešće zaposlenih u upravljanju?" najšire prihvaćeno stanovište bilo je da bi učešće zaposlenih u upravljanju trebalo uključivati njihove predstavnike na način da se bave pravima i obavezama koje proizlaze iz radnih odnosa. Nešto više od 37 % odgovorilo je da bi se predstavljanje trebalo usredotočiti na kadrovska pitanja (promjene u sistematizaciji radnih mjesta, potreba za novim zaposlenima, višak zaposlenih). Nešto više od 17 % bi pristalo na proširenje predstavljanja dalje od područja tradicionalnog upravljanja ljudskim resursima uključivanjem predstavnika u pitanja vezana uz aktivnost kompanije i njen ekonomski položaj.

Istovremeno, približno 38 % ispitanika je dijelilo važnost upravljačkih aktivnosti namijenjenih popularizaciji predstavljanja, ali gotovo 2/3 ispitanika nije smatralo prikladnim da oni sami promovišu rad i aktivnosti predstavljanja zaposlenih u svojoj kompaniji i organizaciji. Poimanje je ovdje bilo da ta obaveza stoji na samim predstavnicima te da to nije posao poslodavca ili čak da stvara dodatnu birokratiju i ometa procese u preduzeću. Međutim, ispitanici su gotovo jednoglasni u stavu da učestvovanje u upravljanju ide ruku pod ruku sa potrebom za preuzimanjem odgovornosti za aktivnosti predstavnika te da predstavnici moraju preuzeti odgovornost za svoje odluke vezane uz upravljanje preduzećem.

Neki zaključci koje možemo donijeti iz ankete u Bugarskoj su da:

- predstavljanje zaposlenih, kroz obavještavanje i savjetovanje, je glavni instrument regulisan bugarskim radnim zakonodavstvom sa ciljem postizanja aktivnog uključivanja zaposlenih u upravljački proces preduzeća;
- informisanje i konsultovanje igraju važnu ulogu u poboljšanju upravljanja preduzećem i omogućavanju zaposlenima da izraze svoje stavove i o trenutnim uslovima i o promjenama koje bi mogle uticati na njihov rad;
- veliko pitanje za većinu ispitanih poslodavaca nije uključivanje ili neuključivanje predstavnika zaposlenih, već kako ostvariti njihovo uključivanje u upravljanju preduzećem;
- ključno je stvoriti odgovarajuću odgovornost predstavnika za njihovo uključivanje u procesu donošenja odluka, dakle donošenje zajedničkih odluka uz preuzimanje više odgovornosti.

Preporuke za poboljšanje nacionalnog zakonodavstva o predstavljanju zaposlenih u preduzećima u Bugarskoj

Predlažemo da se raspravi sljedeći „skup" definicija i pratećih postupaka:

- Prijedlog za definiciju izraza „informisanje" – „pružanje podataka zaposlenima direktno od strane poslodavca ili posredstvom njihovih odabranih predstavnika kako bi im se omogućilo upoznavanje sa određenim predmetom i njegovo razmatranje".

Postupak i oblik za sprovođenje „informisanja" sa ciljem da se omogući predstavnicima zaposlenih da izvrše temeljnu procjenu mogućeg efekta predviđenih mjera te da, gdje je primjereno, pripreme svoje uključivanje u konsultacije sa poslodavcem i da upoznaju ostale zaposlene.

- Informisanje se odvija u odgovarajuće vrijeme kako ne bi došlo do odgađanja procesa donošenja odluka;
- Informisanje se odvija na odgovarajući način i sa odgovarajućim sadržajem.

2. Prijedlog za definiciju koncepta „konsultacija" – „uspostavljanje dijaloga i razmjena mišljenja između predstavnika poslodavca i zaposlenih".

Postupak i format za sprovođenje „savjetovanja" sa stavom da poslodavac pruži informacije na takav način da predstavnici zaposlenih na osnovu istih mogu u razumnom roku izraziti svoje mišljenje o predloženim mjerama i aktivnostima – podložno konsultacijama, koje poslodavac ili njegovi predstavnici trebaju uzeti u obzir prilikom donošenja odluke.

- Konsultacije se obavljaju direktno sa zaposlenima ili preko predstavnika koji su odabrani od strane zaposlenih;
- Konsultovanje se odvija u odgovarajuće vrijeme i
- na odgovarajući način.

Rezime nacionalne ankete o uključivanju zaposlenih u upravljanje preduzećem – Hrvatska

Hrvatska udruga poslodavaca

Uvod

Cilj projekta – za Hrvatsku udrugu poslodavaca – je da upoznaju hrvatske socijalne partnere i učesnike na nivou preduzeća sa relevantnim sadržajem uključivanja zaposlenih i ojačati njihovu svijest o važnosti efikasnih predstavničkih tijela zaposlenih koja doprinose postupku donošenja odluka preduzeća, povećavajući na taj način konkurentnost i poslovne rezultate kako bi se efikasnije suočila sa izazovima globalne konkurencije; pokrenula transnacionalne aktivnosti i saradnju; promovisala EU zakon i politike kroz razmjenu informacija, zajedničko stručno znanje i primjere najbolje prakse radi stvaranja povoljnih uslova za uspostavljanje mehanizama i nacionalnih tijela za informisanje, konsultovanje i participaciju, prilagođavanje odnosa poslodavac-zaposleni promjenama u zapošljavanju, kao i izazovima vezanim uz rad, prvenstveno modernizacije tržišta rada.

Anketa

Direktiva i načela Evropskog korpusa socijalnih prava propisuju da zaposleni ili njihovi predstavnici imaju pravo biti pravovremeno obavješteni i uključeni u pitanja koja su za njih relevantna. Pored prava na dobijanje informacija, uspostavljeno je pravo na učestvovanje u raspravi o svim korporativnim aktivnostima, koje podrazumijeva razmjenu mišljenja i uspostavljanje socijalnog dijaloga sa poslodavcem. Značenje izbora radničkog savjeta je demokratski standard, koji se izražava kroz konstruktivno učestvovanje zaposlenih u procesu donošenja odluka sa upravom o pitanjima koja utiču na njihove ekonomske i socijalne radne uslove. To mogu takođe biti razni izazovi vezani uz demografsku promjenu, digitalizaciju i globalizaciju, koje utiču na strateški razvoj preduzeća. Motiv za učestvovanje zaposlenih u procesu donošenja odluka je borba za veća radnička prava u određivanju njihovih radnih uslova.

Zbog toga je sprovedena anketa među članovima Hrvatske udruge poslodavaca. Rezultati ankete se koriste za izradu izvještaja o radu evropskog i radničkog savjeta u praksi i

stanovišta poslodavaca o nacionalnom zakonodavstvu u pogledu učestvovanja zaposlenih u postupku donošenja odluka.

Upitnik je dostupan na navedenom linku vidljivost:

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

Takođe, poslato je oko 600 upita za ispunjavanje ankete, ali je primljeno tek 14 odgovora ($\Sigma = 14$).

Rezultati

1. **Pravni status:** većina kompanija su bile d.o.o. – 11; 2 su bile akcionarska društva i 1 kompanija u samostalnom vlasništvu.
2. **Vlasnički status:** Većina kompanija su bile u privatnom vlasništvu – 9; samo 2 u državnom vlasništvu i 3 kompanije u stranom vlasništvu.
3. **Veličina:** 6 velikih, 3 srednje, 1 mala i 1 mikro preduzeće
4. **Ispitanici:** uglavnom direktori (6) i menadzeri ljudskih resursa (5)
5. **Vrste udruživanja:** samo jedna kompanija (u stranom vlasništvu) je imala radnički savjet, EU radnički savjet i sindikat unutar kompanije. Većina ispitanika (7) je navelo da nemaju ništa, dok su 2 kompanije navele da imaju kombinaciju radničkog savjeta sa sindikatom unutar kompanije, a 2 su navele da imaju radnički savjet i sindikalnog povjerenika. **Dakle, 5 velikih kompanija i samo 1 srednja imaju neku vrstu radničkih savjeta.**
6. **Vrste učestvovanja zaposlenih koje su primjerene za vašu kompaniju:** većina ispitanika odabrala je prva dva odgovora, tj. **informisanje** (6) i **konsultovanje** (8) dok su se brojevi smanjivali sa zahtjevnijim oblicima, odnosno podjela dobiti i interni vlasnički udjeli zaposlenih su dobili svaki po jedan glas. Sa druge strane, odgovor „Ništa" kao najprimjereniji oblik bio je među najpopularnijima – sa 4 glasa.
7. Postoje zanimljivi primjeri **kompanija sa radničkom savjetima**, gdje detaljnija analiza otkriva da čak i u preduzećima sa radničkim savjetima sa dužom tradicijom – više od 10 godina – rezultati pokazuju da osobe koje ispunjavaju anketu ne vide korist od njih, niti ih uključuju na odgovarajući način. Neke, međutim, vjeruju da je saradnja dovela do bolje komunikacije unutar kompanije ili do promjena, inovativnosti i povećane produktivnosti. Ali ostali daju vrlo negativne izjave: „*Radnički savjet i sindikat su prvenstveno usredotočeni na povećanje financijskih pogodnosti za zaposlenee sa srednjoškolskim obrazovanjem, dok potpuno ignorišu zaposlene sa visokoškolskim diplomama. Oni takođe ni na koji način ne podržavaju promjenu, inovativnost ili povećanje produktivnosti, nego ih štoviše onemogućavaju*." Problem je uočen i na polju „*prenos informacija svim zaposlenici i osiguranje da dobijene informacije razumiju*", što znači da radnički savjeti nijesu uspjeli

omogućiti bolji i brži prenos informacija. Njihova „*slaba zastupljenost*" je takođe navedena.

8. Što se tiče **sadržaja koji bi bio prihvatljiv poslodavcu za informisanje, konsultovanje i uključivanje zaposlenih preko radničkog savjeta/evropskog radničkog savjeta**, većina ispitanika čini se smatra da za strategiju kompanije, promjenu pravnog statusa kompanije i pitanja vezanih uz poslovanje – informisanje je najprimjereniji način, dok su pitanja vezana uz ljudske resurse i organizaciju rada podložnija višim oblicima – najčešće konsultovanju, a manje često uključivanju u proces donošenja odluka.
9. Odgovor koji se odnosi na **najkritičnija pitanja o Zakonu o radu i Zakonu o osnivanju evropskih radničkih savjeta** sadrži još jednu zanimljivu tačku: samo jedan odgovor navodi da je Zakon dobar kakav je. Ostali odgovori uključuju (u dva slučaja) – sve četiri mogućnosti (!), što znači da su sve četiri mogućnosti u Zakonu o radu jednako loše, dok ispitanici imaju najviše primjedbi na sadržaj učešća u odlučivanju.

Zaključci ankete:

Kako je pokazalo istraživanje, pravilno sprovođenje pravnog okvira nije dovoljno za ispravno funkcionisanje, napredak i razvoj uključivanja zaposlenih. Zapaženo je da zaposleni ne ostvaruju svoje pravo na izbor radničkijh savjeta. Odgovarajući pravni okvir očigledno nije dovoljan. Izazovi u sprovođenju nacionalnih pravila za osnivanje i rad radničkih savjeta su nedovoljna motivacija za djelovanje, dodatno podržani nezadovoljstvom zaposlenih sa nekoliko postojećih radničkih vijeća, koja pretežno pokazuju da predstavnici zaposlenih djeluju prvenstveno u sopstvenom interesu, a ne u interesu **svih** zaposlenih koje predstavljaju.

Preporuke za poboljšanje nacionalnog zakonodavstva o uključivanju zaposlenih

HUP vjeruje da je potrebno posvetiti posebnu pažnju motivaciji, predanosti i obučavanju predstavnika zaposlenih i poslodavaca kako bi se razvili standardi prava na rad na demokratski način. Uvažavajući najniže standarde u polju rada propisane direktivama i nacionalnim zakonodavstvom potrebno je takođe promovisati interes zaposlenih za slobodno udruživanje kroz institut radničkih savjeta. Prema tome, potrebno je motivisati i zaposlene i predstavnike poslodavaca da se zajedno uključe u procese donošenja odluka. Radnički savjeti su mehanizam komunikacije koji uključuje od viših do nižih nivoa zaposlenih uz razumijevanje izazova sa kojima se preduzeće suočava, oni mogu olakšati strateško upravljanje odlukama. Najveća prepreka je prikazana u primjeni zajedničke odluke instituta radničkog savjeta, budući da je radnički savjet dobio određena ovlašćenja da se miješa u poslovnu politiku uprave. Predlaže se da se o ovim pitanjima

vrše konsultacije sa radničkim savjetima. Poslodavac ili uprava bi trebala da obavijesti radnički savjet o temama koje se odnose na strategiju kompanije, promjenu pravnog statusa i poslovanja kompanije kao i o temama koje se odnose na organizaciju rada i ljudske resurse.

Kako bi zaposleni i predstavnici poslodavaca razumjeli funkcioniranje i svrhu radničkih savjeta potrebno im je dalje obučavanje i obrazovanje o svrsi opsega rada radničkog savjeta, ali i o poslovnim izazovima. Ispitanici posebno pokazuju pogrešno razumijevanje funkcionisanja i svrhe radničkog savjeta, kako se može vidjeti iz ankete. Zaposleni i predstavnici poslodavaca bi kroz dodatnu obuku trebali razumjeti da radnički savjet nije pregovaračko tijelo kao što je to sindikat, a pravo na informisanje, konsultovanje i uključivanje se primjenjuje na sve teme koje mogu uticati na njihova radna mjesta ili radne uslove. Obuka bi trebala istaći razumijevanje koristi od radničkih savjeta: poboljšanje razumijevanja postavljenih pitanja, podsticanje rasprava o strateškim pitanjima, davanje prijedloga za djelovanje, obrazloženje odluka itd.

Rad i aktivnosti radničkog savjeta trebali bi biti javni i transparentni na na nivou kompanije, budući da bez otvorene i pravovremene komunikacije predstavnika zaposlenih sa ostalim zaposlenima nije moguće oblikovati i stvoriti promjenu unutar kompanije. Obuka bi takođe trebala istaknuti važnost prenosa informacija svim zaposlenima, zbog čega je potrebno osigurati da predstavnici radničkog savjeta obavještavaju sve zaposlene na blagovremen način. Prema tome, vjerujemo da bi obuka i obrazovanje podstakli motivaciju i povjerenje u rad radničkih savjeta.

Komentar o Direktivi o informisanju i konsultovanju

Direktiva 2002/14/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta o uspostavljanju opšteg okvira za informisanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici (Službeni list Evropske unije, br. L 80/02) utvrđuje minimalni okvir za informisanje i konsultovanje u svim preduzećima i pogonima unutar Evropske unije i okvir za informisanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj uniji o metodi i sadržaju informisanje i konsultovanje zaposlenih, povjerljivosti informacija, zaštiti predstavnika zaposlenih i zaštiti njihovih prava. Član 4. Direktive propisuje da informisanje i konsultovanje zaposlenih obuhvata tri glavna područja: ekonomski, finansijski i strateški razvoj, strukturu i mogući razvoj zapošljavanja i povezanih mjera, kao i odluke koje će vjerovatno dovesti do značajnih promjena u organizaciji posla ili u ugovornim odnosima. Usvajanje Direktive, iako se dogodilo gotovo prije dvije decenije, je potrebno shvatiti kao važan element i kamen temeljac socijalnog dijaloga u Evropskoj uniji. Vrijednost socijalnog dijaloga je izražena i u temeljnim aktima Evropske unije, ali njegovo sprovođenje u praksi izričito zahtijeva dodatna pravila i smjernice, kao što je ova Direktiva.

Direktiva ne utvrđuje institucionalne zahtjeve za formiranje tijela za učešće zaposlenih u upravljanju na nacionalnom nivou, tako da se pravila o informisanju i konsultovanju zaposlenih (bez obzira na postojeću strukturu predstavnika zaposlenih) razlikuju od jedne države članice do druge. Područje primjene Direktive se odnosi na preduzeća sa najmanje 50 zaposlenih ili pogone (podružnice) sa najmanje 20 zaposlenih. Postupci informisanja i konsultovanja zaposlenih moraju biti takve prirode i sprovedeni na takav način da se osigura njihova efikasnost. Informisanje je potrebno sprovoditi u odgovarajuće vrijeme i na odgovarajući način. Direktiva naglašava da poslodavac i predstavnici zaposlenih trebaju međusobno sarađivati, voditi računa o uzajamnim pravima i obvezama, uzimajući u obzir i interese preduzeća i interese zaposlenih. Potpuni izostanak informisanja i konsultovanja zaposlenih prije donošenja odluke ili javnog objavljivanja takve odluke, kao i uskraćivanje važnih informacija ili pružanje netačnih informacija koje čine ostvarivanje prava na informisanje i konsultovanje zaposlenih nedjelotvornim Direktiva smatra ozbiljnim povredama obaveza država članica. Poslednje je uzrokovalo naročito mnogo poteškoća u praksi. Valja napomenuti da u ostvarivanju prava na participiranje u upravljanju ili uopšte u donošenju odluka zaposleni uvelike „zavise“ o poslodavcu. Drugim riječima, ako poslodavac ne saopšti odgovarajuće informacije pravovremeno, zaposleni i njihovi predstavnici nemaju priliku da učestvuju u donošenju odluka. Kao rezultat, u takvim slučajevima se ne može očekivati da zaposleni pruže odgovarajući i dobar odgovor, koji bi mogao doprinijeti

donošenju odluka. Budući da Direktiva ne predviđa posebne odredbe u vezi sa postupkom informisanja i konsultovanja zaposlenih na nacionalnom nivou, ovaj zadatak je ostavljen zakonodavcima u pojedinačnim državama članicama. Oni bi pritom trebali da osiguraju da se Direktiva sprovodi na način koji će omogućiti predstavnicima zaposlenih da učestvuju u praksi (a ne samo u teoriji). Iako ni Direktiva niti nacionalno zakonodavstvo država članica EU-a ne navodi odgovornosti predstavnika zaposlenih u njihovom radu, ovo je ipak veoma značajno u praksi. Način na koji zaposleni imenuju ili biraju svoje predstavnike i kako dobro će oni biti kvalifikovani u smislu potrebnih vještina i sposobnosti igra presudnu ulogu u pravilnom razvoju sučešća zaposlenih i na nacionalnom, i na nivou preduzeća.

Njihove kvalifikacije i ponašanje su takođe važni u smislu donošenja odluka. Pored toga, važno je podići svijest o činjenici da uloga predstavnika zaposlenih u učešću nije ograničena na prava zaposlenih, već se proširuje na interese preduzeća, posebno na njegov dugoročni opstanak i razvoj.

Iz perspektive država koje su kandidati za pristupanje Evropskoj uniji, posebno je potrebno uzeti u obzir da Direktiva ne nameće državama kako bi trebale regulisati u svojim pravnim aktima zahtjeve za informisanje i konsultovanje zaposlenih. Prema tome, zakonodavci odlučuju koji će sistem primijeniti. Na osnovu pravnih sistema i iskustva u državama članicama EU ovo se može sprovesti na nekoliko načina. Postupci informisanje i konsultovanje zaposlenih, na primjer, mogu se sprovoditi kroz sindikate u preduzećima ili, u nedostatku istih, potrebno je osigurati ostale oblike informisanja i konsultovanja zaposlenih, kao što su ad hoc predstavnici. Drugo mišljenje je da se izabere radnički savjet koji predstavlja sve zaposlene koji rade za poslodavca. Takođe je moguće osnovati neku vrstu sistema uključivanja zaposlenih koji uzima u obzir karakteristike nacionalnih industrijskih odnosa, npr. mješovite komisije/odbori. Zaključno, izbor je ostavljen pojedinačnim državama, ali pravila je potrebno sprovesti kako bi se efikasno ostvarila u praksi. Ključna pretpostavka je omogućiti zaposlenima i njihovim predstavnicima da sarađuju na način koji je propisan Direktivom, kao i pribaviti poslodavcima kvalifikovanog i odgovornog „partnera“ čije uključivanje u rad preduzeća će biti djelotvorno.

I istraživanje i praktično iskustvo su pokazali da i faktori izvan zakonodavstva takođe imaju značajan uticaj na sprovođenje uključivanja zaposlenih, među kojima posebno stav poslodavca prema uključivanju zaposlenih u upravljanju ili uopšte prema bilo kojem obliku participacije zaposlenih u donošenju poslovnih odluka. Primijećeno je da tamo gdje je preovladavajući stav prema uključivanju zaposlenih, ili uopšte prema socijalnom dijalogu, nepovoljan ili čak neprijateljski, sprovođenje postupaka informisanja i konsultovanja zaposlenih je značajno teže. Politička volja u državi članici (a time i na nivou EU) je od izuzetne važnosti jer može doprinijeti, kroz razne aktivnosti, većoj svijesti i poboljšanom realizovanju prava zaposlenih u ovom području. Potrebno je podići

svijest poslodavaca o važnosti pridržavanja postupaka informisanja i konsultovanja zaposlenih jer oni predstavljaju osnovna prava zaposlenih u polju uključivanja zaposlenih na području Evrope.

Takođe, valja napomenuti da je bilo nekoliko pokušaja izmjene Direktive. Većina aktivnosti dogodila se 2015. kad je Evropska komisija pokrenula konsultacije sa socijalnim partnerima na nivou Evropske komisije u vezi mogućih promjena evropskog zakonodavstva o uključivanju zaposlenih (takozvani paket „refit"). Svrha savjetovanja bila je, posebno, razmijeniti mišljenja među socijalnim partnerima na nivou Evropske unije o mogućim smjernicama za mjere koje bi trebale povećati povezanost i efikasnost postojećeg evropskog zakonodavstva u području obavještavanja i savjetovanja zaposlenih na nacionalnom nivou. Direktiva o informisanju i konsultovanju zaposlenih je takođeu analizirana, sa izraženom željom da se dovrši takva definicija načela informisanja i konsultovanja zaposlenih koja bi osigurala da su ova načela uzajamno usklađena i što je moguće jasna kako bi se izbjegla bilo kakva zabuna. Uprkos brojnim aktivnostima i naporima, izmjene i dopune Direktivi nisu usvojene, a Evropska komisija je donijela opšt zaključak da su direktive u ovom području (uključujući Direktiva o informisanju i konsultovanju zaposlenih), ako je relevantno, efikasne i usklađene.