



# UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIKA U POSTUPAK DONOŠENJA ODLUKA



# UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIKA U POSTUPAK DONOŠENJA ODLUKA



**HUP**

Hrvatska udruga poslodavaca

Hrvatska udruga poslodavaca  
Radnička cesta 52, 10 000 Zagreb  
Tel. 01/4897-555  
Fax: 01/4897-556  
E-mail: [hup@hup.hr](mailto:hup@hup.hr)



Ova publikacija je pripremljena u okviru projekta „Uključivanje zaposlenika u postupak donošenja odluka“ koji sufinancira Europska unija.

Odgovornost za sadržaj i iznesene stavove počiva isključivo na autorima. Europska Komisija nije odgovorna za daljnje korištenje informacija sadržanih u ovom dokumentu.

Publikacija je besplatna i dostupna u sjedištu Hrvatske udruge poslodavaca, Radnička cesta 52, 10000 Zagreb i na internet stranicama [www.hup.hr](http://www.hup.hr).

Nakladnik:  
Hrvatska udruga poslodavaca  
Radnička cesta 52, 10000 Zagreb

Za nakladnika:  
Davor Majetić  
Hrvatska udruga poslodavaca, 2016. Sva prava pridržana.

Zabranjeno je reproduciranje, distribuiranje ili uporaba ovog autorskog djela bez pisane suglasnosti nakladnika.

Naklada: 1.500 primjeraka

ISBN 978-953-95823-7-9

Zagreb, Republika Hrvatska, studeni 2016.

**SADRŽAJ**

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Uvod - Anže Hiršl, ZDS</b>   | 5  |
| <b>2. Zakonski okvir Europske unije za sudjelovanje radnika u procesima donošenja odluka - Anže Hiršl, ZDS</b>   | 6  |
| 2.1. Pravni okvir za sudjelovanje radnika u procesima odlučivanja  | 6  |
| 2.2. Svrha sudjelovanja radnika u upravljanju  | 6  |
| 2.3. Europski pravni poredak i sudjelovanje radnika u upravljanju  | 8  |
| <b>3. Slovenski model sudjelovanja u odlučivanju - Anže Hiršl, ZDS</b>   | 10 |
| 3.1. Pravni okvir za sudjelovanje radnika u upravljanju - Slovenski model  | 10 |
| 3.2. Provedba interesa zaposlenika putem vijeća radnika  | 11 |
| 3.2.1. Uvjeti za kolektivne organizacije radnika u Zakonu za radničko sudjelovanje u upravljanju   | 11 |
| 3.2.2. Izbori koji se odnose na radničko vijeće ili povjerenika  | 12 |
| 3.2.3. Pojedinačna prava zaposlenih na sudjelovanje u upravljanju i prava kolektivnog sudjelovanja zaposlenika   | 13 |
| 3.3. Provedba interesa zaposlenika putem predstavnika u tijelima društva   | 15 |
| 3.4. Izazovi i nedostajući elementi u važećem slovenskom propisu o sudjelovanju radnika u upravljanju  | 16 |
| 3.5. Prije prijenosa europskog pravnog poretka u nacionalno zakonodavstvo  | 18 |
| 3.6. Sudjelovanje radnika u upravljanju i interesi poduzeća  | 19 |
| 3.7. Rješenje  | 20 |
| <b>4. Osnove njemačkog sustava industrijskih odnosa i uključenost zaposlenika - Paul Noll, zamjenik ravnatelja, Konfederacija njemačkih poslodavaca, BDA</b> | 21 |
| 4.1. Uvod  | 21 |
| 4.2. Kolektivno pregovaranje   | 21 |
| 4.2.1. Sloboda udruživanja   | 21 |
| 4.2.2. Stranke u kolektivnom ugovoru   | 22 |
| 4.2.2.1. Sindikati   | 22 |
| 4.2.2.2. Udruge poslodavaca  | 22 |
| 4.2.2.3. Kolektivni ugovori  | 22 |
| 4.2.2.4. Obveza mira i industrijske akcije   | 23 |
| 4.3. Sustav uključenosti zaposlenika   | 23 |
| 4.3.1. Sudjelovanje zaposlenika na razini tvornice   | 24 |
| 4.3.2. Sudjelovanje zaposlenika na razini poduzeća   | 25 |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3.2.1. Područje primjene   | 25        |
| 4.3.2.2. Nadzorni odbor  | 25        |
| 4.3.2.3. Sastav zaposlenika u nadzornom odboru   | 25        |
| 4.3.2.4. Predsjednik nadzornog odbora  | 25        |
| 4.3.2.5. Zakon o suodlučivanju u praksi  | 26        |
| 4.4. Suvremena postignuća  | 26        |
| <b>5. Anketa o razumijevanju i odnos prema sudjelovanju zaposlenika u donošenju odluka</b>   | <b>27</b> |
| 5.1. Uvod u intervjue i objašnjenje metodološkog pristupa (Anže Hiršl, ZDS)  | 27        |
| 5.2. Crna Gora (Mirza Mulešković, UPCG)  | 29        |
| 5.3. Makedonija - Sudjelovanje zaposlenika u upravljanju - sažetak i nalazi intervjua (Marina Spaseska, BCM)   | 32        |
| 5.3.1. Uvod u istraživanje i metodologija  | 32        |
| 5.3.2. Istraživanje i odgovori   | 34        |
| 5.3.3. Dodatne mogućnosti zaposlenih koji sudjeluju  | 36        |
| 5.3.4. Zaključak   | 37        |
| <b>6. Sažetak istraživanja, zajednički nalazi i preporuke (ZDS, UPCG, BCM, HUP)</b>  | <b>39</b> |
| 6.1. Sažetak istraživanja i zajednički nalazi  | 39        |
| 6.2. Zajedničke preporuke  | 41        |
| <b>7. Hrvatska - Uloga predstavnika radnika kod uvođenja rada na daljinu (utjecaj radnika / sindikata / radničkih vijeća u postupku) - Biserka Sladović, HUP</b> | <b>44</b> |
| 7.1. Objašnjenje o posebnom pristupu istraživanju uloge radničkog vijeća   | 44        |
| 7.2. Uvod  | 44        |
| 7.3. Rezultati upitnika  | 46        |
| 7.4. Rezultati istraživanja: Hrvatska  | 46        |
| 7.5. Zaključak   | 49        |
| <b>8. Preporuke za moguće buduće aktivnosti projekta (ZDS, UPCG, BCM, HUP)</b>   | <b>51</b> |
| 8.1. Završetak WIM 2 kao polazište za daljnji razvoj sudjelovanja zaposlenika u upravljanju u zemljama kandidatima   | 51        |
| 8.2. Preporuke i početne pozicije za buduće projekte o sudjelovanju radnika u upravljanju u zemljama kandidatima   | 52        |

## Uvod - Anže Hiršl, ZDS

Sudjelovanje radnika u procesima odlučivanja u poduzeću može se u određenoj mjeri definirati kao sudjelovanje u upravljanju promjenama, i to u djelu koji se odnosi na budući položaj ili buduća prava radnika. Priprema radnika za rad s promjenama ili u promijenjenim okolnostima je i glavni razlog za uključivanje zaposlenika u odlučivanje. Treba naglasiti da priprema radnika za promjene ili promijenjene okolnosti nije jedini razlog za uključivanje zaposlenika u odlučivanje. Osim interesa zaposlenih, sudjelovanje u procesima donošenja odluka također koristi tvrtki i poslodavcu, što se često zaboravlja ili interesi poslodavca nisu adekvatno definirani zakonom.

Važnost uključivanja radnika u procese donošenja odluka prepoznata je također u europskom pravnom poretku kojim se definira svrha sudjelovanja radnika u procesima upravljanja i određuju minimalni operativni okviri predstavnika zaposlenika. Direktiva također izravno definira interese poduzeća u okviru sudjelovanja radnika u upravljanju: fleksibilnija organizacija rada i unapređenje konkurentnosti tvrtke.

U skladu s vrijednostima EU-a i potrebama vezanim za industrijske odnose važno je podizati svijest o važnosti uloge predstavnika radnika u trgovačkim društvima i zemljama koje su u procesu približavanja EU ili samo počinju taj proces. U tu svrhu, Udruga poslodavaca Slovenije (ZDS) u suradnji sa svojim projektnim partnerima iz Slovenije (CPM), Crne Gore (UPCG), Makedonije (BCM), Hrvatske (HUP) i uz podršku Njemačke (BDA), provela je projekt WIM 2, čija je svrha podizanje svijesti o potencijalnim koristima koje proizlaze iz provedbe sudjelovanja radnika u procesu donošenja odluka, identificiranju izazova i mentalnih prepreka koje bi mogle spriječiti provedbu modela participacije, kao i traženje određenih rješenja ili mogućih načina prijenosa dijela europskog pravnog poretku, koji se odnosi na sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka.

Mi, projektni partneri, pripremili smo ovu publikaciju kako bi prikazali okvire pravne i stvarne participacije, odnosno uključivanja zaposlenika u procese donošenja odluka i kritički obradili i izložili dva modela participacije u dvije zemlje članice te na taj način oblikovali preporuke za učinkovit prijenos relevantnih dijelova europskog pravnog poretku u nacionalno zakonodavstvo budućih članova uzimajući u obzir zaključke istraživanja provedenih u zemljama projektnim partnerima.

## **Zakonski okvir Europske unije za sudjelovanje radnika u procesima donošenja odluka**

### **- Anže Hiršl, ZDS**

#### **2.1. Pravni okvir za sudjelovanje radnika u procesima odlučivanja**

Međunarodna organizacija rada (ILO) definira socijalni dijalog kao dijalog koji uključuje svaku razmjenu informacija, zajedničke konzultacije, kolektivne ugovore i druge mehanizme za zajedničko donošenje odluka koji se temelje na procedurama dogovorenim između vlade i predstavnika zaposlenika ili predstavnika poslodavaca u svezi tema koje se tiču ekonomskih i socijalnih politika koje su u zajedničkom interesu.

Socijalni dijalog poslodavcu osigurava socijalni mir koji u biti eliminira sukobe kada se i prije nego što se pojave. To je neka vrsta institucionalizacije rješavanja sukoba u industrijskim odnosima.

Rješavanje raznolikosti interesa između poslodavca i njegovih zaposlenika putem jednosmjerne i dvosmjerne komunikacije osigurava transparentnost planiranih i usvojenih odluka, a uključivanjem predstavnika radnika u procese odlučivanja također daje legitimitet tim odlukama. Ovaj navod bi trebao djelovati kao pravilo. Nažalost, svako pravilo ima svoje iznimke. Uspješan dijalog ne jamči kvalitetu industrijskih odnosa. Socijalni dijalog omogućuje odgovornim i legitimnim partnerima da rade za dobrobit onih koje predstavljaju. Dobrobiti od gore predstavljenog trebaju biti glavnim smjernicama za upravljanje dijalogom na svim razinama u pravnom i ugovornom smislu.

Socijalni dijalog, prema tome, nije samo dijalog u okviru formaliziranih postupaka, nego svaka komunikacija između socijalnih partnera u zajedničkom interesu, a u svezi s ekonomskom i socijalnom politikom. Socijalni dijalog nije jednosmjeran, nego dvosmjeran put, gdje se pod "putem" podrazumijevaju dva tradicionalna modela dijaloga između poslodavca i predstavnika radnika; između sindikata (na razini poduzeća, sektora ili države) i poslodavca, i između radničkog vijeća (ili njegova ekvivalenta u skladu s nacionalnim pravom) te poslodavca. Oba slučaja uključuju dijalog u zajedničkom interesu, vezano na teme ekonomske i socijalne politike. Međutim, postoji razlika između ta dva pristupa: uloga sindikata obično se temelji na statističkoj i trenutnoj definiciji radnih odnosa, dok je uloga radničkog vijeća (ili njegova ekvivalent u skladu s nacionalnim pravom) usmjerena prema budućnosti i planiranom stanju ili upućuje na buduće stanje i planirane ili očekivane promjene koje dovode do takvog stanja - sudjelovanje u upravljanju promjenama.

#### **2.2. Svrha sudjelovanja radnika u upravljanju**

Direktiva 2002/14 / ES definira svrhu uključivanja radnika u upravljanje na sljedeći način: *"Dijalog treba ojačati i uzajamno povjerenje u tvrtki treba poticati kako bi se poboljša"*

*šalo predviđanje rizika, kako bi organizacija rada bila fleksibilnija i kako bi se omogućilo usavršavanje radnika u tvrtki u kojoj se održava sigurnost, gdje su radnici svjesni potrebe da se bude fleksibilan, gdje je povećana osposobljenost radnika za realizaciju mjera i aktivnosti kojima bi se mogla povećati njihova zapošljivost i gdje se ohrabruje uključivanje radnika u rad i budućnost tvrtke čime se povećava njena konkurentnost.*

*Ono što treba poticati je informiranje i savjetovanje o stanju i mogućem razvoju zapošljavanja unutar tvrtke, i ako poslodavac predviđa da zapošljivost u organizaciji postaje ugrožena, o mogućim budućim mjerama osobito s obzirom na trening i razvoj radničkih vještina kojima će se zaustaviti negativan razvoj i njegove posljedice i poboljšati zapošljivost i fleksibilnost radnika koji će biti pogođeni takvim negativnim razvojem.”*

Važno je istaknuti da se u navedenoj Direktivi 2002/14 / EC ne uzima u obzir samo jedno gledište u svezi sudjelovanja radnika u upravljanju, nego dva: interesi zaposlenika i organizacije - fleksibilnija organizacija rada i unaprijeđena konkurentnost organizacije.

Pravo sudjelovanja u odlučivanju je izuzetno važno jer uključuje definiranje svrhe tog prava. Svrha prava je izuzetno važna za njegovo tumačenje, jer u skladu s načelima građanskog prava, pravo se ne može koristiti zanemarujući njegovu pravnu svrhu. Prilikom definiranja prava iz sudjelovanja radnika u upravljanju u nacionalnom zakonodavstvu i njegovoj primjeni, važno je uzeti u obzir sljedeća stajališta koja Direktiva posebno ističe: *“Prilikom određivanja ili provedbe praktične mjere za informiranje i savjetovanje, poslodavac i predstavnici radnika moraju raditi u duhu suradnje i vodeći računa o svojim uzajamnim pravima i obavezama, uzimajući u obzir interese i poduzeća ili ustanove i zaposlenika.”*

Direktiva naglašava ono što svako nacionalno zakonodavstvo treba slijediti:

- poticanje uzajamnog povjerenja;
- fleksibilnu organizaciju rada;
- povećanje svijesti o potrebama za fleksibilnošću;
- treninge u svrhu zapošljivosti;
- jačanje konkurentnosti tvrtke;
- zaustavljanje negativnog razvoja i njegovih posljedica putem obuke i razvoja vještina;
- unaprijeđenje zapošljivosti i fleksibilnosti radnika; i
- uzajamnost (materijalnih) prava i (materijalnih) obveza.

Obzirom na pravne aspekte sudjelovanja radnika u upravljanju, važno je voditi se svrhom i pravima primatelja ili cijelog pravnog instituta: zaposlenika. Središnja točka, dakle, mora biti na zaposleniku i njegovom interesu i pravu. Prava predstavnika radnika su u podređenom položaju. Pri tome se misli da propadanje instituta može uzrokovati da se prava predstavnika radnika stave prije prava i interesa radnika i interesa i dobrobiti organizacije.



Izravno ili neizravno uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka može predstavljati djelotvorno sredstvo za prevenciju (potencijalnih) sukoba ili alat za njihovo rano rješavanje. Rješavanje sukoba u ranoj fazi i donošenje odluka "putem" predstavnika zaposlenika (komunikacija) osigurava transparentnost i legitimnost prihvaćenim i planiranim poslovnim odlukama. Ovaj navod treba uzeti kao primjeren model koji rada u optimalnim uvjetima. Često se pojavljuje problem prijenosa informacija od predstavnika zaposlenika i obratno.

### 2.3. Europski pravni poredak i sudjelovanje radnika u upravljanju

Sudjelovanje radnika u upravljanju ili njihova prava i njihova uloga u slučaju prijenosa poduzeća regulirani su dvjema direktivama:

- Direktiva 2002/14 / ES Europskog parlamenta i Vijeća od 11. ožujka 2002. o utvrđivanju općeg okvira za informiranje i savjetovanje zaposlenika u Europskoj uniji (UL L br 80 od 23. ožujka 2002. godine, stranica 29);
- Direktiva Vijeća 2001/23 / ES od 12. ožujka 2001. godine o usklađivanju zakona država članica koji se odnose na čuvanje prava zaposlenika u slučaju prijenosa poduzeća, poslovanja ili dijelova poduzeća ili poslovanja (UL L nema . 82 od 22. ožujka 2001. godine, stranica 16).

U reguliranju prava radnika u vezi sudjelovanja u upravljanju i njihovih predstavnika, Direktiva 2002/14 / ES je od vitalne važnosti jer nameće državama članicama uspostavu zakonskog okvira koji omogućuju radnicima kolektivno provođenje njihovih interesa u organizaciji. Pri uspostavljanju okvira u vezi s tim, države članice trebaju uzeti u obzir sljedeće ciljeve koji su već navedeni:

- poticanje uzajamnog povjerenja;
- fleksibilnu organizacija rada;
- povećanje svijesti o potrebama za fleksibilnošću;
- treninge u svrhu zapošljivosti;
- jačanje konkurentnosti tvrtke;
- zaustavljanje negativnog razvoja i njegovih posljedica putem obuke i razvoja vještina;
- unapređenje zapošljivosti i fleksibilnosti radnika; i
- uzajamnost (materijalnih) prava i (materijalnih) obveza.

Sudjelovanje radnika u upravljanju ne znači samo zaštitu i uključivanje interesa zaposlenika, već i rad za dobrobit tvrtke ili poslodavca putem jačanja konkurentnosti, bilo izravno, bilo neizravnim akcijama, i mnogo fleksibilniju organizaciju rada. Potonje ima tendenciju biti pomalo kontradiktorno na prvi pogled jer uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka putem njihovih predstavnika obično zahtijeva postavljanje dodatnih rokova. Optimizacija je, međutim, moguća putem integracije sudjelovanja u samom procesu donošenja odluka. To je optimalan scenarij upravljanja, ali se rijetko može postići u praksi. Stoga je važno uključiti mehanizme u nacionalna zakonodavstva

s kojima zakonska ograničenja u pogledu organizacije rada i radnog procesa općenito mogu biti nadmašena sudjelovanjem radnika u upravljanju.

Može se sažeti da naglasak kod prijenosa sadržaja obiju direktiva ne smije biti samo zaštita interesa radnika, već i zaštita interesa organizacije. Sudjelovanje zaposlenika (putem reprezentacije) u procesu donošenja odluka nije promatrano kao obveza za tvrtku, već kao model za bolje upravljanje. Što se tiče interesa organizacije, mora se reći da je odlučivanje predstavnika radnika također važno "za dobrobit organizacije" i odgovarajuću primjenu koncepta odgovornosti za prihvaćene odluke radničkih struktura.

## **Slovenski model sudjelovanja u odlučivanju - Anže Hiršl, ZDS**

### **3.1. Pravni okvir za sudjelovanje radnika u upravljanju - Slovenski model**

Međunarodna organizacija rada (ILO) navodi da „*socijalni dijalog uključuje svaku razmjenu informacija, zajedničke konzultacije, kolektivne dogovore i druge mehanizme za zajedničko donošenje odluka koje se temelji na procedurama definiranim između vlade, predstavnika zaposlenika ili predstavnika poslodavaca u svezi s temama koje su u zajedničkom interesu, a tiču se ekonomske i socijalne politike.*“ Sudjelovanje radnika u upravljanju putem izabраниh ili imenovanih predstavnika također uključuje *mehanizme za zajedničko donošenje odluka, koji se temelje na proceduri dogovorenoj između predstavnika radnika i poslodavca.* Formalni socijalni dijalog u Sloveniji je, dakle, dvoslojni i uključuje “klasični socijalni dijalog”, koji predstavlja pregovor između nezavisnih socijalnih partnera o kolektivnim pravima i obvezama radnika i poslodavaca. U slučaju tripartitnog socijalnog dijaloga, u te razgovore je također uključena vlada. Drugi “red” socijalnog dijaloga predstavlja uključivanje zaposlenika putem njihovih izabраниh ili imenovanih predstavnika u procese donošenja odluka, kako putem radničkog vijeća, tako i putem sudjelovanja predstavnika radnika u kontrolnim i upravljačkim tijelima.

Sudjelovanje radnika u upravljanju regulirano je Zakonom o sudjelovanju radnika u upravljanju donesenom 1993. (objavljen u Službenom glasniku RS broj 42/1993), koji je izmijenjen dva puta.

Pri tome, zakon je prihvaćen prije prihvaćanja Direktive 2002/14 / ES Europskog parlamenta i Vijeća od 11. ožujka 2002. godine o utvrđivanju općeg okvira za informiranje i savjetovanje zaposlenika u Europskoj uniji (UL L br. 80 datirana 23. ožujka 2002, stranica 29; u daljnjem tekstu: Direktiva), ali s gledišta zaštite i ostvarivanja prava i interesa *zaposlenih* on je potpuno u skladu s navedenom Direktivom. To se ne može reći za dio Direktive koji se bavi interesima poslodavca ili firme. Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju ne sadrži stajališta o fleksibilnijoj radnoj organizaciji, jačanju konkurentnosti i reciprocitetu (materijalnih) prava i (materijalnih) obveza. Ovaj dio, dakle, još uvijek nije u skladu s Direktivom! Sveobuhvatno previđanje interesa poslodavca ili tvrtke može se vidjeti u nedostatku obveza glede donošenja odluka od strane predstavnika radnika za “dobrobit društva”, ili barem uzimajući u obzir načelo “ne protiv tvrtke”. Potonje je posebno problematično ako pretpostavimo da predstavnici radnika nisu odgovorni za svoje odluke i posljedice koje proizlaze iz tih odluka.

Primjenjiva regulativa nekritički je prihvatila rješenja iz njemačkih pravnih propisa, gdje je također uključena posebnost slovenskog prostora iz “nekih drugih vremena”. Dodatna posebnost, koja nije bila dosljedno razmatrana i provedena u regulatornom okviru, je uloga sindikata i njihovih predstavnika na razini poduzeća.

Slovenski zakonski propisi o sudjelovanju radnika u upravljanju u pogledu sadržaja i člana koji propisuju uloge radnika ili njihovih predstavnika, znatno nadmašuje minimalne okvire u relevantnoj Direktivi. Taj okvir, naime, uključuje samo dva oblika sudjelovanja predstavnika radnika u procesima odlučivanja: informiranje i savjetovanje s ciljem da se postigne dogovor.

Slovenski zakon nadilazi relevantni okvir i dodatno definira pravo sudjelovanja u odlučivanju o određenim organizacijskim ili upravljačkim odlukama u poduzeću. Osim toga, on daje predstavnicima radnika ulogu u tijelima poduzeća; upravljačkom i kontrolnom tijelu. Potonje je posljedica usvajanja njemačkog propisa u slovenski pravni poredak, dok je uključivanje zaposlenika u tijelima upravljanja posebnost slovenskog propisa.

U skladu s važećim propisima, predstavnik zaposlenika koji je član tijela tvrtke je u potpunosti izjednačen s drugim članovima odbora koji su imenovani od strane vlasnika izravno ili neizravno preko kontrolnih tijela. Zaposlenici zato imaju dvije mogućnosti utjecaja na strukturu tijela upravljanja: putem imenovanja svojih predstavnika, odnosno radničkog ravnatelja i putem svojih predstavnika u upravljačkim tijelima.

## **3.2. Provedba interesa zaposlenika putem vijeća radnika**

Sudjelovanje radnika u Zakonu o upravljanju definira:

- prag (na temelju broja zaposlenih) za formiranje kolektivnog predstavnika radnika u procedurama sudjelovanja u upravljanju;
- postupak formiranja predstavničkih tijela;
- realizacija izbora u vijeće radnika, imenovanje predstavnika radnika u organe društva i njihov opoziv;
- individualna prava zaposlenika u sudjelovanje u upravljanju;
- prava kolektivnog sudjelovanja zaposlenika;
- okviri rada vijeća radnika i obveze poslodavca u svezi sa spornim pitanjima;
- odnos između predstavnika i poslodavca te raspon i sadržaj radnog imuniteta predstavnika zaposlenika.

### **3.2.1. Uvjeti za kolektivne organizacije radnika u Zakonu za radničko sudjelovanje u upravljanju**

Pitanje definiranja ulaznog praga za organizaciju kolektivnog sudjelovanja u upravljanju je pitanje o tome kada se tvrtka smatra toliko velikom da postaje nemoguće komunicirati sa svakim zaposlenikom i kada je komunikacija s poslodavcem moguća samo preko predstavnika ili predstavnike.

Direktiva navodi da je prag za imenovanje ili osnivanje kolektivnog predstavnika zaposlenika najmanje 50 radnika u poduzeću u bilo kojoj od država članica, ili najmanje 20 radnika u pogonima u bilo kojoj državi članici, gdje države članice same definiraju načine za izračunavanje praga radnika.

Što se tiče prava osnivanja predstavnika kolektivnih interesa zaposlenih, Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju je *"prijateljski u odnosu na kolektivnu organizaciju radnika"*. Zakon navodi da se radničko vijeće može formirati ako postoji više od 20 radnika s aktivnim pravom glasa zaposlenih u poduzeću, bez obzira je li poduzeće neovisna tvrtka ili je samo podružnica. Još više; Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju navodi da radnici s aktivnim pravom glasa u tvrtki s do 20 zaposlenih mogu sudjelovati u upravljanju putem povjerenika. Teoretski, moguće je odabrati (izabrati ili imenovati) kolektivnog predstavnika radnika ili povjerenika u poduzeću s tri zaposlenika s *aktivnim* pravom glasa. Aktivno pravo glasa imaju svi radnici koji su kontinuirano radili u tvrtki najmanje šest mjeseci, ali samo ako nisu menadžeri, prokuristi ili članovi njihovih obitelji.

U oba slučaja radnici na radničkom sastanku trebaju donijeti odluku o tome žele li ili ne imati predstavnika koji će provoditi njihove kolektivne interese u odnosu na upravljanje. Zadaci koji su usmjereni na realizaciju odluka zaposlenika nisu izvršeni sve dok većina radnika s *aktivnim* pravom glasa ne donese odluku o izboru svojih predstavnika (radničko vijeće) ili predstavnika (povjerenik).

### 3.2.2. Izbori koji se odnose na radničko vijeće ili povjerenika

Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju jasno definira cijeli postupak izbora, počevši s formiranjem izbornog povjerenstva i drugih izbornih tijela koja će provesti cijeli postupak glasovanja i osigurati da se izbori provode u skladu sa zakonom.

Poslodavac ne smije poduzimati radnje koje mogu utjecati na rezultate izbora. Poslodavac nema samo pasivnu ulogu; on treba osigurati materijalna sredstva i druge okolnosti kako bi se izbori mogli održati.

Prema Zakonu o sudjelovanju radnika u upravljanju, poslodavac ili njegov zastupnik i prokurist također su ograničeni u pravu da budu birani kao predstavnici zaposlenika. Pasivno pravo glasa imaju samo oni zaposlenici koji su kontinuirano radili u tvrtki najmanje dvanaest mjeseci, ali samo ako nisu menadžeri, prokuristi i članovi njihovih obitelji. Osim toga, poslodavac ili njegovi predstavnici ili prokuristi i članovi njihovih obitelji nemaju pravo glasa, bez obzira jesu li ili ne radnici koji (možda) imaju valjani ugovor o radu.

Jedan od osnovnih temelja zastupanja interesa radnika je legitimnost izabranih predstavnika radnika i također izbora na kojima su izabrani ovi predstavnici. Prema zakonu, izbori su valjani ako je na njima sudjelovalo **više od polovine zaposlenika** s aktivnim pravom glasa. Ako pola ili manje od polovine zaposlenih nije iskoristilo svoje glasove na izborima, novi izbori se mogu provesti tek nakon isteka roka od šest mjeseci. Ako su izbori bili neuspješni a sazvani su od strane radničkog vijeća, čiji se mandat bliži kraju, novi izbori mogu se provesti nakon 6 mjeseci analognim korištenjem pravila koja vrijede za izbore u novootvorenim tvrtkama. U takvom slučaju, radničkom vijeću mandat je već istekao (zakon propisuje da ne smije biti dulji od 4 godine i ne predviđa okolnosti kada se može produžiti), pa se ne mogu sazvati novi izbori.

Veličina radničkog vijeća ili broj članova u radničkom vijeću ovisi o broju zaposlenih u poduzeću, bez obzira imaju li oni pravo glasa ili ne. Utvrđeno je kako slijedi:

- u poduzeću do 50 radnika - tri člana;
- u poduzeću između 50 do 100 radnika - pet članova;
- u poduzeću između 100 do 200 radnika - sedam članova;
- u poduzeću između 200 do 400 radnika - devet članova;
- u poduzeću između 400 do 600 radnika - 11 članova;
- u poduzeću između 600 do 1.000 radnika - 13 članova.

U društvu više od 1.000 radnika broj članova u radničkom vijeću povećava se za dva člana za svakih dodatnih 1.000 radnika.

### **3.2.3. Pojedinačna prava zaposlenih na sudjelovanje u upravljanju i prava kolektivnog sudjelovanja zaposlenika**

Direktiva navodi da pravo na informaciju treba osigurati na temelju najnovijeg i mogućeg razvitka aktivnosti i ekonomskog položaja poduzeća ili ustanove. Pravo na informiranje i pravo na savjetovanje treba biti osigurano na temelju:

- položaja, strukture i mogućeg razvitka zaposlenosti u tvrtki ili ustanovi, a na temelju procijenjenih budućih mjera, pogotovo kada zapošljivost postaje ugrožena;
- odluke koja može uzrokovati ozbiljne promjene u radnoj organizaciji ili u ugovornim odnosima, uključujući i odluke uključene u odredbama Zajednice iz članka 2. Direktive 98/59 / ES i članka 7. Direktive 2001/23 / ES.

Informiranje nije cilj samo po sebi, dakle Direktiva navodi da radničkim predstavnicima treba dati prikladan rok za formiranje mišljenja i stavova, na koje poslodavac treba podnijeti svoj odgovor ili pripremu savjetovanja u cilju postizanja sporazuma o odlukama koje spadaju u okvir ovlaštenja poslodavca.

Pravo na posrednu provedbu kolektivnih interesa zaposlenih je pravo zaposlenika i nikada se ne smije pretpostaviti. Niti kod prvih izbora njihovih predstavnika, niti kasnije. Zaposlenici trebaju neovisno i dobrovoljno odlučiti o tome žele li ili ne imati takvu predstavljenu. Vrlo je važno da odluku o formiranju radničkog vijeća donese većina zaposlenika.

Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju razlikuje individualna i kolektivna prava sudjelovanja zaposlenika. Do sada, radnik pojedinac ima pravo biti izravno ili neizravno obaviješten i dati izravne prijedloge i mišljenja o kojima se poslodavac mora očitovati u manje od 30 dana:

- prema inicijativi i odgovoru na tu inicijativu, ako je u vezi s njegovim radnim mjestom njegovim radom ili organizacijskom jedinicom;
- biti obaviješten na vrijeme o promjenama na radnom mjestu;

- izraziti svoje mišljenje o pitanjima koja se odnose na organizaciju njegova radnog mjesta i radnog procesa;
- zahtijevati da poslodavac ili njegov ovlašteni zastupnik objašnjava pitanja koja se odnose na plaće i pitanja iz drugih područja radnih odnosa i iz sadržaja ovog zakona.

Prava kolektivnog sudjelovanja zaposlenika (prava iz zastupljenosti u tijelima tvrtke će se razmotriti odvojeno) su podijeljena u tri skupine: informiranje, savjetovanje i konsenzus glede pojedinca i taksativno navedenih tema.

Poslodavac mora *obavijestiti* radničko vijeće i omogućiti im pristup dokumentaciji koja je bitna za informiranje, posebice u pogledu pitanja koja se odnose na:

- ekonomski položaj tvrtke;
- razvojne ciljeve tvrtke;
- stanje proizvodnje i prodaje;
- opći ekonomski položaj sektora;
- promjene u aktivnosti;
- smanjenje gospodarske aktivnosti;
- promjene u organizaciji proizvodnje;
- promjene tehnologije;
- godišnje financijsko izvješće;
- druga pitanja iz zajedničkog sporazuma iz članka 5. stavka 2. ovoga Zakona.

Pravo na informiranost je također zaštićeno pravima radničkog vijeća i odredbama kaznenog zakona, radi održavanja određenih odluka poslodavca i pokretanja procedure za rješavanje međusobnih sporova, ako poslodavac ne obavijesti radničko vijeće o promjenama aktivnosti, smanjenju gospodarske aktivnosti, promjenama u organizaciji procesa proizvodnje ili tehnologiji prije donošenja konačne odluke.

Prije donošenja odluke, poslodavac mora obavijestiti vijeće radnika i zahtijevati zajedničko savjetovanje u vezi s pitanjima koja se odnose na status i ljudske resurse u poduzeću i na pitanja koja se odnose na sigurnost i zdravlje radnika. Pitanja koja se bave statusom i ljudskim resursima u tvrtki su:

- promjene statusa;
- prodaja tvrtke ili nekog njenog vitalnog dijela;
- zatvaranje tvrtke ili nekog njenog vitalnog dijela;
- značajne promjene u vlasništvu;
- promjena statusa poduzeća, utvrđena zakonom kojim se uređuju trgovačka društva;
- promjene u sustavu upravljanja poduzećem;
- potrebe za novim radnicima (broj i profil);
- sistematizacija radnih mjesta;
- premještanje većeg broja radnika izvan društva;
- premještanje većeg broja radnika s jednog mjesta na drugo;
- prihvaćanje zakona iz oblasti dobrovoljnog mirovinskog, invalidskog i zdravstvenog osiguranja;

- smanjenje broja radnika;
- prihvaćanje općih pravila koja se odnose na stegovnu odgovornost.

Prema Direktivi, poslodavac treba dati prikladan rok radničkom vijeću kako bi se vijeće upoznao s materijalima i pripremio za savjetovanje. Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju navodi da poslodavac treba proslijediti sve relevantne informacije u radničkom vijeću najmanje 30 dana prije donošenja odluke, a rok za predloženo savjetovanje mora se odrediti najmanje 15 dana prije donošenja odluke. Ako poslodavac ne poštuje rokove i ne zahtijeva zajedničko savjetovanje s radničkim vijećem u vezi pitanja o statusu i ljudskim resursima, radničko vijeće može zaustaviti neke od odluka donesenih od strane poslodavca i istovremeno pokrenuti postupak za rješavanje sukoba.

Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju uključuje i *sudjelovanje u donošenju odluka u vezi* određenih pitanja koja se odnose na zaposlenike i imaju relativno snažan utjecaj na njihov radni status. Direktiva ne predviđa sudjelovanje u donošenju odluka, pri čemu Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju također uređuje prava na kolektivno sudjelovanje zaposlenika. Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju navodi da poslodavac treba dobiti suglasnost od radničkog vijeća u vezi predloženih odluka koje se odnose na:

- osnove za odlučivanje o godišnjem radnom odmoru i odlučivanje o drugim izostancima s posla;
- mjere za procjenu radnog učinka radnika;
- kriterije za nadogradnju inovativnih aktivnosti u poduzeću;
- slobodno raspolaganje stambenim fondom, kapacitetima za odmor i drugim objektima koji se odnose na standard radnika;
- kriterije za promicanje radnika.

Savjetovanje se također mora odvijati kada se radi o smanjenju većeg broja zaposlenih zbog promjene u aktivnosti, smanjenju gospodarske aktivnosti, promjeni u organizaciji procesa proizvodnje, promjeni tehnologije, promjeni u statusu ili prodaji društva ili njegovih vitalnih dijelova.

Radničko vijeće ima vrlo veliku ulogu jer neodgovorno provođenje prava na sudjelovanje može dovesti do neočekivane materijalne ili nematerijalne štete, pa je *de lege ferenda*, definicija odgovornosti radničkog vijeća i njegovih članova u odlučivanju važan korak prema težim i odgovornim odlukama.

### 3.3. Provedba interesa zaposlenika putem predstavnika u tijelima društva

Slovenski zakon nadilazi okvire ili intenzitet sudjelovanja zaposlenika kao što je definirano u Direktivi. To dodatno stvara pravo radnika na sudjelovanje u odlučivanju u vezi neke od organizacijskih ili menadžerskih odluka u poduzeću. Osim toga, omogućuje radničkim predstavnicima da budu članovi u tijelima društva; upravljačkim i kontrolnim tijelima. Potonje je posljedica usvajanja njemačkih propisa u slovenski pravni poredak, dok je uključivanje zaposlenika u upravljačka tijela posebnost slovenskog propisa.



U skladu s važećim propisima, predstavnik zaposlenika koji je član tijela tvrtke je u potpunosti izjednačen s drugim članovima vijeća koji su imenovani od strane vlasnika izravno ili neizravno preko kontrolnih tijela. Zaposlenici zato imaju dvije mogućnosti da utječu na strukturu tijela upravljanja: putem imenovanja svojih predstavnika, odnosno radničkih povjerenikâ i putem svojih predstavnika u upravljačkim tijelima.

Sudjelovanje radnika u upravljanju u organima društva ostvaruje se pomoću predstavnika radnika u organima upravljanja i kontrolnih tijela u poduzeću. Broj predstavnika u nadzornom odboru određuje se statutom društva, ali ne smije biti manji od jedne trećine svih članova ili više od polovine svih članova nadzornog odbora tvrtke. Uprava ima najmanje jednog predstavnika zaposlenika. Osim toga, radničko vijeće ima pravo imenovati predstavnika radnika u komisijama nadzornog odbora i uprave. Broj zaposlenika u tvrtki koji predstavlja prag za imenovanje predstavnika u nadzornim tijelima je 50, dok je prag za imenovanje predstavnika u tijela upravljanja 500.

U okviru općih prava i obveza, koja pripadaju svim članovima odbora ili izvršnim direktorima u skladu s posebnim zakonom i statutom poduzeća, radnički povjerenik ili predstavnik zaposlenikâ zastupa interese radnika u pitanjima u vezi s ljudskim resursima i socijalnim pitanjima, ali on nikada ne može biti predsjednik upravljačkog tijela, niti predsjednik kontrolnog tijela.

### **3.4. Izazovi i nedostajući elementi u važećem slovenskom propisu o sudjelovanju radnika u upravljanju**

Važeći zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju ispravno regulira pitanje sudjelovanja radnika u procesima upravljanja. Međutim, bilo je nekih rješenja koja su se pokazala neučinkovitima ili su dovela do sukoba umjesto rješenja. Još treba raspraviti je li sudjelovanje radnika u upravljačkim i kontrolnim tijelima, pogotovo u trenutnom opsegu, u skladu s dopuštenim ograničenjima ustavnih prava prema privatnom vlasništvu i modernom i učinkovitom konceptu upravljanja.

S druge strane, kao suprotnost prevelikom sudjelovanju zaposlenih u procesima odlučivanja, moramo razmišljati o statusu predstavnika radnika i njihovih tijela: pravo na kolektivno sudjelovanje u upravljanju i pravo na individualno sudjelovanje su prava zaposlenika, a ne prava njihovih predstavnika. Poslije rečenog, trebalo bi razmišljati o jačanju veza između zaposlenih i njihovih predstavnika, tako da se stvori jača veza između predstavnika i zaposlenika i njihovih interesa koja bi im dala odgovornost za donošenje odluka u skladu s tim. Zaposlenici trebaju imati instrumente pomoću kojih će kontrolirati rad svojih predstavnika.

Obzirom na vezu između radnika i njihovih predstavnika, čest je slučaj da predstavnici ne djeluju kao most komunikacije između zaposlenika i njegovog poslodavca. Dakle, moramo definirati načine dvosmjerne razmjene informacija između zaposlenika i njihovih predstavnika i mehanizma (također obzirom na interese društva) za odgovorno ostvarivanje interesa zaposlenika.

Vremenski aspekt u donošenju odluka smatra se posebnim izazovom gdje, prema zakonu, predstavnici radnika imaju svoje uloge. Obzirom na sve što je rečeno, zahtjevi Direktive moraju se poštivati, što znači da poslodavac treba dati primjereni rok za upoznavanje sa materijalom i pripreme za konzultacije. U svakom slučaju, postupci kolektivnog sudjelovanja mogu se regulirati na optimalan način ili integrirati u procese donošenja odluka.

Važno je zadržati ili čak povećati legitimitet predstavnicima zaposlenika, što znači održavanje postojećih izbornih standarda i davanje zaposlenicima instrumenata pomoću kojih mogu utjecati na rad i odluke radničkog vijeća i radničkih predstavnika u tijelima odlučivanja. Legitimitet predstavnika radnika (iz perspektive poslodavca, kao i iz perspektive radnika) ne dovodi se u pitanje jednom svake četiri godine na izborima, ali mora biti jasno artikuliran u svakom trenutku. Zaposlenicima također treba biti dopušteno da raspuste radničko vijeće ako smatraju da njihove kolektivne interese ne provode ispravan način ili da radničko vijeće zloupotrebljava njihova prava za svoje vlastite interese. U skladu s važećim zakonom, jedini način na koji zaposlenici mogu komunicirati svoje nezadovoljstvo neizravnim zastupanjem njihovih interesa ili neslaganje s načinom na koji vijeće djeluje, je apstinencija na izborima. Mogu samo opozvati pojedine članove vijeća, koje zatim zamjenjuju drugi kandidati na temelju broja dobivenih glasova. Opoziv cijelog radničkog vijeća nije moguć. Legitimnost radničkog vijeća i zastupanje pravih interesa zaposlenika je od vitalne važnosti za poslodavca, jer on treba biti siguran da predstavnici stvarno predstavljaju svakog zaposlenika u tvrtki. To je jedini način koji njegovim odlukama daje legitimitet i osigurava socijalni i stvarni mir.

Legitimitet se ne može jamčiti isključivo zakonitim postupkom izbora. Legitimitet može biti zajamčen djelovanjem koje može biti označeno kao legitimno i koje nosi težinu odgovornosti za odobrene odluke. U Zakonu o sudjelovanju radnika u upravljanju riječ "odgovornost" može se naći samo u dva članka; u članku u kojem su definirane uloge predstavnika i korištenje mehanizama sudjelovanja u društvu s ograničenom odgovornošću i u članku u kojem se definira uloga radničkog vijeća u odobravanju pravila o stegovnoj odgovornosti zaposlenika.

Koncept materijalne odgovornosti radničkog vijeća ili članova radničkog vijeća za odobrene odluke u važećem slovenskom zakonodavstvu uopće nije spomenut. To znači da se čak i neodgovorno djelovanje pri donošenju odluka, koje kao posljedicu imaju materijalnu ili nematerijalnu štetu, ne može se sankcionirati. Postavlja se pitanje o zakonitosti odluka koje su donesene previše se olako ili (potencijalno) neodgovorno. Zakon ne navodi da odluke trebaju biti donesene za dobrobit društva, a ne samo s obzirom na kratkoročne interese zaposlenika. Treba imati na umu da sudbina postojanja poduzeća i zapošljivosti njenih zaposlenika počiva na tim odlukama.

Trebalo bi razmišljati o transferu njemačkih propisa gdje poslodavac, ako se ne slaže s rješenjima vijeća, može prosljediti odluke sudu koji ih tada odobrava ili odbija. Nažalost, legitimnost odluka ne može eliminirati sve loše posljedice, pa se mora uvesti kumulativna provedba koncepta materijalne odgovornosti.

Direktiva jasno navodi da sudjelovanje radnika treba urediti na način koji bi omogućio fleksibilniju organizacije rada i jaču konkurentnost poslodavca. Zakon ne uzima u obzir ta rješenja već favorizira interese zaposlenika ili posebno predstavnika zaposlenika, bez obzira na legitime interese tvrtke i koristi za tvrtku. Može se reći da Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju nije u skladu s Direktivom, pa to zakonodavac treba ispraviti pri sljedećoj reviziji zakona.

Dodatni izazov za važeće propise predstavlja odnos između sindikata i radničkog vijeća. Njihova uloga se u određenim dijelovima i pravima isprepliće, što poslodavca stavlja u nepovoljan položaj. Određena prava (npr. kriteriji za godišnji odmor) razmatraju radna vijeća, dok je, s druge strane, ovo klasična materija za kolektivne ugovore o kojima se raspravlja sa sindikatima. Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju navodi da ovlasti radnog vijeća ne smiju dolaziti u sukob s djelovanjem sindikata. Međutim, zakon je eliminirao ovo ograničenje u pogledu određenih prava. Pri izmjenama zakona, odgovornosti sindikata i radničkog vijeća moraju biti jasno definirane.

### **3.5. Prije prijenosa europskog pravnog poretka u nacionalno zakonodavstvo**

Zemlje partneri u projekta WIM 2, odnosno, buduće članice EU, morat će uključivati europski pravni poredak u svoje zakonodavstvo, uključujući Direktivu 2002/14 / ES. Sudjelovanje radnika u procesima upravljanja je također vrlo važna tema za EU, pri čemu je potencijalno sudjelovanje radnika u boljem i uravnoteženijem odlučivanju još važnije. Naravno, sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka ne podiže kvalitetu tih odluka. To međutim, predstavlja okvir koji *omogućuje* kvalitetna rješenja. Ovdje je važno napomenuti da sudjelovanje zaposlenika predstavlja dodanu vrijednost ako je prihvaćeno od strane svih sudionika; zaposlenika i njihovih predstavnika i naravno, od strane poslodavca. Pri prihvaćanju pravnih instituta, pogotovo konceptualno novih instituta, većina ljudi koji će imati bilo kakovu ulogu u procesu, uključujući zaposlenike ili njihove predstavnike u procesu donošenja odluka moraju dati svoju suglasnost.

U tu svrhu, poslodavci i radnici ili njihovi trenutni zastupnici trebaju predstaviti polazišta već u fazi planiranja, što će onda biti uzeto u obzir pri prijenosu sadržaja Direktive u nacionalni pravni poredak. Od vitalne je važnosti da se rasprava ne počinje s pravima i obvezama nositelja prava i aktualnim rješenjima u stranim pravnim propisima.

Često se traže rješenja u stranim pravnim propisima i njihovom potpunom ili djelomičnom nekritičkom prijenosu u vlastiti pravni poredak. Zaboravlja se da stvarno zakonodavstvo može funkcionirati samo ako je uključivo obzirom na kulturne, povijesne i pravne posebnosti i tradicije u kojima se regulira ili slične institute koje već postoje ili su možda postojali nekad u prošlosti.

Stoga je prva faza najšira moguća rasprava o ciljevima i konceptima. Tek kada se to oblikuje mogu se početi tražiti zakonska rješenja u drugim zemljama. Čak i u tom slučaju, ne bi trebalo nekritički prenositi, čak i ako su rješenja prikladna za dogovorene ciljeve i

koncepte. Uvijek je preporučljivo uzeti u obzir nacionalne specifičnosti postojećeg pravnog poretka, pravne i kulturne tradicije i druge posebnosti.

### 3.6. Sudjelovanje radnika u upravljanju i interesi poduzeća

Sudjelovanje radnika u upravljanju može se donekle definirati kao sudjelovanje u upravljanju promjenama, i to u djelu koji se odnosi na budući položaj ili budućih prava radnika. Priprema radnika za rad s promjenama ili promijenjenim okolnostima je i glavni razlog za uključivanje zaposlenika u odlučivanje. Treba naglasiti da priprema radnika za promjene ili promijenjene okolnosti nije jedini razlog za uključivanje zaposlenika u odlučivanje. Osim neizravnih interesa sudjelovanja zaposlenika, sudjelovanje u procesu donošenja odluka mora sadržavati i koristi za tvrtku ili poslodavca, što se često zaboravlja ili interesi poslodavca nisu adekvatno definirani zakonom.

Važnost uključivanja radnika u procese donošenja odluka također je prepoznata od strane europskog pravnog poretka koji definira svrhu suradnje radnika u procesima upravljanja i određuje minimalne operativne okvire za predstavnike zaposlenika. Direktiva također izravno definira interese poduzeća u okviru suradnje radnika u upravljanju: fleksibilnija organizacija rada i jača konkurentnost.

Važno je istaknuti da spomenuta Direktiva ne uzima u obzir samo jedno gledište obzirom na sudjelovanje radnika u upravljanju, nego dva gledišta: interese zaposlenika, kao i interese tvrtke - fleksibilnija organizacija rada i jača konkurentnost. Zakon bi trebao slijediti ta dva gledišta kod ispravnog prijenosa direktive u nacionalni pravni poredak.

Pravo sudjelovanja u odlučivanju je izuzetno važno jer uključuje definiranje svrhe tog prava. Svrha prava je izuzetno važna za njegovo tumačenje, jer se, u skladu s načelima građanskog prava, pravo ne može koristiti zanemarujući njegovu pravnu svrhu. Prilikom definiranja prava iz sudjelovanja radnika u upravljanju u nacionalnom zakonodavstvu i njegovoj primjeni, važno je uzeti u obzir sljedeća stajališta koja Direktiva posebno ističe: *“Prilikom određivanja ili provedbe praktične mjere za informiranje i savjetovanje, poslodavac i predstavnici radnika moraju raditi u duhu suradnje i vodeći računa o njihovim uzajamnim pravima i obavezama, uzimajući u obzir interese i poduzeća ili ustanove iz zaposlenika.”*

Sudjelovanje radnika u upravljanju, ne znači samo zaštitu i uključivanje interesa zaposlenika, nego također i rad za dobrobit tvrtke ili poslodavca putem jačanja konkurentnosti, bilo izravno, bilo neizravnim akcijama i mnogo fleksibilniju organizaciju rada. Potonje ima tendenciju biti pomalo kontradiktornim na prvi pogled, jer uključivanje zaposlenika u procese donošenja odluka putem njihovih predstavnika obično zahtijeva postavljanje dodatnih rokova. Optimizacija je, međutim, moguća putem integracije sudjelovanja u samom procesu donošenja odluka. To je optimalan scenarij upravljanja, ali se rijetko može postići u praksi. Stoga je važno uključiti mehanizme u nacionalna zakonodavstva s kojima zakonska ograničenja u pogledu organizacije rada i radnog procesa općenito mogu biti nadmašena sudjelovanjem radnika u upravljanju.

Može se sažeti da naglasak kod prijenosa sadržaja obiju Direktiva ne smije biti samo zaštita interesa radnika, već i zaštita interesa organizacije. Sudjelovanje zaposlenika (putem reprezentacije) u procesu donošenja odluka ne znači samo obvezu za tvrtku nego i model za bolje upravljanje. Što se tiče interesa organizacije, mora se reći da je odlučivanje predstavnika radnika također važno "za dobrobit organizacije" i odgovarajuću primjenu koncepta odgovornosti za prihvaćene odluke radničkih struktura.

### 3.7. Rješenje

Slovenski propisi koji se odnose na sudjelovanje radnika u upravljanju slijede svoju osnovnu namjenu, a to je uključiti kolektivne interese zaposlenika u postupke planiranja i prihvaćanje poslovnih odluka koje utječu na zaposlenike. Svrha omogućavanja zaposlenicima da sudjeluju u procesima donošenja odluka nije samo za zaštitu i uključivanje njihovih interesa, nego i interesa poduzeća kao što je navedeno u Direktivi. Obzirom na balansiranje interesa zaposlenika i tvrtke u procesu zastupanja, zakon je samo djelomično u skladu s Direktivom; regulirani su i zaštićeni samo interesi radnika.

Unatoč toj maloj suprotnosti s Direktivom, trenutni zakon kojim se uređuje sudjelovanje radnika u upravljanju je uglavnom u skladu s Direktivom i njenom svrhom. Dio koji se odnosi na prava zaposlenika prema kolektivnom organiziranju je puno širi i predstavlja veliku nadogradnju minimalnih standarda iz relevantne Direktive. Zakon također uvodi koncept sudjelovanja u procesima donošenja odluka koji nije poznat u bilo kojem drugom stranom zakonu, pa ni u Direktivi. Kao osobitost slovenskog propisa pokazuje se sudjelovanje u tijelima upravljanja.

Postojeći zakon koji regulira sudjelovanje radnika u upravljanju prihvaćen je 1993. godine i na odgovarajući način rješava provedbu kolektivnih interesa zaposlenih. Zakon treba malu reformu, u kojoj će svi nedostaci koji su uočeni u posljednje 23 godine njegova postojanja biti razmotreni i sve terminološke nadogradnje provedene. Osim toga, interese tvrtke će također trebati uzeti u obzir, kao što je navedeno u Direktivi. Obzirom na potonje, predstavnici zaposlenika i njihova predstavnička tijela trebaju preuzeti jasne odgovornosti, a ne samo prava, kao i obveze u procesu donošenja odluka i razmotriti primjerenost ekstenzivnog sudjelovanja, gdje se potonje odnosi na sudjelovanje predstavnika zaposlenika u tijelima društva.

Sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka nije pitanje "da i ne", nego izazov rješavanja tog pitanja na najbolji mogući način u odnosu na važnost uloge predstavnika radnika i sustav njihovog rada. Ono što je najbolje je uvijek stvar perspektive. Međutim, treba uzeti u obzir interese radnika i interese poslodavca, kao i pravni koncept vlasništva i raspolaganja vlasništvom te svrhu uključivanja radnika u procese donošenja odluka. Koncept odgovornosti za odluke i procesnih radnje mora biti uključen i jasno definiran jer je to, u većini slučajeva, jedini način za postizanje kvalitetne, održive, legalne i odgovorne odluke.

## ***Osnove njemačkog sustava industrijskih odnosa i uključenost zaposlenika - Paul Noll, zamjenik ravnatelja, Konfederacija njemačkih poslodavaca, BDA***

### **4.1. Uvod**

Osnovne strukture njemačkog sustava industrijskih odnosa i uključenost zaposlenika propisani su Zakonom o kolektivnom ugovoru (*Tarifvertragsgesetz*) iz 1949. godine, izmijenjenim 1969. godine, Ustavnim zakonom o radu (*Betriebsverfassungsgesetz*) iz 1952. godine, izmijenjenim i dopunjenim 2001. godine i Zakonom o suodlučivanju (*Mitbestimmungsgesetz*) iz 1976. Zakon o kolektivnom ugovoru propisuje da poslodavci i sindikati mogu djelovati kao stranke kolektivnog pregovaranja, odnosno sklapanja kolektivnog ugovora. Iako postoji trend prema decentralizaciji, glavni model i danas ostaje sektorsko kolektivno pregovaranje. Posebna značajka njemačkog sustava industrijskih odnosa je sudjelovanje zaposlenika, tj., informacije, konzultacije i suodlučivanje zaposlenika, koje se mogu odvijati na razini pogona i na razini poduzeća. Na njihovim radnim mjestima, zaposlenike često zastupaju radnička vijeća ili alternativna tijela zastupanja interesa. Osnivanja, zadaće i ograničenja radničkog vijeća uređuju se Ustavnim zakonom o radu. U nekim tvrtkama se, uključenost zaposlenika ne provodi samo putem radničkih vijeća, nego i putem predstavnika radnika u nadzornom odboru, što je regulirano Zakonom o suodlučivanju.

### **4.2. Kolektivno pregovaranje**

U Njemačkoj, poslodavci i sindikati, bez državne intervencije, pregovaraju nadnice, plaće i druge uvjete rada kao što su radno vrijeme i godišnji odmor i navode ih u kolektivnim ugovorima. Ovaj postupak se definira kao sloboda kolektivnog pregovaranja te se vidi kao izraz tržišnog gospodarstva. Državna intervencija, primjerice kod indeksacije plaća, nije u skladu s ovim sustavom. Glavni sadržaj kolektivnih ugovora su reguliranje naknada i radnih uvjeta (posebno radno vrijeme).

#### **4.2.1 Sloboda udruživanja**

Besplatno kolektivno pregovaranje utvrđeno je u članku 9. stavak 3. njemačkog Ustava (*Grundgesetz*). To je potkrijepljeno u Zakonu o kolektivnom ugovoru iz 1949. godine. Nužan uvjet za slobodu kolektivnog pregovaranja je sloboda udruživanja, što podrazumijeva pravo "osnivati udruge za zaštitu i promicanje rada i gospodarskih uvjeta". Udruge za zaposlenike su sindikati, a udruge za poslodavce su udruge poslodavaca. Ove udruge su temeljene na principu dobrovoljnosti. Nitko ne može siliti zaposlenike da se pridruže sindikatu ili tvrtke da se pridruže udruzi poslodavaca (sloboda pridruživanja).

## 4.2.2 Stranke u kolektivnom ugovoru

Prema Zakonu o kolektivnom ugovoru sindikati, pojedini poslodavci, kao i udruge poslodavaca mogu biti stranke kolektivnog ugovora. Kolektivni ugovor propisuje prava i obveze za radnike i poslodavce. Kao što je navedeno u Zakonu o kolektivnom ugovoru obje strane su obvezane tim zakonom samo pod uvjetom da su ili član sindikata i organizacije poslodavaca ili poslodavac pojedinac koji je sklopio predmetni kolektivni ugovor. Zaposlenici koji nisu organizirani u sindikatu nemaju automatsko pravo na traženje kolektivno dogovorene plaće. Ipak, zbog praktičnosti, poslodavci često dobrovoljno primjenjuju kolektivne ugovore na sve svoje zaposlenike.

### 4.2.2.1 Sindikati

Od oko cca. 43,5 milijuna zaposlenih, 6.095.000 njih su organizirani u 8 pojedinačnih sindikata pod okriljem njemačke konfederacije sindikata (DGB, *Deutscher Gewerkschaftsbund*). Sindikati s najviše članova su Unija sindikata industrijskih metalčkih radnika (IG Metall: 2.273.000), Sindikat ujedinjenog sektora usluga (ver.di: 2.038.000), i Unija sindikata industrije rudarstva, kemije i energije (IG BCE: 651.181 ). Zastupljenost sindikata znatno je smanjena od ponovnog ujedinjenja Njemačke u 1990. godini. Pad se može se pripisati pomaku iz sindikalnih uporišta kao što je proizvodni prema sektoru uslužnih djelatnosti. Radnike u potonjem sektoru je teže organizirati. Međutim, sindikati su počeli organizirati i te radnike. Trend pada sindikalne zastupljenosti je lagano preokrenut u posljednjih nekoliko godina.

### 4.2.2.2 Udruge poslodavaca

Udruge poslodavaca brinu o interesima politike društvenog i kolektivnog pregovaranja svojih tvrtki članica. Općenito, udruge poslodavaca su još više podijeljene u sektore nego sindikati. Glavna organizacija poslodavaca je Konfederacija njemačkih poslodavaca (BDA, *Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände*), čije je sjedište u Berlinu. BDA radi na nacionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini za interese od oko milijun tvrtki koje zapošljavaju 20 milijuna radnika, a koje su umrežene s BDA preko dobrovoljnog članstva saveza poslodavaca. BDA nije izravno uključena u kolektivno pregovaranje. Ona koordinira kolektivno pregovaranje svojih udruga članica i daje preporuke vezane uz politiku kolektivnog pregovaranja. Njene članove čini 50 granskih udruga iz industrije, trgovine, obrta, bankarstva, osiguranja, itd. i 14 regionalnih udruga koje obuhvaćaju sve sektore aktivne u toj regiji.

### 4.2.2.3 Kolektivni ugovori

Svake godine u Njemačkoj se sklapa oko 6.000 kolektivnih ugovora, ukupno, gotovo 72.000 kolektivnih ugovora je trenutačno na snazi. U načelu, stranke kolektivnog ugovora mogu slobodno odrediti koja područja socijalne politike trebaju biti pokrivena i na koji način. Međutim, moraju se poštivati odgovarajuće odredbe zakona o zaštiti rada (npr. Zakona o radnom vremenu). Poslodavac može odstupiti od tih propisa samo ako je kolektivni ugo-

vor u korist zaposlenika. On može ići ispod odredbe o zaštiti putem kolektivnih ugovora samo kad to zakon izričito dopušta (otvorena pravna klauzula). Kolektivni ugovori postavljaju minimalne uvjete rada koje poslodavac ne smije smanjiti, osim ako samim kolektivnim ugovorom nije drugačije određeno (otvorena klauzula kolektivnog ugovora). Uvijek su dopuštena poboljšanja na radnom mjestu koja idu u korist zaposlenika (npr. bonusi dani na dobrovoljnoj osnovi).

Mogu se identificirati četiri vrste kolektivnih ugovora: sporazumi o plaćama i nadnicama (sporazumi o naknadama), okvirni sporazumi o plaćama i nadnicama (koji opisuju zahtjeve prema zaposlenicima i svrstavaju ga u skupinu nagrađivanja), okvirni sporazumi (koji sadrže sve druge uvjete rada) i posebni kolektivni ugovori (primjerice o pitanjima kao što su doprinosi poslodavaca programima štednje za odbijanje poreza i sporazume za zaštitu radnika od racionalizacije). Sporazumi o naknadama obično imaju kraći rok valjanosti od drugih kolektivnih ugovora.

#### 4.2.2.4. Obveza mira i industrijske akcije

Jedno od glavnih obilježja njemačkog sustava industrijskih odnosa je zabrana industrijske akcije, a kolektivni ugovor je i dalje na snazi (obveza mira - *Friedenspflicht*). Nakon što je kolektivni ugovor sklopljen sindikati ne smiju organizirati štrajkove. Poslodavci imaju sigurnost da neće biti izloženi radnim sukobima za vrijeme važenja kolektivnog ugovora. Poslodavci također ne mogu nametnuti obustave rada (eng. *lockout*) za vrijeme trajanja kolektivnog ugovora.

Štrajkovi i obustave dopušteni su samo u kontekstu kolektivnog pregovaranja. To znači da takva industrijska akcija može biti poduzeta samo kako bi se postigli ciljevi kolektivnog pregovaranja. Politički ili generalni štrajkovi u kojima cilj nije sklapanje kolektivnog ugovora nisu u skladu sa zakonom. Isto vrijedi i za takozvane „divlja mačka“ štrajkove koji nisu organizirani putem sindikata. Radnici nemaju individualno pravo na štrajk, samo sindikati mogu pozivati i organizirati štrajkove. Određenim profesijama, poput državnih službenika, potpuno je zabranjeno štrajkati. Kada su zaposlenici u štrajku, poslodavci se mogu braniti pomoću mjere obustave rada koristeći kao obranu paritet sporova. Poslodavci ovu mjeru koriste i kod legalnih i kod ilegalnih štrajkova.

Udruge poslodavaca i sindikati u brojnim su sektorima dogovorili određene mehanizme za rješavanje sukoba, na primjer kad krug kolektivnog pregovaranja ne uspije proizvesti rezultate. Za ovaj slučaj, predstavnici poslodavca i sindikata mogu zaključiti zajednički sporazum o rješavanju sporova (*Schlichtungsvereinbarung*). Oni se unaprijed dogovaraju o pojedinostima postupka rješavanja.

### 4.3. Sustav uključenosti zaposlenika

Sustav uključenosti zaposlenika (informacije, konzultacije i suodlučivanje) nastao 1920., ponovno je uspostavljen i znatno proširen nakon Drugog svjetskog rata. Ni njegov razvoj, niti opseg ne može se gledati odvojeno od ukupne socijalno-ekonomske pozadi-



ne u Njemačkoj. Stoga je njegov transfer u drugi nacionalni kontekst vrlo težak. Sustav uključenosti zaposlenika u Njemačkoj se odvija na dvije razine koje treba primjereno razlikovati: sudjelovanje zaposlenika na razini tvornice i na razini poduzeća.

### **4.3.1. Sudjelovanje zaposlenika na razini tvornice**

Najvažniji zakon koji uređuje uključenost svih zaposlenika na razini tvornice je Ustavni zakon o radu. Na snazi je od 1952. godine, a znatno je proširen u 1972. i 2001. godini. Radničko vijeće može se osnovati u pogonu s najmanje pet zaposlenika. To radničkim vijećima kao izabranim predstavnicima svih radnika, osim rukovodećeg kadra, daje niz prava na informiranje, savjetovanje i suodlučivanje. Pri tome, teme koje su predmet kolektivnog pregovaranja isključene su iz njihovih pregovaračkih ovlasti (osim kad kolektivni ugovor izričito dozvoljava uključivanje radničkih vijeća).

Samo radnici zaposleni u određenoj tvornici imaju pravo biti birani u radničko vijeće. Sindikati nemaju nikakav pravni utjecaj na sastav radničkog vijeća. Iznad svega, oni nemaju pravo na slanje sindikalnih dužnosnika radničkom vijeću. Prema tome, radničko vijeće nije sindikalno tijelo, iako su u praksi članovi radničkog vijeća, posebno onih u visoko sindikaliziranim tvornicama, većinom članovi sindikata. Čak i u tom slučaju, međutim, sindikat nema pravo davati upute radničkom vijeću.

Vladajuće načelo u odnosima između poslodavca i radničkog vijeća koje je izričito propisano Zakonom je "zajednički rad u duhu međusobnog povjerenja [...] za dobrobit zaposlenika i tvornice". Iznad svega, to načelo zabranjuje bilo koji oblik industrijske akcije između poslodavca i radničkog vijeća. U stvari, svi sukobi koji s pojave između strana trebaju se riješiti mirnim putem, odnosno bilo pozivajući se na Sud rada ili - a to se odnosi na većinu pitanja iz područja suodlučivanja - pribjegavajući odboru za mirenje koji se sastoji od jednakog broja procjenitelja svake od strana i nezavisnog predsjednika.

Moguće je razlikovati sljedeća prava radničkog vijeća na sudjelovanje: pravo na informacije, pravo na konzultacije, pravo da se bude saslušan i pravo na suodlučivanje. Obzirom na pravo sudjelovanja, zakon razlikuje socijalna pitanja, ljudske resurse i gospodarska pitanja. Najvažnije pravo na suodlučivanje u socijalnim pitanjima odnosi se na održavanje reda i discipline u tvornici, početak i završetak dnevnog rada, prekovremeni rad i skraćeno radno vrijeme, socijalne usluge, načela nagrađivanja, nagrade vezane uz uspješnost. Najvažnije pravo konzultacije i pravo na suodlučivanje u pitanjima ljudskih resursa odnose se na savjetovanje o razvoju ljudskih potencijala, suodlučivanje obzirom na angažman i transfer zaposlenih i saslušanja u slučaju otkaza, što može rezultirati time da zaposlenik koji je otpušten ima pravo nastaviti raditi u tvornici dok Sud rada ne donose konačnu odluku o slučaju. Pravo sudjelovanja u gospodarskim pitanjima odnosi se na informiranje i savjetovanje u okviru gospodarskog odbora, odbora radničkog vijeća i konzultacije u slučaju promjena u tvornici (posebno zatvaranja tvornice cijelosti ili u dijelovima) te suodlučivanje obzirom na stvaranje "plana socijalnih naknada" za prebijanje ili umanjenje bilo kakvih financijskih gubitaka osoblju kao rezultat planiranih promjena.

### 4.3.2. Sudjelovanje zaposlenika na razini poduzeća

Sudjelovanje zaposlenika na razini poduzeća posebno je regulirano Zakonom o suodlučivanju koji je stupio na snagu 1976. godine nakon mnogo godina intenzivnih rasprava. To je za posljedicu imalo proširenje jednotrećinske zastupljenosti radnika u nadzornom odboru (koje se još uvijek primjenjuje na poduzeća s više od 500 zaposlenih i manje od 2.000 zaposlenih) na brojačani paritet. Međutim, zakon osigurava nadmoć predstavnika vlasnika u nadzornom odboru.

#### 4.3.2.1. Područje primjene

Zakon o suodlučivanju se odnosi na sve tvrtke s više od 2.000 zaposlenika. Da bi se odredio broj zaposlenika u skupinama, djelatnici ovisnih firmi smatraju se zaposlenicima matičnog poduzeća. Danas, oko 750 tvrtki podliježu Zakonu o suodlučivanju.

#### 4.3.2.2 Nadzorni odbor

Tvrtke koje podliježu suodlučivanju moraju imati dva odvojena tijela, pored skupštine vlasnika: upravu (*Vorstand* ili *Geschäftsführung*) i nadzorni odbor (*Aufsichtsrat*). Suodlučivanje na razini poduzeća odvija se u okviru nadzornog odbora. Nadzorni odbor ima dvije glavne funkcije a to su: opći nadzor nad upravljanjem tvrtke (što je u potpunosti odgovornost uprave) i drugo, imenovanje i razrješenje članova upravnog odbora. Nadzorni odbor se sastoji od jednakog broja vlasnika i predstavnika zaposlenika. On se sastoji od 12, 16 ili 20 članova, ovisno o broju zaposlenih. U načelu, svi članovi nadzornog odbora imaju ista prava i obveze.

#### 4.3.2.3 Sastav zaposlenika u nadzornom odboru

Uzimajući kao model nadzorni odbor koji se sastoji od 20 članova, sedam od deset predstavnika radnika moraju biti zaposlenici predmetnog poduzeća. Tri predstavnika zaposlenika koje mogu imenovati isključivo sindikati mogu doći izvan tvrtke, i obično su sindikalni dužnosnici s punim radnim vremenom. Među predstavnicima radnika zaposlenim u predmetnom poduzeću, mora postojati razmjerna zastupljenost osoblja i višeg rukovodećeg kadra. Kako bi se pojednostavila zakonom definirana složena definicija, „rukovodeći djelatnici” mogu se definirati kao rukovoditelji iz gornje razine upravljanja, ali ne i članovi uprave.

#### 4.3.2.4. Predsjednik nadzornog odbora

I predsjednika nadzornog odbora i potpredsjednika biraju članovi nadzornog odbora dvotrećinskom većinom. Ako ta većina nije postignuta, predstavnici vlasnika biraju predsjednika, a zaposlenici potpredsjednika nadzornog odbora. Ako glasovanje u nadzornom odboru daje neodlučan rezultat, predsjednik nadzornog odbora ima odlučujući glas u daljnjem glasovanju.

#### 4.3.2.5. Zakon o suodlučivanju u praksi

Godine 1979., Savezni ustavni sud (*Bundesverfassungsgericht*) je dao svoje mišljenje o Zakonu o sudjelovanju, što je od iznimne važnosti za praktičnu primjenu zakona. Iako je sud potvrdio da zakon nije protuustavan, ipak istodobno je postalo jasno da korištenje odlučujućeg glasa predsjednika nadzornog odbora ne podliježe nikakvim posebnim uvjetima i, iznad svega, prava Glavne skupštine ograničena su Zakonom o sudjelovanju samo u onoj mjeri u kojoj je to izričito predviđeno samim zakonom. Sud je stoga pojašnio da, unatoč brojčanom paritetu u reprezentaciji, vlasnici imaju prevagu u nadzornom odboru.

U praksi se, međutim, odlučujući glas predsjednika nadzornog odbora pokazao korisnim u osiguravanju sposobnosti nadzornog odbora za donošenje odluka. Do sada je, odlučujući glas predsjednika nadzornog odbora korišten samo u iznimnim slučajevima. Inače, nadzorni odbor donosi svoje odluke jednoglasno. Praksa je pokazala da je, unatoč brojčanom paritetu zastupljenosti u nadzornom odboru, blaga prevlast korištena od strane vlasnika dovoljna kako bi se osiguralo da su tvrtke još uvijek u mogućnosti raditi u uvjetima tržišnog gospodarstva.

#### 4.4. Suvremena postignuća

Globalna i financijska kriza 2008./2009., pokazala je da je njemački sustav industrijskih odnosa vrlo stabilan. Socijalni partneri u različitim sektorima iznjedrili su mnoga konstruktivna rješenja za prevladavanje krize. Industrijski odnosi u Njemačkoj su od vitalnog značaja za ublažavanje posljedica recesije. Zajedno s politikama monetarnih i fiskalnih poticaja, pregovaranje i savjetovanje, uključujući socijalne partnere, odigralo je značajnu ulogu u ograničavanju negativnih socijalnih posljedica krize. Uključenost poslodavaca i sindikata u pregovorima i konzultacijama je pomogla tvrtkama i radnicima da se prilagode promjenama. Njihov doprinos pomogao je smanjenju gubitka radnih mjesta u Njemačkoj.

Osim toga, u posljednjih nekoliko godina univerzalni kolektivni ugovor je optužen za gubitak fleksibilnosti. Tvrdilo se da ne vodi dovoljno računa o potrebama pojedinih tvrtki. Međutim, u posljednjih nekoliko godina, nadoknada koju prakticiraju pojedine tvrtke znatno je proširena uvođenjem jednokratnih uplata o kojima se odlučuje na razini poduzeća, otvorenim klauzulama za alternativna rješenja i dopunske ugovore na razini poduzeća. Fleksibilne mogućnosti za organiziranje radnog vremena ili elementi fleksibilnosti u komponenti nagrađivanja pomogli su da se osigura zapošljavanje.

## **Anketa o razumijevanju i odnos prema sudjelovanju zaposlenika u donošenju odluka**

### **5.1. Uvod u intervju i objašnjenje metodološkog pristupa (Anže Hiršl, ZDS)**

Jedna od ključnih projektnih aktivnosti bila je provođenje ankete / razgovora među poslodavcima o njihovom mišljenju o budućem sudjelovanju zaposlenika u upravljanju. Obzirom na činjenicu da ni Crna Gora, niti Makedonija nemaju pravnu osnovu za sudjelovanje zaposlenika u procesima donošenja odluka, dana je minimalna osnova za daljnja razmatranja. Osnova za razmatranje bio je dokument koji je sadržavao nacrt mogućeg pravnog akta, provedbom Direktive 2002/14 / EC. Nacrt mogućeg zakonskog rješenja uključuje minimalni okvir za sudjelovanje zaposlenika, kao što je definirano u Direktivi 2002/14 / EC, te odredbe o postupku konstituiranja zaposleničkih predstavničkih tijela.

Intervjue su proveli projektni partneri u Makedoniji i Crnoj Gori (udruge poslodavaca u svakoj zemlji), a uključivali su od 10 do 30 tvrtki koje zapošljavaju 20/50 ili više zaposlenika. Pitanja predložena nacionalnim partnerima nisu bila obvezna i mogla su se mijenjati ili prilagoditi svakom »nacionalnom kontekstu«. Poduzeća koja su sudjelovala u intervjuima mogla su odgovoriti na pitanja u pisanoj formi, osobno (intervju) ili putem telefona.

Pitanja su bila sljedeća:

**Kako procjenjujete svoje znanje o uključivanju radnička u upravljanje i druge procese odlučivanja u poduzeću?** Pitanje je usmjereno na stjecanje informacija o općem znanju o ulozi sudjelovanja zaposlenika u upravljanju i na stjecanje informacija o tome što su izvori informacija čelnicima poduzeća na tu temu.

**Kako bi opisali / kako razumijete suštinu / svrhu sudjelovanja radnika u upravljanju?** Za projektni tim bilo je važno saznati je li uprava društva svjesna činjenice da sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju nije isključivo korist za zaposlenike, nego i moćan alat za povećanje konkurentnosti poduzeća i alat za uvođenje fleksibilnije organizacije rada. Osim toga, bilo je također vrlo važno za projektni tim saznati vidi li uprava stvarne pozitivne aspekte uključenosti zaposlenika u procese donošenja odluka, kao što su komunikacija, legitimnost i transparentnost odluka koje su donesene. Važno je također da uprava vidi dodanu vrijednost u konceptu dopuštanja sudjelovanja u procesu donošenja odluka zaposlenicima - da internaliziraju institut i da ga ne smatraju smetnjom.

**Kako vi razumijete sudjelovanje radnika u upravljanju?** Pitanje je imalo za cilj stjecanje informacija o "razumijevanju poslodavca o sudjelovanju radnika u upravljanju", kako je opisano Direktivom 2002/14 / EC. Preciznije: cilj je bio steći povratne informacije o općem značenju uloge zastupnika zaposlenika u procesima odlučivanja - upravljanju. Dodatni cilj pitanja bio je i potaknuti raspravu o prednostima sudjelovanja zaposlenika u procesima odlučivanja i upravljanja promjenama.

**Smatrate li važnom odgovornost predstavnika zaposlenika za svoje odluke?** Pitanje se temelji na iskustvima slovenskog koncepta sudjelovanja predstavnika radnika u upravljanju, prema kojoj izravne koristi za tvrtke nisu dio pravno zaštićenih elemenata modela sudjelovanja zaposlenika.

**U skladu s vašim mišljenjem, što bi bio odgovarajući opseg pravnog imuniteta za predstavnike radnika?** Pravo korištenja kolektivnih prava zaposlenika je od temeljne važnosti za pravo zaposlenika na sudjelovanje u procesima donošenja odluka. Prema relevantnom okviru Europske unije, predstavnici zaposlenika moraju biti zaštićeni od otkaza i drugih negativnih postupaka na temelju njihove funkcije i / ili statusa. S druge strane, mora se uzeti u obzir odgovornost za postupke i odluke radničkih predstavnika. Dakle, cilj pitanja je utvrđivanje prihvatljivog omjera između zaštite predstavnika radnika i odgovornosti za njihove odluke i postupke. Mogućnosti izbora su: “puni imunitet” (čak i za nezakonite radnje), “funkcionalni imunitet” (imunitet u pogledu pravnih radnji u svezi s njihovim položajem) i “drugo”.

**Trebaju li predstavnici zaposlenika uzimati u obzir samo interese radnika ili i dobrobiti za poduzeće?** Predstavnici zaposlenika, po definiciji, predstavljaju i provode interese zaposlenika tvrtke. Treba imati na umu da su interesi poduzeća (prosperitet i razvitak), često usklađeni s dugoročnim interesima zaposlenika, ali s druge strane, interesi društva su samo rijetko usklađeni s kratkoročnim interesima zaposlenika. Pitanje pretpostavlja očigledan odgovor od menadžera koji sudjeluju u razgovoru, ali cilj pitanja je zapravo dobiti očekivani prihvatljiv (s motrišta poduzeća) omjer interesa između tvrtke i zaposlenika u odlukama koje donose predstavnici zaposlenika.

**Mislite li da formiranje radničkih vijeća može rezultirati sukobom sa sindikatima?** Prve reakcije sindikata na nacionalnoj razini u dvije zemlje (Makedonija i Crna Gora) koje su sudjelovale u projektu, o osnivanju radničkih vijeća u poduzeću, bile su vrlo rezervirane (blago rečeno). Sindikati na nacionalnoj razini nisu bili skloni uspostavljanju radničkih vijeća jer su ih vidjeli kao konkurenciju. Jezgra problema sa sindikatima je da se oni postavljaju kao predstavnici svih zaposlenih u poduzeću, a ne kao interesna organizacija koja provodi interese svojih članova. Cilj pitanja je bio steći informacije ili percepciju menadžmenta u pogledu mogućih obračuna i sukoba između sindikata, već postojećih u poduzeću, i hipotetički novoosnovanih radničkih vijeća.

**Za koji broj zaposlenih u tvrtki smatrate da zahtijeva kolektivni pristup u sudjelovanju (informiranje, komunikacija)?** Direktiva 2002/14 / EC navodi da kolektivni pristup treba primijeniti, ovisno o izboru države članice, na poduzetnike koji zapošljavaju najmanje 50 zaposlenika u bilo kojoj državi članici, odnosno poduzeća koja zapošljavaju najmanje 20 zaposlenika u bilo kojoj državi članici. Države članice će utvrditi postupak za izračun pragova zaposlenih radnika. Treba reći da mala poduzeća ne trebaju formalne komunikacijske kanale, budući da komunikacija u oba smjera može biti izravna i stoga učinkovitija. Kao pravilo palca, naravno. Pitanje je postavljeno s ciljem stjecanja informacija o stajalištu menadžera o pragu za uspostavljanje formalne strukture za komunikaciju sa zaposlenicima.

Sljedeće pitanje odnosilo se na **prag za legitimitet radničkih vijeća u pogledu broja važećih odlučujućih glasova. Mogućnosti su bile: većina (50%) zaposlenika glasuje; 1/3 zaposlenika glasuje; samo neki od zaposlenika glasuju; drugo (ako je odgovor "drugo", potrebno je dodatno objašnjenje).** Pitanje je nastalo obzirom na činjenicu da već postoji predstavnik zaposlenika (ili dijela zaposlenika) u tvrtki - sindikati. To je činjenica u obje zemlje sudionice, Crnoj Gori i Makedoniji. Sindikati sebe vide kao predstavnike "radne snage" u cjelini, ali imaju tendenciju previdjeti činjenicu da su interesna organizacija svojih članova, provodeći volju i interese svojih članova.

Predstavnik svih zaposlenika na razini poduzeća može biti radničko vijeće ili sličan oblik temeljen na volji zaposlenika koji provodi volju i interese zaposlenika. Dakle, ono mora biti formirano u skladu s "općom voljom" zaposlenika. Volja zaposlenika u svezi radničkog vijeća je dvojaka: ona se odnosi na odluku o tome žele li zaposlenici osnivanje formalnog tijela kolektivnog zastupanja ili ne, i (u slučaju da zaposlenici favoriziraju osnivanje radničkog vijeća) tko će biti članovi radničkog vijeća.

Kako bi se osiguralo legitimitet predstavnika zaposlenika, mora ih podržati relevantan broj zaposlenih. Ne samo članove osnivanog radničkog vijeća, nego i osnivanje samog radničkog vijeća. Pitanje je bilo usmjereno na stjecanje informacija o minimalnom pragu za legitimnost osnovanog radničkog vijeća, kako je shvaćaju predstavnici menadžmenta.

Direktiva 2002/14 / EC ne uključuje pravo zaposlenika na sudjelovanje u nadzornim i upravljačkim tijelima društva, stoga nacrt prijedloga mogućeg pravnog akta kojim se provodi Direktiva 2002/14 / EC, koji je dan svim sudionicima intervjua, nije uključivao mogućnost sudjelovanja predstavnika zaposlenika u tim tijelima tvrtke. Unatoč osnovnom modelu mehanizma implementacije uključenom u nacrt dostavljenog dokumenta, cilj pitanja "**Smatrate li da zaposlenici trebaju imati svog predstavnika u nadzornom odboru?**" bio je saznati stav uprave prema dodatnim oblicima kolektivnog sudjelovanja zaposlenika u procesima donošenja odluka. Pitanje nije postavljeno kao jednostavno da / ne pitanje, nego kao pitanje esejskog tipa, zahtijevajući objašnjenje.

## 5.2. Crna Gora (Mirza Mulešković, UPCG)

### **Pitanje # 1: Kako procjenjujete svoje znanje o radničkom sudjelovanju u upravljanju i drugim procesima odlučivanja u poduzeću?**

Na temelju trenutačne situacije, razina znanja o radničkom sudjelovanju u upravljanju i drugim procesima donošenja odluka u poduzeću je na prosječnoj razini. Velike i srednje tvrtke pokazale su vrlo dobro razumijevanje postojećeg zakonodavstva i mogućeg rješenja za sudjelovanje radnika u upravljanju i drugim procesima donošenja odluka. S druge strane, male tvrtke su pokazale razumijevanje, ali, zbog veličine tvrtke, ne i relevantnu razinu stvarnih namjera za provođenje svih mogućih tehnika uključivanja u upravljanje. Sve u svemu, velike tvrtke imaju redovitu komunikaciju i redovito informiraju zaposlenike o tijeku većine procesa donošenja odluka u poduzeću. Glavni izvor njihovog znanja su obrazovanje događanja, konferencije te podatci dobiveni od saveza poslodavca i drugih stručnih institucija / organizacija. Također, tvrtke kažu da njihovi pravni odjeli prate sve

direktive i pokušavaju uskladiti stanje u poduzeću s EU razinom. U tom kontekstu tvrtke se pokušavaju pripremiti za sljedeće razdoblje i obvezu da je svaka zemlja članica treba provesti direktive. Stoga je od ključne važnosti za velike tvrtke pratiti promjene i biti spreman. Dakle, pravni odjeli tvrtki slijede i pripremaju tvrtke za buduće transformacije. Isto tako, oni navode da postoji potreba za daljnjim unaprjeđenjem tog znanja, posebno za domaće tvrtke, zbog nedostatka vanjskih informacija.

### **Pitanje # 2: Kako bi opisali / kako razumijete bit / svrhu sudjelovanja radnika u upravljanju?**

Za sve sudionike istraživanja, radničko sudjelovanje u upravljanju je povezano, ne samo s radničkim pravima, nego je također vrlo važno i za interes tvrtki. Također, tvrtke uključene u istraživanje poslale su jasnu poruku da je jasno da je ispravno riješen položaj radničkog vijeća, a također i drugi oblici radničkog predstavljanja u poduzeću (sindikati), ključni za donošenje nove odluke u procesu savjetovanja i informiranja. Na temelju intervjua, većina tvrtki već informira zaposlenike putem njihovih predstavnika o mogućim promjenama u poduzeću i drugim relevantnim temama u tvrtkama. Međutim, u ovom trenutku, sindikati organizirani na razini tvrtke su najbliži pravilnom zastupanju zaposlenih u tvrtki, budući da ne postoji pravni temelj za uspostavu radničkih vijeća i / ili drugih predstavničkih tijela zaposlenika.

Na temelju toga, poslodavci vide radnička vijeća kao budući alat za bolje širenje informacija i također, bolji položaj radnika u poduzeću. Poslodavci nisu naglasili ulogu predstavničkog tijela zaposlenika kao suodlučujućeg. Može se zaključiti da uloga predstavnika zaposlenika u poduzeću treba biti informativna i savjetodavna kako bi se poboljšao protok informacija, i gore i dolje te prikupljanje legitimnih argumenata koji proizlaze iz interesa zaposlenika.

### **Pitanje # 3: Kakvo je vaše razumijevanje radničkog sudjelovanja u upravljanju?**

(U odnosu na svrhu sudjelovanja radnika u upravljanju, kako je opisano u Direktivi 2002/14 / ES - uključujući i prednosti za tvrtke)

Tvrtke vide mnoge prednosti vezane za osnivanje radničkih vijeća. Međutim, u ovom trenutku vrlo je evidentno da još uvijek postoji potreba da se na jasniji način definira razlika između sindikata i radničkih vijeća. Čini se da koncept radničkih vijeća (i sudjelovanje zaposlenika u cjelini), još uvijek nije u potpunosti shvaćen i jasno odvojen od tradicionalnih oblika predstavljanja radnika i sudjelovanja, kao što su sindikati.

I pored toga, poslodavci koji su sudjelovali u intervjuima istaknuli su određene očekivane prednosti uključivanja kolektivnih predstavnika radnika u procese donošenja odluka, kao što su:

- veća važnost dogovorenih odluka;
- bolja motivacija zaposlenika;
- bolje informacije i komunikacijski proces između radnika i poslodavaca;
- bolje sudjelovanje zaposlenika u procesu postizanja ciljeva poduzeća;
- bolje upoznavanje i prepoznavanje s tvrtkom;

**Pitanje # 4: Smatrate li važnim odgovornost predstavnika zaposlenika za njihove odluke?**

Čak i činjenica da nema radničkih vijeća u Crnoj Gori poslodavci tvrde da je budućnosti, u slučaju postojanja pravnog okvira za osnivanje radničkih vijeća, jasno da će radnički savjeti i njihovi pripadnici imati odgovornost za svoje odluke. Podijeljena su mišljenja o razini odgovornosti, tako da je polovina za kolektivnu, a polovina za individualnu odgovornost. Ispitanici nisu definirati opseg odgovornosti, stoga će na kraju odgovor morati biti dan u smislu opsega odgovornosti, individualne radne odgovornosti ili odgovornosti za naknadu štete.

**Pitanje # 5: Sukladno Vašem mišljenju, što bi bio pravilan opseg pravnog imuniteta za predstavnike radnika?**

Svi sudionici ankete odgovorili su da predstavnici radnika ne bi trebali imati potpuni imunitet za svoje postupke. Poslodavci misle da predstavnik zaposlenika neće biti odgovoran, niti preuzimati odgovornost, bilo za kolektivno ili pojedinačno loše postupanje, pravne prijestupe ili čak kaznena djela, iz njegovog ili njezinog radnog odnosa, odnosno njihovog položaja kao predstavnika zaposlenika.

**Pitanje # 6: trebaju li predstavnici zaposlenika uzimati u obzir samo interese radnika ili i korist tvrtke?**

Sudionici su naglasili mišljenje "što je dobro za zaposlene, dobro je i za tvrtku" i obrnuto. Ponekad međutim, postoji razlika između dugoročnih interesa radnika i dugoročnih interesa poslodavaca. Prednosti poduzeća su obično usklađene s dugoročnim interesima zaposlenika, ali ne nužno i s kratkoročnim interesima, dakle, kako su ispitanici naglasili, odluke se moraju se priopćiti zaposlenima na odgovarajući način.

**Pitanje # 7: Mislite li da formiranje radničkih vijeća može prouzročiti sukob sa sindikatima?**

Gotovo svi sudionici imaju sindikat organiziran na razini poduzeća. Oni vide neke od mogućih problema unutar raspodjele odgovornosti i tradicionalne uloge sindikata i radničkih vijeća. Međutim, u slučaju jasne podjele i opisa uloge radničkih vijeća i sindikata, oni ne vide mogućnost relevantnih sukoba na razini poduzeća, obzirom na suradnju s obje razine, i svakom od njih pojedinačno.

**Pitanje # 8: Koliki je broj zaposlenih u tvrtki za koji smatrate da zahtijeva kolektivni pristup sudjelovanju (informiranje, komunikacija)?**

Izravna komunikacija sa zaposlenicima u velikim tvrtkama s velikim brojem zaposlenih je na neki način teška. Na temelju toga, potrebno je imati vlastite alate za neizravnu komunikaciju sa zaposlenicima. Stoga u većini organizacija postoje dva načina komunikacije. Prvi je putem predstavnika sindikata, i drugi je izravna komunikacija putem oglasnih ploča, biltena, internih časopisa itd. Sve u svemu, više od 50% zaposlenika mora biti uključeno u sve procese vezane za sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja nekih novih odluka u tvrtki. Sve u svemu, jasno je da u Crnoj Gori postoji samo mali broj velikih tvrtki, i broj zaposlenih bi trebao biti manji od 50. Dakle, u slučaju Crne Gore, broj od 20 zaposlenika trebao bi biti dovoljan za osnivanje radničkih vijeća.



**Pitanje # 9: Smatrate li da će radničko vijeće biti legitimno (a ne samo legalno) ukoliko: Ako većina (50%) zaposlenika pristupi izborima / glasuje; Ako 1/3 zaposlenika sudjeluje na izborima / glasuje; Čak i ako samo nekoliko zaposlenika izađu na izbore / glasuju; Ostalo.**

Jasno je da za sve odluke treba nazočiti 50% radnika ili pokazati svoju motivaciju za radnička vijeća. To je postotak za donošenje odluka. Također, jasno je da se taj broj ne može biti striktan zbog činjenice da u nekim tvrtkama radnici ne prepoznaju važnost radničkih vijeća. Također, jasno je da radnici ne moraju biti fizički nazočni, tako da će u ovom slučaju elektronsko sudjelovanje biti prednost. Dakle, u kontekstu sudjelovanja u radničkim vijećima, nije obvezno da postotak bude 50% ako ostatak zaposlenih glasova daje svoje mišljenje putem nekog drugog komunikacijskog alata u tvrtki.

**Pitanje # 10: Smatrate li da bi zaposlenici trebali imati svog predstavnika u nadzornom odboru?**

Mišljenja su podijeljena, polovina ispitanika je jako protiv toga, a polovina ima pozitivno mišljenje. Jasno je da poslodavci misle da bi trebali biti u potpunosti odgovorni za poslovanje obzirom da su „mozak“ tvrtki, a sve odluke trebaju donositi uprave, no, s druge strane, polovina tvrtki uviđa važnost sudjelovanja zaposlenika u nadzornim odborima zbog legitimnosti odluke. Jasno je da postoji nedostatak informacija u vezi s uključivanjem radnika u nadzorne odbore, tako da bi to trebala biti jedna od važnih tema za naredno razdoblje.

### **5.3. Makedonija - Sudjelovanje zaposlenika u upravljanju - sažetak i nalazi intervjuja (Marina Spaseska, BCM)**

#### **5.3.1. Uvod u istraživanje i metodologija**

Tvrtka predstavlja složen socijalni organizam čiji bi interesi trebali biti različiti od interesa različitih interesnih skupina unutar tvrtke. Zaposlenici tvrtke kao dio društvene strukture imaju pravo sudjelovati u odlukama koje se odnose na njihov položaj u poduzeću i utječu na njihova prava i interese. Sudjelovanje zaposlenika u upravljanju je demokratsko postignuće koje smanjuje nejednakosti na temelju razlika u ekonomskoj snazi i moći.

Ovaj pristup omogućuje zaposlenicima izravno donošenje odluka i njihov neizravan utjecaj putem informiranja, savjetovanja i procesa suodlučivanja. To se postiže kroz različite oblike i na različitim razinama putem kojih su radnici informirani ili konzultirani.

Radi uspješnog poslovanja tvrtke, zaposlenici trebaju uskladiti i usmjeriti svoje interese s interesima poduzeća. Polazeći od te činjenice, neizbježno se podrazumijeva nužnost sudjelovanja radnika u odlučivanju u poduzeću, putem kojeg će zaštititi svoja ekonomska i socijalna prava.

Svrha ovog izvješća je prikazati i pojasniti pravni temelj za praktičnu realizaciju prava na sudjelovanje zaposlenika u upravljanju tvrtkom i procesima odlučivanja u makedonskim tvrtkama.

Zaposlenici su jedan od najvažnijih čimbenika koji sudjeluju u realizaciji poslovnog pothvata te u stvaranju nove vrijednosti tvrtke (dobiti). Kao stvarna posljedica ove činjenice postavlja se pitanje njihovog sudjelovanja u odlukama o raspodjeli novostvorene vrijednosti, što može dovesti do eventualnog sukoba s investitorima i menadžerima u poduzeću. Sudjelovanjem u odlučivanju važnom za tvrtku, radnici štite svoja primarno ekonomska i socijalna prava i interese, a uz to, oni pridonose gospodarskom i socijalnom miru i stabilnosti u društvu. Sudjelovanje zaposlenika omogućuje organizaciji bolji uvid u način funkcioniranja i gdje se potencijalno mogu napraviti poboljšanja koja će biti od koristi i za organizaciju i za zaposlenika.

U Makedoniji ne postoji udruživanje u obliku radničkih savjeta, nego se radnici udružuju samo putem sindikata. Ulogu sindikata u zaštiti prava radnika većina zaposlenika ocjenjuje kao slabu ili vrlo slabu.

Ova negativna procjena uloge sindikata je posebno raširena među zaposlenima u privatnom sektoru koji su najmanje sindikalizirani i čija radna prava su znatno manje zaštićena nego prava zaposlenih u državnoj upravi i javnom sektoru.

Makedonski zakon pruža okvir za uspostavu europskih radničkih vijeća, ali ne i okvire za osnivanje i rad radničkih vijeća u nepovezanim poduzećima bez transnacionalnog elementa.

Dodatni problem u Makedoniji je definicija uloge radničkog vijeća u odnosu na sindikate. Neki sindikati strahuju da mogu izgubiti ulogu predstavnika zaposlenika. Potrebno je istaknuti da sindikat ne predstavlja sve zaposlenike, nego samo interese svojih članova, što također oblikuje poslovnu namjeru sindikata. Istina je, međutim, da predstavnici sindikata u Makedoniji mogu sklapati kolektivne ugovore opće primjene, koji vrijede za sve zaposlenike.

Prvi izazov je priprema nacрта zakonskog okvira kojim bi se definiralo tijelo koje konceptualno i stvarno predstavlja sve zaposlenike, a da nije članska organizacija. Drugi izazov je jasno definiranje područja sudjelovanja i time isticanje razlike između sudjelovanja i reguliranja prava i obveza radnika.

Svrha ovog istraživanja je ispitati odnos između uključenosti zaposlenika u donošenje odluka i rješavanje problema i uspješnosti poduzeća u Republici Makedoniji.

Kreiran je upitnik, i 24 menadžera na različitim razinama upravljanja, s nekim iskustvom u ovoj vrsti istraživanja, pregledalo je upitnik. Bili su zamoljeni da daju prijedloge u cilju poboljšanja upitnika i ispravne uporabe terminologije. Upitnik je distribuiran isključivo menadžerima srednje i više razine i vlasnicima poduzeća (najčešće malih i srednjih poduzeća).

### 5.3.2. Istraživanje i odgovori

Prema intervjuima provedenim s vlasnicima ili voditeljima poduzeća (intervju se odnose na pitanja koja se smatraju važnim za temu - Sudjelovanje zaposlenika u upravljanju), kao i rezultata iz upitnika poslanih putem e-maila vlasnicima / menadžerima malih i srednjih poduzeća, dobili smo sljedeće rezultate:

#### **Pitanje # 1: Kako procjenjujete svoje znanje o radničkom sudjelovanju u upravljanju i drugim procesima odlučivanja u poduzeću?**

Što se tiče znanja o radničkom sudjelovanju u upravljanju i drugim procesima odlučivanja u društvu, većina tvrtki je odgovorila da je na ovo pitanje teško dati jedan odgovor. Obično to ovisi o mnogim čimbenicima kao što su: veličina poduzeća, sektor industrije, struktura tvrtke, obrazovne razine menadžerskog tima, stilovi upravljanja.

Razlikuju se važnost i inherentna vrijednost osiguranja uključivanja zaposlenika u najvećoj mogućoj mjeri u proces donošenja odluka. S menadžerskog stajališta, uključenost zaposlenika je učinkovit način utjecaja na ljudske resurse, i dati glas zaposlenicima ima smisla. Sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka može dovesti do povećanog zadovoljstva poslom, organizacijske predanosti, individualne motivacije i radnog učinka. Za učinkovit doprinos grupnim odlukama pojedinci moraju imati odgovarajuće vještine i iskustva.

Grupne odluke mogu dovesti do boljeg ishoda donoseći širi raspon perspektiva. Delegiranjem odluke grupi, organizacija može djelotvorno koristiti znanja i vještine svojih zaposlenika.

Još jedna od prednosti grupnog odlučivanja u organizaciji je njezin učinak na motivaciju zaposlenika. Pružanje mogućnosti sudjelovanja u donošenju odluka je način kako se zaposlenicima daje osjećaj važnosti. Taj način može imati pozitivne učinke na zadovoljstvo poslom, organizacijsku predanost, individualnu motivaciju i radni učinak.

Najčešće su zaposlenici uključeni u donošenje odluka koje izravno utječu na njihov rad. Na primjer, mnogi načini kontrole kvalitete daju radnicima mogućnost za diskusiju i izbor načina za poboljšanje izrade proizvoda ili obavljanja usluga. Samoupravljujući timovi imaju još veće odgovornosti za odluke, kao što je organiziranje, raspoređivanje i dodjeljivanje radnih zadataka.

Za učinkovito sudjelovanje u grupnim odlukama, zaposlenici moraju imati potrebne vještine i iskustvo. Bez relevantnog znanja, sudionici u grupnom odlučivanju možda neće shvatiti pitanja, neće znati kako analizirati alternative, ili moći izabrati pravo rješenje. Na primjer, ne bi bilo razumno očekivati istu razinu doprinosa od pridošlice s fakulteta kao onog iskusnijeg zaposlenika upoznatog s organizacijom i poslovnim prioritetima.

Također, postoji mnogo radionica usmjerenih na podizanje svijesti / znanja o postojanju pravnih, organizacijskih i internih mogućnosti glede radničkog sudjelovanja u donošenju odluka unutar poduzeća, ali postoji nedostatak fleksibilnosti od strane malih i srednjih

poduzetnika vlasnika / menadžera tvrtke.

Međutim, sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka u Makedoniji može se opisati gotovo nepostojećim.

**Pitanje # 2: Razumijevanje suštine / svrhe sudjelovanja radnika u upravljanju**

Glavni razlog za uključivanje radnika u procese donošenja odluka je potreba za sukobom mišljenja i generiranjem različitih ideja koje bi mogle biti od velike koristi za rast tvrtke i njene korporativne kulture. Ipak, u ovom trenutku voditelji odabranih tvrtki, odnosno, makedonskih malih i srednjih poduzeća, su relativno nerazvijeni i neinformirani i nedovoljno educirani za potrebe uključivanja radnika u procese donošenja odluka. Također, menadžeri koriste uključenost zaposlenika za donošenje ključnih odluka, ne samo radi korištenja jedinstvenih vještina radnika, nego i motivacije, signalizirajući da njihov utjecaj na organizaciju ima smisla.

**Pitanje # 3: Razumijevanje sudjelovanja radnika u upravljanju**

Tvrtka to vidi kao opciju za uključivanje nekih predstavnika radničkih sindikata s pravom da utječu na odluke koje imaju strateški ili dugoročni učinak za tvrtku.

**Pitanje # 4: Odgovornosti predstavnika radnika za svoje odluke**

To bi trebala biti vrlo odgovorna uloga, jer oni bi trebali iznositi opće mišljenje radnika i njihova uvjerenja. Donesene odluke ipak će utjecati na prava radnika, odgovornost i svakodnevni život.

**Pitanje # 5: odgovarajući opseg pravnog imuniteta za predstavnike radnika**

Moguć je samo funkcionalni imunitet, jer radnici nisu dioničari. Sudionici istraživanja pod pojmom potpuni imunitet podrazumijevaju da će odgovornost predstavnika zaposlenika biti ograničena u odnosu na posljedice donesenih odluka. Također, postoji opasnost od davanja takovog imuniteta jer bi to moglo dovesti do zlouporabe položaja i poremećaja u radu.

Funkcionalni imunitet znači da će posljedice odluke pogađati i predstavnike radnika, tako da ih se prisili da donose prikladne i odgovorne odluke. To znači da je samo funkcionalni imunitet odgovarajući opseg pravnog imuniteta za predstavnika radnika.

A isto tako, moramo istaknuti da predstavnici radnika nisu dioničari. Dioničari imaju imunitet u skladu s brojem dionica ili vlasništvom, u skladu s relevantnim makedonskim pravnim sustavom.

**Pitanje # 6: Predstavnici zaposlenika uzimaju u obzir samo interese radnika ili koristi za tvrtku**

Dobrobit tvrtke treba dugoročno značiti i dobrobit zaposlenika. Sve strane uključene u procese donošenja odluka trebaju analizirati sve aspekte.

**Pitanje # 7: Formiranje radničkih vijeća može dovesti do sukoba sa sindikatima**

U svim poduzećima uključenim u anketu ne postoje sindikati. Većina njih, međutim, smatra da formiranje radničkih vijeća može dovesti do sukoba sa sindikatima zbog preklapanja njihovih aktivnosti.

**Pitanje # 8: Koliki je broj zaposlenih u tvrtki za koji smatrate da zahtijeva kolektivni pristup sudjelovanju (informiranje, komunikacija)?**

Većina menadžera misli da, tvrtke koje imaju više od 20 zaposlenih moraju imati mehanizam za kolektivni pristup sudjelovanju.

**Pitanje # 9: Smatrate li da će radničko vijeće biti legitimno (a ne samo legalno)**

Svi menadžeri su odgovori sljedeće: "Ako je većina (50%) zaposlenika izašla na izbore / glasovala", jer većina, ne samo kritična masa, definira značenje glasovanja što predstavlja zdrav razum i opće korišten model donošenja odluka u svijetu.

**Pitanje # 10: Smatrate li da bi zaposlenici trebali imati svog predstavnika u nadzornom odboru?**

Teoretski da, jer oni bi trebali predstavljati mišljenje i interes radnika, ali to nije praksa u Makedoniji, a vjerojatno i većini zemalja u razvoju ili nerazvijenih zemalja.

### 5.3.3. Dodatne mogućnosti zaposlenih koji sudjeluju

Na sastancima s predstavnicima uključenih tvrtki razmatrana su i druga opća, ali također važna pitanja vezana uz temu (informacije i znanje).

#### Pravila koja se odnose na priznavanje sindikata

Radnici imaju pravo, po svom slobodnom izboru, na osnivanje sindikata i biti njihovi članovi, pod uvjetima utvrđenim statutom ili pravilima tog sindikata. Sindikati mogu osnivati konfederacije ili druge oblike udruživanja u kojima su njihovi interesi povezani na višu razinu (sindikati na višim razinama). Sindikat više razine stječe pravnu osobnost na dan upisa u Središnji registar Republike Makedonije, nakon prethodnog upisa u registar sindikata ili registar udruge poslodavaca. Sindikati se upisuju u registar sindikata koji se čuva u Ministarstvu nadležnom za poslove rada. Registracija se vrši podnošenjem zahtjeva za upis u registar, nakon što se dobije odluka nadležnog Ministarstva.

#### Opseg prava koja imaju sindikati

Sindikat ima pravo predstavljati, promicati i štiti gospodarske, socijalne i druge pojedinačne i kolektivne interese radnika na općoj razini. Sindikati mogu osnivati konfederacije ili druge oblike udruživanja u kojima su njihovi interesi povezani na višu razinu (sindikati i udruge poslodavaca na višoj razini). U skladu sa zakonom, sindikati imaju pravo na udruživanje i suradnju s međunarodnim organizacijama utemeljenima radi ostvarivanja svojih prava i interesa. Sindikat može ubirati naknade za registraciju i članarinu za kupovinu, darovanje ili kakve druge pravne načine stjecanja imovine; prisilno izvršenje

može se provesti na pokretnoj i nepokretnoj imovini sindikata potrebnoj za održavanje sastanaka. Član sindikata može tražiti sudsku zaštitu u slučaju povrede njegovih prava prema statutu ili drugim pravilima sindikata ili udruge. Radnik ne smije biti stavljen u nepovoljniji položaj od drugih radnika zbog članstva u sindikatu. Sindikati s članovima zaposlenim kod određenog poslodavca mogu imenovati ili izabrati jednog ili više predstavnika sindikata, koji će se zauzimati za pravo radnika kod tog poslodavca. Predstavnici sindikata imaju pravo očekivati od poslodavca da štiti i promiče prava i interese članova. Poslodavac je dužan osigurati prostor za djelovanje za sindikalnog predstavnika najvećeg sindikata. Predstavnik sindikata je zaštićen od prestanka radnog odnosa bez suglasnosti sindikata, kao i smanjenje plaće. Predstavnik sindikata ima pravo na pregovaranje i sklapanje kolektivnog ugovora te otpočinjanje štrajka u cilju zaštite prava radnika.

**Pravo ili obveza osnivanja radničkih vijeća (jesu li poslodavci dužni osnovati radnička vijeća? Ako je tako, što su glavna prava i obveze tih tijela? Kako su izabrani / imenovani predstavnici radničkog vijeća?)**

U skladu s propisima u Makedoniji, poslodavci nemaju obvezu osnivanja radničkih vijeća No, u slučaju informiranja i savjetovanja s radnicima, tvrtke u privatnom vlasništvu, javna poduzeća ili druge pravne osobe koje imaju više od 50 radnika i institucije koje imaju više od 20 radnika, obvezne su imenovati predstavnika poslodavca za provođenja informiranja i konzultacija.

**U kojim uvjetima radničko vijeće ima pravo suodlučivanje, tako da poslodavac nije u mogućnosti nastaviti aktivnosti sve dok ne dobije suglasnost radničkog Vijeća?**

Propisi o radu ne sadrže nikakve odredbe o pravu radničkog vijeća na suodlučivanje.

**Kako međusobno djeluju prava sindikata i radničkog vijeća?**

Prava radničkog vijeća nisu određena propisima o radnim odnosima. Poslodavac ili predstavnik udruge poslodavaca imaju pravo pregovarati i sklopiti kolektivni ugovor s reprezentativnim sindikatu radnika.

**Imaju li zaposlenici pravo na zastupljenost na razini uprave?**

Zaposlenici nemaju pravo na zastupljenost ili prisustvovanje na razini uprave njihova poslodavca.

### **5.3.4. Zaključak**

Projekt WIM2 je promijenio ustaljeni način razmišljanja nekih od menadžera u Republici Makedoniji.

Ovo istraživanje daje skroman doprinos razumijevanju odnosa između uključenosti zaposlenika i organizacijske uspješnosti u makedonskim tvrtkama.

Kao rezultat tih intervjuja može se zaključiti da je potvrđena opća hipoteza koja se odnosi na pozitivan odnos između uključenosti zaposlenika i percipirane operativne izvedbe. Osnovna pouka je da su promjena svijesti, stav, razumijevanje i ponašanje, ključni za održivi razvoj poduzeća. Rezultati pokazuju da će sudjelovanje zaposlenika imati pozitivan učinak na subjektivnu mjeru operativne učinkovitosti.

Naime, povećanjem sudjelovanja zaposlenika i osnaživanjem, povećava se organizacijska sposobnost organiziranja rada u autonomnim timovima koji donose odluke, i obrnuto.

Ovi rezultati upućuju na zaključak da, unatoč utjecaju nacionalne kulture, postoje i drugi situacijski čimbenici koji utječu na usvajanje programa uključivanja zaposlenika. To uključuje osobnost zaposlenika, tehničko znanje rukovoditelja, vrstu odluka, organizacijsku kulturu. Nalaze posvećene istraživanju odnosa između sudjelovanja i izvedbe treba uzeti s oprezom. Oni ukazuju na pozitivan odnos, ali i pokazuju da uključenost zaposlenika ima samo umjereni utjecaj na varijable produktivnost zaposlenika, motivaciju i zadovoljstvo poslom. Dakle, zaključak je da je sudjelovanje korisno za organizaciju, ali ne može biti jedino sredstvo za poboljšanje uspješnosti.

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, uključenost zaposlenika u donošenje odluka i rješavanje problema, kao i osnaživanje zaposlenika, postaju važni čimbenici organizacijske inovacije i djelotvornosti. Njihova važnost je u porastu u onim organizacijama u kojima su dominantni radnici znanja i kada se organizacija kreće prema decentraliziranoj organskoj strukturi.

Prema gore spomenutim rezultatima, tvrtke su ohrabrene na usvajanje programa uključivanja zaposlenika kako bi se povećala učinkovitost, rast i konkurentnost na regionalnom i globalnom tržištu.

Glavni cilj ovog projekta je dati pravnu osnovu za praktično ostvarivanje prava sudjelovanja radnika u upravljanju dioničkim društvima u Republici Makedoniji.

Također, tu je povećanje interesa za dodatnim izvorima znanja i drugim uslugama koje projekt pruža.

BCM treba nastaviti surađivati na sličnim projektima u zemlji kako bi integrirao svoje napore za pomoć makedonskom gospodarstvu.

## **Sažetak istraživanja, zajednički nalazi i preporuke (ZDS, UPCG, BCM, HUP)**

### **6.1. Sažetak istraživanja i zajednički nalazi**

Jedna od ključnih projektnih aktivnosti bila je provođenje ankete / razgovora među poslodavcima o njihovom mišljenju o budućem sudjelovanju zaposlenika u upravljanju. Obzirom na činjenicu da ni Crna Gora, niti Makedonija nemaju pravnu osnovu za sudjelovanje zaposlenika u procesima donošenja odluka, dana je minimalna osnova za daljnja razmatranja. Osnovom za razmatranje bio je dokument koji je sadržavao nacrt mogućeg pravnog akta, provedbom Direktive 2002/14 / EC. Nacrt mogućeg zakonskog rješenja uključuje *minimalni okvir za sudjelovanje zaposlenika*, kao što je definirano u Direktivi 2002/14 / EC, te odredbe o postupku konstituiranja zaposleničkih predstavničkih tijela.

Intervjue su proveli projektni partneri u Makedoniji i Crnoj Gori (udruge poslodavaca u pojedinim zemljama), a uključivali su od 10 do 30 tvrtki koje zapošljavaju 20/50 ili više zaposlenika. Pitanja predložena nacionalnim partnerima nisu bila obvezna i mogla su se mijenjati ili prilagoditi svakom »nacionalnom kontekstu«. Poduzeća koja su sudjelovala u intervjuima mogla su odgovoriti na pitanja u pisanoj formi, osobno (stvarni intervju) ili putem telefona.

Postavljena pitanja ciljala su na dobivanje informacija o razini svijesti među poslodavcima (rukovodeće osoblje), postojećim mehanizmima sudjelovanja zaposlenika i zakonskim mogućnostima za sudjelovanje zaposlenika kao što je definirano u svezi s Direktivom 2002/14 / EC.

Zajednička stajališta obiju zemalja sudionica, Crna Gora i Makedonija bila su slična, ali nisu identična.

Poslodavci podrazumijevaju da dobro poznaju mehanizme sudjelovanja zaposlenika, i, pri čemu odgovori na pitanja otkrivaju visoku razinu nerazumijevanja teme projekta.

Poslodavci (menadžment) tvrde da razumiju prednosti sudjelovanja radnika u procesu donošenja odluka, ali znanje o mogućim prednostima potječe uglavnom iz teorije. Postoji osjećaj da je znanje o prednostima sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenja odluka na neki način zadano teoretskim koristima. Međutim, očigledan je nedostatak ideja o tome kako u stvarnom životu implementirati sudjelovanje zaposlenika u procesima donošenja odluka, a u skladu s principom "najviše koristi za tvrtku." Daljnji odgovori na konkretna pitanja otkrivaju da postoji razlika između "teorijskog" pristupa sudjelovanju zaposlenika u upravljanju i stvarnog odnosa prema njemu. Razumijevanje menadžmenta o sudjelovanju zaposlenika u upravljanju može se opisati kao sljedeće: "Nama je to u redu dok god nas se to zapravo ne tiče na izravan način".



Kroz projektne aktivnosti i pisani materijal (nacrt mogućih zakonskih rješenja o sudjelovanju zaposlenika u upravljanju), menadžment je dobio potvrdu činjenice da sudjelovanje zaposlenika služi prije svega interesima zaposlenika, pri čemu treba voditi računa i o interesima tvrtke (barem dugoročnim i srednjoročnim). Međutim, poslodavci ne mogu jasno zamisliti model sudjelovanja koji bi za posljedicu adekvatnu zaštitu interesa i dobrobiti društva.

Ključna prednost sudjelovanja zaposlenika, o čemu se složila većina poslodavaca, bila je promijenjena kvaliteta donesenih odluka, s obzirom na očekivane uloge zaposlenika i njihovih predstavnika; poboljšana komunikacija, kao i bolja transparentnost i legitimnost rukovodećih odluka.

Nekako je nejasan, čak i zbunjujući, odnos prema razini zaštite predstavnika radnika i razine njihove odgovornosti i odgovornosti za odluke koje donose. Ispitanici nisu pokazali bilo kakvo razumijevanje korelacije između obveza i odgovornosti predstavnika radnika za odluke i postupke, s jedne strane, i razinu imuniteta, s druge strane. Ispitanici su bili skloni davanju potpunog imuniteta predstavnicima zaposlenika, ali ne osjećaju potrebu da ih drže odgovornim / obveznim za moguće štete ili na drugi način štetne odluke. Takvo stajalište može biti i posljedica nedostatka informacija o punom opsegu posljedica izvedenih iz odluka zaposleničkih predstavnika i stoga ih treba dodatno istražiti i unakrsno provjeriti.

Što se tiče dobrobiti za tvrtku od sudjelovanja radnika u upravljanju, sudionici u obje zemlje sudionice istaknuli su da će vjerojatno postojati jaz između kratkoročne i dugoročne koristi za tvrtku. Tvrtke očekuju samo dugoročnu korist, dok su obzirom na kratkoročne dobrobiti tvrtke prilično distancirane.

Što se tiče mogućeg sukoba između (već osnovanih) sindikata i radničkih vijeća, ispitanici su naglasili važnost jasne podjele između područja rada sindikata i radničkog vijeća. Ispitanici procjenjuju da nejasno definiranje uloga može dovesti do otvorenog sukoba između sindikata i radničkog vijeća te posljedično uzrokovati negativne učinke s negativnim posljedicama u sferi poduzeća.

Ispitanici u obje zemlje sudionice vjeruju da odgovarajući prag za pravo uspostave kolektivnih (ne sindikat) predstavničkih tijela zaposlenika smije biti niži od 50, ali ne niži od 20 zaposlenih. Ispitanici smatraju da pravo na osnivanje kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenika ne treba počivati samo na broju zaposlenika, nego i na ispravno deklariranoj volji zaposlenika. Ispitanici smatraju da većina radnika s pravom glasa treba sudjelovati u izborima kako bi uspješno ostvarila svoje pravo na uspostavljanje kolektivnog predstavničkog tijela svih zaposlenika. Radničko vijeće mora se osnovati u skladu s "općom voljom" zaposlenika. Volja zaposlenika u svezi radničkog vijeća je dvojaka: ona se odnosi na odluku o tome žele li zaposlenici osnovati formalno zastupničko kolektivno tijelo ili ne, i (u slučaju da zaposlenici žele osnivanje radničkog vijeća) tko će biti članovi radničkog vijeća.

U odnosu na minimalne zahtjeve Direktive 2002/14 / EC, ispitanici su ponderirali ideju da predstavnik radnika bude članom nadzornog odbora poduzeća. Odgovori nisu bili

jednoglasni. Bilo je ozbiljnih, „ali s druge strane“ zabrinutosti. Na teorijskoj razini, ispitanici su shvatili interes zaposlenika za zastupljenost u nadzornim tijelima, no bilo je nekih ozbiljnih razmišljanja o prirodi i ulozi nadzornih tijela. Nadzorno tijelo nije (barem ne izravno) tijelo za donošenje odluka, nego predstavnik interesa kapitala. Niti jedan od ispitanika ne vidi izazov u razini znanja potencijalnih predstavnika zaposlenika u nadzornom tijelu koja su potrebna za učinkovito i odgovorno izvršavanje nadzorne funkcije.

Iz dobivenih odgovora predstavnika sudjelujućih tvrtki u obje zemlje sudionice, može se zaključiti da su poduzeća i njihovi predstavnici općenito skloni provedbi relevantnih direktiva i donošenju pravnog okvira za uspostavu radničkih vijeća. Međutim, treba naglasiti da ova sklonost tvrtki ne bi trebala biti krivo protumačena ili čak zloupotrebjavana. Pravo radnika na uspostavu svojih predstavničkih tijela tvrtke smatraju blagotvornim za dugoročne interese poduzeća i za poboljšanje procesa donošenja odluka, posebno njihov legitimitet i transparentnost. Međutim, tvrtke su vrlo oprezne u pogledu potpore provedbi, jer nema službeno dostupnog konceptualnog modela provedbe instrumenta. Također, u ovom slučaju, podrška tvrtke za uvođenje prava sudjelovanja zaposlenika u upravljanju uvelike ovisi o modusu izvršenja prava radnika u svezi s tim, kao što je objašnjeno u ovoj publikaciji koja sadrži uobičajene preporuke.

## 6.2. Zajedničke preporuke

Iako stavovi ispitanika u dvjema državama sudionicama nisu bili identični, mogu se primijetiti neki osnovni zajednički obrisi. Niti jedna od dvije zemlje sudionice nema bilo kakav pravni okvir za sudjelovanje radnika u odlučivanju, no obje zemlje imaju dobro organizirane sindikate, formirane na svim razinama - na razini poduzeća, na razini sektora i na nacionalnoj razini.

Obzirom na istu ili barem sličnu situaciju u Crnoj Gori i Makedoniji, slični su i izazovi koje treba svladati u budućnosti. Kako bi se prevladali izazovi, projektni tim izradio je zajedničke preporuke. Preporuke se odnose na sve relevantne dionike u, u objema zemljama sudionicama u istraživanju, vlade, socijalne partnere i sindikate.

Partneri u projektu su se složili da se za uspjeh provedbe i uvođenje stvarnih dobrobiti sudjelovanja radnika u procesima odlučivanja, moraju razmotriti sljedeće preporuke:

### **1. Potrebno je daljnje podizanje svijesti o sudjelovanju zaposlenika u Crnoj Gori i Makedoniji.**

Poslodavci imaju opće ideje o tome što su rezultati uvođenja participacije radnika u upravljanje, ali to znanje je ipak općenito i, u većini slučajeva, može se svesti na jednu ili dvije rečenice. Koncept sudjelovanja radnika u upravljanju je i dalje vrlo nejasan, osobito u pogledu njegove uloge i stvarnog funkcioniranja. Potrebne su daljnje aktivnosti za promociju instituta i mogućih koristi za sve zainteresirane strane.

## **2. Sudionici trebaju dodatnu pomoć u razumijevanju prednosti sudjelovanja radnika u upravljanju za zaposlenike i za tvrtku.**

Moguće prednosti sudjelovanja zaposlenika u upravljanju za poduzeća i sudjelovanje zaposlenih u samom upravljanju moraju biti međusobno povezane. Tvrtke i njihovi menadžeri nemaju konkretnu vezu između instituta i mogućih koristi, što može dovesti do nevoljkosti da se uspostavi ispravan stav prema u budućnosti osnovanim radničkim vijećima.

## **3. Dionici trebaju riješiti osnovna pitanja u vezi uspostave pravnog okvira za sudjelovanje radnika u upravljanju.**

Pravni okvir, provedbom relevantnih direktiva će morati dati odgovore na neka osnovna pitanja u vezi sudjelovanja radnika u upravljanju, kao što su:

- prag (u broju zaposlenih u tvrtki) za osnivanje kolektivnih radničkih predstavničkih tijela;
- način na koji zaposlenici izražavaju / očituju svoju volju za uspostavljanjem kolektivnih radničkih predstavničkih tijela;
- proces uspostavljanja kolektivnih radničkih predstavničkih tijela i uvjeti za valjanost i značaj procesa glasovanja / osnivanja;
- pojam i sastav kolektivnih radničkih predstavničkih tijela;
- ovlasti i nadležnosti novoosnovanih kolektivnih radničkih predstavničkih tijela;
- prava kolektivnih radničkih predstavničkih tijela i njihovih članova;
- razina zaštite članova kolektivnih radničkih predstavničkih tijela;
- razina odgovornosti i odgovornosti kolektivnih radničkih predstavničkih tijela i članova za odluke koje se donose;
- proces poništenja kolektivnih radničkih predstavničkih tijela;
- druga pitanja, uključujući i postojeće prakse i uobičajene prakse.

## **4. Uloga kolektivnih radničkih predstavničkih tijela i sindikata na razini poduzeća mora biti jasno definirana i razgraničena.**

U ranijoj fazi ovog projekta, provedeni su intervjui sa sindikatima. Sindikati su pokazali značajnu razinu opiranja prema mogućnosti uspostave kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenika (radničkih vijeća). Sindikati vide radnička vijeća uspostavljena na razini tvrtke, kao prijatnu sindikatima, umanjujući njihovu tradicionalnu ulogu.

Također, predstavnici tvrtki naglasili su da oni predviđaju sukobe između radničkog vijeća i sindikata, ako se njihova uloga ne definira i razgraniči na jasan i precizan način.

**5. Vlada bi trebala uključiti sve relevantne socijalne partnere u proces izrade pravnog okvira.**

Socijalni partneri predstavljaju relevantne dionike, poslodavce i zaposlenike. Oni imaju izravan uvid u interese svojih članova i njihovih početnih i drugih gledišta o tom problemu. Socijalni partneri, posebno projektni partneri, također imaju uvid i odgovarajuće znanje o pitanju sudjelovanja zaposlenika te stoga mogu predstavljati dostojnog partnera i korisnog čimbenika u procesu provedbe. Socijalni partneri imaju kapacitete za pružanje daljnje stručne podrške svojim članovima kada zaposlenici počnu ostvarivati svoje pravo na sudjelovanje u procesima donošenja odluka.

**6. Početi s “minimumom direktive” i nadograditi kasnije ako se smatra da je to potrebno ili korisno za zaposlenike i za tvrtke.**

“Sustavna” Direktiva 2002/14 / ES uvodi sudjelovanje dva radnika u alate za donošenje odluka: informacije, kao osnovni alat, i savjetovanja s ciljem da stigne do konsenzusa, kao napredni alat sudjelovanja.

Sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju je potpuno nov koncept u obje države sudionice, dakle on mora biti pažljivo primijenjen. Najprije se mora razviti kultura komunikacije (u oba smjera) i postići široko razumijevanje novouvedenog prava sudjelovanja radnika u odlučivanju.

## ***Hrvatska - Uloga predstavnika radnika kod uvođenja rada na daljinu (utjecaj radnika / sindikata / radničkih vijeća u postupku) - Biserka Sladović, HUP***

### **7.1. Objašnjenje o posebnom pristupu istraživanju uloge radničkog vijeća**

U skladu s vrijednostima EU-a i potrebama u industrijskim odnosima važno je podići svijest o važnosti uloge predstavnika radnika u trgovačkim društvima i zemljama koje su u procesu približavanja EU, ili upravo ulaze u proces. U tu svrhu, Udruga poslodavaca Slovenije (ZDS) u suradnji sa svojim projektnim partnerima iz Slovenije (CPM), Crne Gore (UPCG), Makedonije (BCM), Hrvatske (HUP) i uz podršku Njemačke (BDA), provela je projekt WIM 2, čija svrha je podizanje svijesti o potencijalnim koristima provedbom sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka, identificiranje izazova i mentalnih prepreka koje bi mogle spriječiti provedbu modela participacije, i potraga za određenim rješenjima ili mogućim načinima za prijenos dijela europskog pravnog poretka, koji se odnose na sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka.

Položaj Hrvatske i Slovenije u ovom projektu bio je nekako drugačiji. Uzimajući u obzir činjenicu da je u obje gore spomenute zemlje postoji pravni okvir za sudjelovanje zaposlenika, tijekom aktivnosti bio je drugačiji. U skladu s projektom glavni cilj hrvatskog projektnog tima bio je organizirati niz događaja koji će istražiti i promovirati ulogu predstavnika radnika, uglavnom radničkih vijeća, u procesu provedbe autonomnih sporazuma na razini poduzeća. U osnovi: cilj je bio istražiti ulogu predstavnika zaposlenika u procesima donošenja odluka na razini poduzeća u vezi s provedbom autonomnog europskog zakonodavstva - provedba "Okvirnog sporazuma o radu na daljinu".

Hrvatska udruga poslodavaca pokrenula je opsežan proces informiranja, podizanja svijesti i razmjenu dobre prakse među poslodavcima u okviru projekta WIM 2: Uključivanje zaposlenika u postupak donošenja odluka, ali i balansiranje procesa koji su usmjereni na promjenu prakse državnih tijela u pogledu instituta rada na daljinu. Tako je organiziran niz sastanaka: s Ministarstvom rada i mirovinskoga sustava, Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, Ministarstvom financija - Porezna uprava, itd. u cilju rješavanja preostalih otvorenih pitanja, prije potpisivanja Memoranduma o razumijevanju u kojem bi socijalni partneri promovirali rad na daljinu u Hrvatskoj.

Istodobno, utjecaj sindikata i radničkih vijeća na proces uvođenja rada na daljinu varira od tvrtke do tvrtke. Općenito, sindikati i radnička vijeća su češći u velikim nego u malim i srednjim poduzećima (MSP), pa je i njihov utjecaj tamo veći. Međutim, rezultati upitnika pokazuju da su svi poslodavci spremni i znaju da moraju uključiti radnike u proces odlučivanja o radu na daljinu, kao *condictio sine qua non* za njegovo uvođenje.

### **7.2. Uvod**

Razvoj moderne informacijske tehnologije posljednjih desetljeća omogućio je obavlja-

nje određene vrste poslova izvan prostora poslodavca, odnosno na daljinu. Ovakav način izvođenja rada može pomiriti interese kako radnika, tako i poslodavca, ali pridonijeti i širim društvenim interesima.

S pozicije radnika, ovakav način rada omogućava lakše usklađivanje poslovnih i privatnih obveza, vrijeme potrebno za putovanje na posao i s posla, i s tim povezani troškovi, značajno se smanjuju, kao i stres vezan uz promet, radnik ima veću mogućnost upravljanja procesom rada, čime se povećava i zadovoljstvo poslom.

Za poslodavca, ovakav način rada znači smanjenje troškova vezanih uz prostor za rad i pripadajuće komunalne izdatke.

Društveno gledano, ovakav način rada smanjuje onečišćenje i gužve na cestama, svojstvene gradskim sredinama, snižava troškove zdravstvene skrbi (manje nesreća tijekom odlaska i povratka s posla, smanjeni stres itd.) i dr.

Dok je proliferacija velike brzine i bežični pristup internetu je učinio telework puno lakšim, mnogi radnici skloni su usvajanju ovog načina rada, ne samo zato što je praktičan već i zato što im omogućuje veću ravnotežu poslovnog i privatnog života. Kako i zaposlenici i poslodavci sve više prepoznaju prednosti rada na daljinu, broj zaposlenika koji rade na daljinu je dramatično porastao. Po mnogim indikatorima, ova praksa koja je globalni fenomen, ne zaobilazi ni Hrvatsku.

Kako je digitalizacija rada sve prisutniji fenomen izražen i u hrvatskom društvu, uključujući tu sve njegove pozitivne (ali i negativne) učinke, namjera ove studije bila je ispitati stavove hrvatskih poslodavaca prema fenomenu rada na daljinu te njihovu spremnost na uključivanje radnika / sindikata / radničkih vijeća u proces njegova uvođenja.

U hrvatskom radnom zakonodavstvu rad na daljinu poznat je kao rad na izdvojenom mjestu rada, uveden Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o radu, 2003. godine. Navedeni institut gotovo je nepromijenjen i u važećem Zakonu o radu (2014.) čiji članak 17. utvrđuje obvezni sadržaj ugovora o radu na izdvojenom mjestu rada, s posebnim naglaskom na uređenje onih pitanja koja su posebnost ovakvog načina rada. Zakon se ne ograničava na rad na daljinu koji bi se obavljao isključivo informacijskim tehnologijama, nego se odnosi na svaki rad na izdvojenom mjestu rada, uključujući i rad putem informacijske i komunikacijske tehnologije. Zakon o radu afirmira načelo jednakosti radnika koji rade na izdvojenom mjestu rada s radnicima koji rade u prostoru poslodavca prvenstveno kroz pravo na jednake uvjete rada (plaću i ostala materijalna prava, pravo na rad na siguran način i primjenu mjera zaštite na radu, pravo na obrazovanje i osposobljavanje i sl.). Kako je radnik na izdvojenom mjestu rada jednak svakom drugom radniku kod poslodavca, na njega se u odnosu na sva ostala pitanja primjenjuje Zakona o radu, Zakon o zaštiti na radu te ostali propisi.

Iako hrvatsko zakonodavstvo prepoznaje institut rada na izdvojenom mjestu rada – u smislu rada od kuće, s točno određenim obvezama za poslodavce i za radnike, u slučaju

usvajanja ovog oblika rada, rad na daljinu (telework), kao podvrsta ovog instituta, još nije u potpunosti zaživio u hrvatskoj legislativi.

### 7.3. Rezultati upitnika

U okviru projekta WIM 2: Uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka i ove studije, Hrvatska Udruga poslodavaca nastoji ispitati stavove poslodavaca prema radu na daljinu, prema uključivanju radnika u proces donošenja odluka o radu na daljinu, kao i o utjecaju radničkih vijeća / sindikata / radnika u proces rada na daljinu.

Nakon konzultacija sa slovenskim ZDS-om, Upitnik za hrvatske poslodavce sastojao se od sljedećih pitanja:

1. Imate li u tvrtki mogućnost rada na daljinu, tzv. telework?
2. Ako rad na daljinu (telework) još nije uveden, jeste li zainteresirani za njegovo uvođenje?
3. Prilikom uvođenja rada na daljinu, planirate li savjetovanje s radnicima (sindikatom, radničkim vijećima)?
4. Smatrate li da bi radnička vijeća trebala biti uključena u pregovore o uvođenju rada na daljinu? (Da li bi ona uopće trebala biti uključena? Na kojoj razini: razini tvrtke ili sektora? Da li bi to trebala biti radnička vijeća ili sindikati?)
5. Zamjećujete li vezu između rada na daljinu i radnog vremena?
6. Smatrate li da bi radnička vijeća trebala biti uključena u pregovore o radnom vremenu?
7. Smatrate li da uvođenje rada na daljinu zahtijeva sporazum s predstavnicima radnika / radničkim vijećima? Koju razinu sudjelovanja radnika biste primijenili za uvođenje rada na daljinu? (Informacije / konzultacije / suodlučivanje / Odobrene su mogućnosti)
8. Koju ćete razinu sudjelovanja radnika primijeniti pri uvođenju rada na daljinu?
  - a) Informiranje
  - b) Savjetovanje
  - c) Suodlučivanje
  - d) Suglasnost

### 7.4. Rezultati istraživanja: Hrvatska

Popis tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju:

- 1) Centar za vozila Hrvatske - malo i srednje poduzeće - u privatnom vlasništvu
- 2) CEMEX Hrvatska d.d. - veliko - u privatnom vlasništvu
- 3) Crocon - malo i srednje poduzeće - u privatnom vlasništvu
- 4) Electa C - malo i srednje poduzeće - u privatnom vlasništvu
- 5) Ericsson Nikola Tesla d.d. - veliko - u privatnom vlasništvu
- 6) Ernst & Young - veliko - u privatnom vlasništvu \*
- 7) Hrvatska poštanska banka d.d. - veliko - javno - privatno vlasništvo

- 8) IBM Hrvatska - veliko - u privatnom vlasništvu \*
- 9) M.E.P. malo i srednje poduzeće - u privatnom vlasništvu
- 10) Odašiljači i komunikacije - veliko - u javnom vlasništvu
- 11) Vetropack - veliko - u privatnom vlasništvu
- 12) Vinka d.d. - malo i srednje poduzeće - u privatnom vlasništvu

\*Napomena: Iako IBM Hrvatska i Ernst & Young zapošljavaju manje od 250 radnika u Hrvatskoj, dio su velikih multinacionalnih kompanija s velikim resursima, pa su stoga ubrojene u velike kompanije.

Ukupni uzorak: 12 tvrtki (100%) Pojedinačni uzorak: 1 = 8,33%

**Distribucija uzorka tvrtki** koje su odgovorile na upitnik je 5:7 između SME i velikih tvrtki, s tim da je jedna tvrtka (Vinka d.d.) na samoj granici, to jest s 248 zaposlenih vrlo je blizu broju 250 zaposlenih, što je granična vrijednost za mala i srednja poduzeća, pa je rezultat lako mogao biti i 4:8.

Iako mala i srednja poduzeća u svim državama čine okosnicu i temelj gospodarstva, s preko 90% gospodarskih subjekata, s obzirom da je tema sudjelovanje radnika, odnosno radničkih vijeća u procesu donošenja odluka o radu na daljinu, nije neobično što prevladavaju odgovori velikih tvrtki, jer je sindikalna pokrivenost u malim i srednjim poduzećima obično vrlo mala.

### **1. Imate li u tvrtki mogućnost rada na daljinu, tzv. telework?**

- Ne 49,98% (6 tvrtki)
- Da - 41, 65% (5 tvrtki)
- Nešto drugo: 8, 33% (1 poduzeće) \*

\*Objašnjenje: postoje tehnički preduvjeti i povremeno korištenje, no nema sustavnog korištenja.

### **2. Ako rad na daljinu (telework) još nije uveden, jeste li zainteresirani za njegovo uvođenje?**

Od **6 tvrtki** koje ga do sada nisu uvele, te **1 koja ima tehničke preduvjete**, ali ga ne koristi sustavno:

- Da - 24, 99% (3 tvrtke) JESU zainteresirane za njegovo uvođenje, a
- Ne - 33,32% (4 tvrtke) nisu.

### **3. Prilikom uvođenja rada na daljinu, planirate li savjetovanje s radnicima (sindikati- ma, radničkim vijećima)?**

- Da - 41,65% (5 tvrtki)
- Nema - 24,99% (3 tvrtke)
- 33, 32% (4 tvrtke) ne izjašnjavaju se o tom pitanju



**4. Smatrate li da bi radnička vijeća trebala biti uključena u pregovore o uvođenju rada na daljinu? (Da li bi ona uopće trebala biti uključena? Na kojoj razini: razini tvrtke ili sektora? Da li bi to trebala biti radnička vijeća ili sindikati?)**

Da - 41,65% (5 tvrtke) odgovorilo je pozitivno, no s različitim razinama koje bi oni uključili:

- radnici,
- sindikati,
- radnička vijeća,

Razina koja prevladava je - razina tvrtke.

Ne - 33,32% (4 tvrtke) su odgovorile negativno, uz napomenu da sami radnici trebaju biti uključeni

24,99% - (3 tvrtke) nije dalo odgovor na to pitanje

**5. Zamjećujete li vezu između rada na daljinu i radnog vremena?**

Da - 33,32% (4 tvrtke)

Ne - 49,98% (6 tvrtki)

Bez odgovora - 16,66% (2 tvrtke)

**Ako da, objasnite:** Poslodavci koji vide vezu između radnog vremena i rada na daljinu, govore o tome kako rad na daljinu omogućuje veću fleksibilnost radnicima u izvršavanju svojih zadaća, a to opet pridonosi osjećaju zadovoljstva istih. Također, poslodavci ističu kako je u slučaju rada na daljinu naglasak na obavljanju određenih zadaća, a manje na pukoj prisutnosti u prostorijama poslodavca. Tek jedan poslodavac upozorava na potrebu da se pazi prilikom određivanja zadaća za radnike koji rade na daljinu, kako se njima ne bi odredile prevelike norme koje bi mogle negativno utjecati na ravnotežu između rada i obiteljskog života.

**6. Smatrate li da bi radnička vijeća trebala biti uključena u pregovore o radnom vremenu?**

Da - 41,65% (5 tvrtki)

Ne - 41,65% (5 tvrtki)

Bez odgovora - 16,66% (2 tvrtke)

Sve tvrtke koje smatraju da bi radnička vijeća trebala biti uključena u pregovore o radnom vremenu također smatraju kako bi to trebalo biti na kolektivnoj razini.

**7. Smatrate li da uvođenje rada na daljinu zahtijeva sporazum s predstavnicima radnika / radničkim vijećima?**

Da - 24,99% (3 tvrtke)

Objašnjenja: savjetovanje, ne nužno sporazum; ako uključuje veći dio radnika, prvo uključiti radnike, a onda i radnička vijeća, itd.

Ne - 66, 64% (8 tvrtki)

Objašnjenja: mala i srednja poduzeća nemaju radnička vijeća; to je stvar izravnog dogovora poslodavaca i radnika; stvar je povjerenja poslodavaca i radnika da će radnik izvršiti zadaću i bez izravnog nadzora poslodavca; odluka je poslodavca, a sindikat će biti informiran, itd.

Bez odgovora - 8,33% (1 tvrtka)

## 8. Koju ćete razinu sudjelovanja radnika primijeniti pri uvođenju rada na daljinu?

- a) Informiranje - 7
- b) Savjetovanje - 1
- c) Sudlučivanje
- d) Suglasnost -3
- e) Bez odgovora -3

Napomena: tvrtke su imale mogućnosti izabrati i više od jednog odgovora, no najučestaliji je informiranje.

## 7.5. Zaključak

Hrvatska udruga poslodavaca pokrenula je kroz projekt *WIM 2: Uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka* opsežan proces informiranja, podizanja razine svijesti i razmjene primjera dobre prakse među poslodavcima, ali i procese koji su imali za cilj uravnotežiti praksu djelovanja tijela državne uprave Republike Hrvatske prema institutu rada na daljinu. Stoga su organizirani brojni sastanci: s Ministarstvom rada i mirovinskoga sustava, Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, Ministarstvom financija – Poreznom upravom kako bi se riješila preostala otvorena pitanja, a prije potpisivanja Sporazuma o razumijevanju kojim bi socijalni partneri promovirali rad na daljinu u RH.

Uzimajući u obzir činjenicu da u Hrvatskoj postoji zakonodavni okvir koji pruža mogućnost rada radnika kod kuće ili na drugom mjestu koje nije prostor poslodavca te imajući u vidu kako ovaj oblik rada nije zaživio u mjeri u kojoj za njega postoji potencijal i interes dionika, Hrvatska udruga poslodavaca (poslodavačka udruga više razine) te Nezavisni hrvatski sindikati i Savez samostalnih sindikata Hrvatske (sindikalne udruge više razine) su odlučili upoznati svoje članice s postojanjem Okvirnog sporazuma, dati pregled pitanja koja su njime uređena te praktične primjere u odnosu na ključna pitanja, u skladu s namjerom njegovih donositelja, s pregledom odgovarajućeg nacionalnog zakonodavstva.

Iz samog upitnika, kao i iz dodatnih razgovora s poslodavcima koje je Hrvatska udruga poslodavaca provela, proizlazi da su hrvatski poslodavci vrlo dobro upoznati s institutom rada na izdvojenom mjestu rada, koji je kao takav zastupljen u hrvatskom Zakonu o radu još od 2003., a nešto manje s radom na daljinu, tzv. teleworkom.

Rezultati upitnika pokazuju da su poslodavci svjesni činjenice da radnici koji rade na daljinu imaju ista prava („načelo jednakosti radnika koji rade na izdvojenom mjestu rada s radnicima koji rade u prostoru poslodavca“) prvenstveno kroz pravo na jednake uvjete rada (plaću i ostala materijalna prava, pravo na rad na siguran način i primjenu mjera zaštite na radu, pravo na obrazovanje i osposobljavanje i sl.), a kako je radnik na izdvojenom mjestu rada jednak svakom drugom radniku kod poslodavca, na njega se u odnosu na sva ostala pitanja primjenjuje Zakona o radu, Zakon o zaštiti na radu te ostali propisi.

Istovremeno, utjecaj sindikata i radničkih vijeća na proces uvođenja rada na daljinu ovisi od tvrtke do tvrtke. U principu, sindikati i radnička vijeća zastupljeniji su u velikim, nego u malim i srednjim poduzećima (MSP). Stoga je i njihov utjecaj tamo veći. No, iz rezultata upitnika vidljivo je kako su svi poslodavci spremni i znaju da MORAJU uključiti samog radnika u proces donošenja odluke o radu na daljinu, kao *conditio sine qua non* za njegovo uvođenje.

## **Preporuke za moguće buduće aktivnosti projekta (ZDS, UPCG, BCM, HUP)**

### **8.1. Završetak WIM 2 kao polazište za daljnji razvoj sudjelovanja zaposlenika u upravljanju u zemljama kandidatima**

U skladu s vrijednostima EU-a i potrebama vezanim za industrijske odnose važno je podizati svijest o važnosti uloge predstavnika radnika u trgovačkim društvima i zemljama koje su u procesu približavanja EU ili samo počinju taj proces. U tu svrhu, Udruga poslodavaca Slovenije (ZDS) u suradnji sa svojim projektnim partnerima iz Slovenije (CPM), Crne Gore (UPCG), Makedonije (BCM), Hrvatske (HUP) i uz podršku Njemačke (BDA), provela je projekt WIM 2, čija je svrha podizanje svijesti o potencijalnim koristima koje proizlaze iz provedbe sudjelovanja radnika u procesu donošenja odluka, identificiranju izazova i mentalnih prepreka koje bi mogle spriječiti provedbu modela participacije, kao i traženje određenih rješenja ili mogućih načina prijenosa dijela europskog pravnog poretka koji se odnosi na sudjelovanje zaposlenika u procesu donošenja odluka.

Projektne aktivnosti, ali uglavnom istraživanje koje je provedeno u Makedoniji i Crnoj Gori, pokazalo je da dvije zemlje trebaju raditi na podizanju svijesti. Iako stavovi ispitanika u obje države sudionice nisu bili identični, mogu se naznačiti neki osnovni zajednički obrisi. Niti jedna od dvije zemlje sudionice nema pravni okvir za sudjelovanje radnika u odlučivanju, no obje zemlje imaju dobro organizirane sindikate, uspostavljene na svim razinama - na razini poduzeća, na razini sektora i na nacionalnoj razini.

S obzirom na iste ili barem slične situacije u Crnoj Gori i Makedoniji, slični su izazovi koje treba savladati u budućnosti. Kako bi se prevladali izazovi, projektni tim je definirao zajedničke preporuke. Preporuke se odnose na sve relevantne dionike u obje zemlje sudionice u istraživanju, vlade, socijalne partnere i sindikate.

Istraživanje je pokazalo da postoje opće ideje o tome što je sudjelovanje zaposlenika u upravljanju, ali tu je i ozbiljan nedostatak ideja, pitanje stvarnog oblika sudjelovanja koje može biti definirano institutom, položaja i očekivanog statusa predstavnika zaposlenika, konkretnih pitanja kojima će se baviti radničko vijeće, procesa uspostave radničkih vijeća, itd. Na ta pitanja (i nekoliko drugih), tvrtke ne mogu osigurati niti teoretski odgovor. Glavni izazov leži u činjenici da "predstavnici radnika", čak i sadašnji sindikati, ne mogu dati adekvatne odgovore.

Glavni budući izazovi, kako ih vide projektni partneri, nisu samo pravne prirode, nego i u izazovu primjene instituta sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka u postojećem pravnom i kulturnom okviru industrijskih odnosa. Potrebno je raditi sa sindikatima na ovom pitanju u budućnosti, definirati njihovu ulogu u predviđenim okolnostima, i na bazi konsenzusa redefinirati ulogu sindikata, ako se to pokaže potrebnim, i odvojiti je od uloge radničkog vijeća u budućnosti.

Projekt WIM2 ne uključuje izravno Srbiju, no svi rezultati projekta su proslijeđeni Udruzi poslodavaca Srbije (UPS). Prema neslužbeno prikupljenim informacijama o toj temi, situacija je prilično slična onoj u Crnoj Gori i Makedoniji. U potencijalno praćenje projekta treba svakako uključiti srbijanske dionike na isti način kao u Crnoj Gori i Makedoniji.

Projektini tim WIM2 procjenjuje uspješnim rezultat provođenja projektih aktivnosti. Međutim, treba reći da smatramo da je većina izvršenih aktivnosti dosegla maksimum svojih potencijala. Institut sudjelovanja radnika u upravljanju mora prodrijeti u postojeći pravni i kulturni okvir industrijskih odnosa, a to može biti učinjeno uz pomoć do sada već primijenjenih metoda. Potrebni su novi dodatni pristupi kako bi se promijenio postojeći pravni i kulturni okvir za industrijske odnose i promijenio mentalni sklop relevantnih dionika. Daljnje aktivnosti trebaju uključiti konkretne akcije koje uključuju tvrtke, sindikate i radnike, dajući im konkretne zadatke, kao i primijeniti pilot model u barem jednoj tvrtki u svakoj zemlji.

Konkretni događaji i aktivnosti pomažu tvrtkama razmotriti ulogu budućih kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenika. Rasprava i potencijalne buduće projektne aktivnosti moraju se prebaciti s uglavnom informativnih na one konkretne.

Na temelju istraživanja u Makedoniji i Crnoj Gori projektini partneri su se složili da se za uspjeh provedbe i uvođenje stvarnih prednosti sudjelovanja zaposlenih u procesima donošenja odluka, moraju uzeti u obzir određene preporuke:

- Potrebno je daljnje podizanje svijesti o sudjelovanju zaposlenika u Crnoj Gori i Makedoniji.
- Dionicima je potrebna dodatna pomoć u razumijevanju prednosti sudjelovanja radnika u upravljanju za zaposlenike i za tvrtku.
- Dionici trebaju razmotriti osnovna pitanja u svezi uspostave pravnog okvira za sudjelovanje radnika u upravljanju.
- Uloge kolektivnih predstavničkih tijela radnika i sindikata na razini poduzeća moraju biti jasno definirane i razgraničene.
- Vlada treba uključiti sve relevantne socijalne partnere u proces izrade pravnog okvira.
- Treba početi s »minimumom direktive« i nadograditi ju kasnije, ako je to potrebno ili korisno za i za zaposlenike i za tvrtke.

## **8.2. Preporuke i početne pozicije za buduće projekte o sudjelovanju radnika u upravljanju u zemljama kandidatima**

Rezultati istraživanja pokazuju da postoji stalna potreba za razvitkom paradigme o sudjelovanju zaposlenika u upravljanju. Prepuštanje stvari trenutnoj situaciji izazvat će klizanje natrag stanje prije provedbe projekata WIM1 i WIM2. Ideja o uključivanju interesa radnika u politike poduzeća i menadžerske odluke mora se dalje njegovati i razvijati.

To je suština, a ne to da države kandidatkinje moraju nastaviti s aktivnostima s ciljem širenja vrijednosti EU i potreba u modernim industrijskim odnosima.

- 1. Potrebno je daljnje podizanje svijesti o sudjelovanju zaposlenika u Crnoj Gori i Makedoniji, međutim, djelovanje i aktivnosti moraju biti konkretniji i moraju uključivati relevantne dionike na svim razinama.**
- 2. Daljnje projektne aktivnosti moraju se usmjeriti na razvitak i, ako se smatra potrebnim, postojeći pravni i kulturni okvir industrijskih odnosa.** Potrebno je ubuduće raditi sa sindikatima na ovom pitanju, definirati njihovu ulogu u očekivanom budućem stanju, i na bazi konsenzusa redefinirati ulogu sindikata, ako se to smatra potrebnim, i odvojiti je od uloge radničkog vijeća u budućnosti.
- 3. Podizanje svijesti mora proći pravno-teorijske aspekte sudjelovanja zaposlenika u upravljanju i mora početi graditi svijest o praktičnim i konkretnim aspektima sudjelovanja zaposlenika u upravljanju.**
- 4. Projektni partneri trebaju snažno angažirati svoje vlade kako bi pokrenuli raspravu o mogućim konkretnim rješenjima, glede stvarnih pitanja koja se odnose na provedbu direktiva u nacionalno zakonodavstvo** (prag za pravo na osnivanje kolektivnih predstavništava radnika, način na koji zaposlenici prakticiraju svoju volju u uspostavi kolektivnih predstavničkih tijela zaposlenika, proces uspostave kolektivnih predstavničkih tijela radnika i uvjete za valjanost i značaj izbora / procesa osnivanja, definicije i sastav kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenika, ovlasti i nadležnosti uspostavljenih kolektivnih predstavničkih tijela radnika, prava kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenika i njegovih članova, razina zaštite članova kolektivnih radničkih reprezentativnih tijela, razina obveza i odgovornosti kolektivnog predstavničkog tijela zaposlenika i njegovih članova za odluke koje donose, proces okončanja djelovanja predstavničkog tijela radnika, druga pitanja, uključujući i postojeće prakse i uobičajene prakse).
- 5. Sindikati moraju biti uključeni u daljnje konkretne aktivnosti kako bi se postigao konsenzus s ostalim dionicima o pitanju njihovog pozicioniranja uz radnička vijeća.** Sindikati moraju biti uključeni u proces redefiniranja njihove uloge u u procesu razgraničenja njihovih ovlasti i ovlasti radničkog vijeća. Njihova uloga u budućim aktivnostima projekta mora biti ojačana.





Uz finansijsku potporu Europske unije. Odgovornost za sadržaj i iznesene stavove počiva isključivo na autorima. Europska Komisija nije odgovorna za daljnje korištenje informacija sadržanih u ovom dokumentu.



**HUP**  
Hrvatska udruga poslodavaca



Бизнис Конфедерација на Македонија  
Business Confederation of Macedonia



**UNIJA POSLODAVACA  
CRNE GORE**  
MONTENEGRIN EMPLOYERS FEDERATION

**CPM** Center  
za participativni  
menadžment

ISBN 9789539582379



9 789539 582379