



WIM3: Uključivanje zaposlenika u upravljanje – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje

Regionalni prikaz i budući trendovi

Uz financijsku 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.

Sadržaj

Uvod	2
Uključivanje zaposlenika u korporativno vodstvo	5
PODIZANJE SVIJESTI	11
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Republici Srbiji.....	12
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Albaniji	15
EKSPERIMENT	18
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Crnoj Gori.....	19
Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Republici Sjevernoj Makedoniji	22
PRAĆENJE	26
Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenika u korporativno vodstvo – Slovenija	27
Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenika u korporativno vodstvo – Bugarska	33
Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenika u korporativno vodstvo – Hrvatska	36
Komentar o Direktivi o obavješćivanju i savjetovanju	40

Uvod

Radi rješavanja svih izazova s kojima se suočavamo u rastućem globalnom tržišnom natjecanju, produktivnost i konkurentnost naših gospodarstava mora se povećati kako bi EU postala privlačnije mjesto za ulaganje i rad. Potreban je integrirani okvir za ostvarivanje svih važnih čimbenika, povećanje inovativnosti, poduzetničke aktivnosti, produktivnosti te konačno rasta i radnih mjesta.

Uključivanje zaposlenika može biti mogući način za reformu tržišta rada, kako bi se potaknuli radnici da budu produktivni i prilagodljivi na promjene te kako bi se predvidio savjetnički odnos između uprave i radnika na svim razinama organizacije. Uključivanje zaposlenika može biti važan alat unutar sektora ili djelatnosti, osiguravajući socijalni mir, jačajući motivaciju radnika i time stvarajući povoljno okruženje za profitabilnu djelatnost. Metoda sudjelovanja radnika je izraz HRM-a, dok kvalitetna socijalna klima unutar tvrtke ima pozitivne implikacije za produktivnost.

U skladu s vrijednostima EU-a i potrebama u industrijskim odnosima važno je podignuti svijest o značaju uloge predstavnika zaposlenika u tvrtkama ne samo u članicama EU-a, već i u zemljama koje su u bilo kojoj fazi procesa pristupanja EU-u. U tu svrhu prethodno su uspješno provedena dva projekta – „WIM: Uključivanje radnika za bolje i održivije upravljanje u poduzećima u Sloveniji, Makedoniji, Crnoj Gori i Srbiji“ i „WIM2: Uključivanje radnika – ravno do izazova“. Dok je svrha projekta WIM bila identificirati trenutačnu situaciju i postojeće zakonodavstvo o uključivanju zaposlenika u poduzeća (uglavnom) u zemljama kandidatima, kao i inicirati akcije u cilju upoznavanja nacionalnih socijalnih partnera, državnih tijela i sudionika na razini tvrtki sa sadržajem zakonodavstva EU-a o uključivanju zaposlenika, projekt WIM2 je bio usmjeren na traženje određenih rješenja ili mogućih načina prijenosa dijela europskog pravnog poretka, koji se odnosi na sudjelovanje zaposlenika, u procese donošenja odluka.

Aktivnosti projekata pokazale su da nijedna od zemalja sudionica kandidata za EU nema pravni okvir za sudjelovanje zaposlenika u poduzećima. Ali sve zemlje imaju dobro organizirane sindikate, formirane na svim razinama – na razini poduzeća, na razini sektora i na nacionalnoj razini. Zemlje kandidati moraju raditi na podizanju svijesti o mogućim koristima koje proizlaze iz provedbe modela sudjelovanja radnika u procesima donošenja odluka, kao i identificiranju izazova i mentalnih prepreka koje bi mogle spriječiti tu provedbu. Ključni budući izazov nije samo pravne prirode, nego i 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, te je odvojiti od uloge radničkog vijeća u budućnosti.

Projekt „WIM3: Uključivanje zaposlenika u upravljanje – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje“ je pomogao produbiti razumijevanje u zemljama sudionicima o važnosti programa sudjelovanja radnika te je služio predstavnicima poslodavaca i radnika kao alat za razmjenu znanja i iskustva. Bio je koristan za upoznavanje svih relevantnih dionika sa zakonodavstvom i politikama EU-a, a također je omogućio nove promjene u pripremi/poboljšanju novog/postojećeg zakonodavstva o uključivanju zaposlenika, uzimajući u obzir zakonodavstvo i politike EU-a.

Aktivnosti projekta WIM3 su s opće informativnih prešle na konkretne. Naime, proveden je eksperiment u pilot tvrtkama (provedba nacrtu zakonodavstva o uključivanju zaposlenika na temelju rješenja nacrtu „Zakona o sudjelovanju radnika u upravljanju“ iz projekta WIM2) koji je dao dodatnu vrijednost i uveo stvarne koristi od sudjelovanja zaposlenika u postupcima donošenja odluka. Aktivnosti i rezultati odnosit će se na sve relevantne dionike – vlade, zaposlenike i sindikate, ne samo u zemljama u kojima se eksperiment proveo (Makedonija, Crna Gora), već i u drugim zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU.

Projekt WIM2 nije izravno uključivao Srbiju, niti Albaniju (nije bila zemlja kandidat u to vrijeme). Međutim, u skladu s neslužbeno prikupljenim informacijama na tu temu situacija je prilično slična onoj u Crnoj Gori i Makedoniji. Prateći projekt WIM3 je uključio srpske i albanske dionike na isti način kako su crnogorski i makedonski dionici bili uključeni u okviru projekta WIM2. Prijenos znanja i iskustva pomogao je sudionicima na razini tvrtke da bolje uključe zaposlenike u upravljanje pozitivnim odlukama o promjeni u ovoj regiji.

Slovenija, Bugarska i Hrvatska su uspješno provele model uključivanja zaposlenika u poduzećima u nacionalno zakonodavstvo. Međutim, bilo je vrijeme da se nastavi na nalazima „provjere prikladnosti“ nacionalnih i EU zakona o stanju obavješćivanja i savjetovanja s radnicima. U tom smislu, u okviru projekta WIM3 provedena je online anketa među poslodavcima kako bi se dobilo dovoljno informacija o stanju uključivanja zaposlenika te na taj način dobio pregled primjerenosti nacionalnog zakonodavstva. Pripremljene su preporuke za unaprjeđenja nacionalnog zakonodavstva u dotičnim zemljama, kao i potrebni koraci za modernizaciju tržišta rada kako bi se omogućilo stvaranje više i boljih radnih mjesta te promicala konkurentnost gospodarstva. Također jer pripremljeno i zajedničko mišljenje o primjerenosti zakona EU-a u području obavješćivanja i savjetovanja s radnicima.

Projekt WIM3 se sastojao od 3 glavna područja rada:

1. područje rada: PODIZANJE SVIJESTI

Promicanje i podizanje svijesti o zakonodavstvu i politikama EU-a o uključivanju zaposlenika u

poduzeća, uključujući više izravnih aktivnosti, npr. pružanje stručne podrške za izradu nacrtu zakona o uključivanju zaposlenika, kao i stručne podrške za stvaranje povoljnih uvjeta za uspostavu mehanizama i nacionalnih tijela za obavješćivanje, savjetovanje i sudjelovanje (provedeno u Srbiji i Albaniji).

2. područje rada: EKSPERIMENT

Daljnje promicanje i podizanje svijesti o zakonodavstvu i politikama EU-a o uključivanju zaposlenika u poduzeća, uključujući više izravnih aktivnosti, npr. eksperimentalna provedba početne točke za zakonodavstvo o uključivanju zaposlenika na temelju rješenja iz nacrtu „Zakona o sudjelovanju radnika u upravljanju“ iz projekta WIM2 u pilot tvrtkama (provedeno u Makedoniji i Crnoj Gori).

3. područje rada: PRAĆENJE

Anketa među poslodavcima o njihovom stajalištu o postojećem zakonodavstvu o sudjelovanju zaposlenika u poduzećima i preporuke za njegovo unaprjeđenje kao i mišljenju o primjerenosti zakona EU-a u području obavješćivanja i savjetovanja s radnicima (provedeno u Sloveniji, Bugarskoj i Hrvatskoj).

Projekt WIM3 je nadmašio koncept podizanja svijesti o važnosti sudjelovanja zaposlenika kao i svijesti o zakonodavstvu EU-a iz ovog polja, i to kroz eksperiment u pilot tvrtkama. Projekt kao takav je potpuni alat za sadašnje i buduće socijalne partnere, kako na nacionalnoj tako i na razini tvrtki, te daje doprinos zakonima EU-a u području obavješćivanja i savjetovanja s radnicima. Naglašavamo dugoročni učinak dogovorenih rješenja.

Uključivanje zaposlenika u korporativno vodstvo

Dr. Valentina Franca

Uvod

Uključivanje zaposlenika u korporativno vodstvo ili, u širem smislu, sudjelovanje zaposlenika, jedan je način osiguranja demokracije na radnom mjestu i mehanizam za postupanje sa zaposlenicima koji podrazumijeva njihovo (veće) uključivanje u procese donošenja odluka u organizaciji. U praksi smo suočeni s različitim oblicima i načinima provođenja uključivanja zaposlenika u korporativno vodstvo, što prvenstveno ovisi o zakonodavstvu i organizacijskoj kulturi svake organizacije. Sudjelovanje zaposlenika u Europi karakterizirano je kodifikacijom sudjelovanja zaposlenika, što znači da pravni okvir služi kao temelj i početna točka za provođenje sudjelovanja zaposlenika. Europska unija je također prepoznala ovo u svojim osnovnim zakonima, naglašavajući socijalni dijalog kao jedno od svojih temeljnih vrijednosti. Ovo se također odražava u usvajanju više direktiva kojima se uređuju posebna polja sudjelovanja zaposlenika. Međutim, s obzirom na raznolikost industrijskih odnosa u Europi, preciznija regulacija participativnih prava radnika ostavljena je pojedinačnim državama članicama tako da ne postoji univerzalni model sudjelovanja zaposlenika. Nadalje, potrebno je uzeti u obzir posebne karakteristike pojedinačnih organizacija budući da, na primjer, organizacija rada i poslovne politike u srednje velikim poduzećima koja posluju uglavnom na nacionalnom tržištu potpuno su različite od onih u multinacionalnim poduzećima s desecima tisuća zaposlenika. Europsko zakonodavstvo stoga pruža nacionalnim zakonodavcima značajnu fleksibilnost da reguliraju i formuliraju sustav sudjelovanja zaposlenika koji će najbolje odgovarati njihovoj nacionalnoj situaciji, političkom, socijalnom i povijesnom razvoju i vrijednostima.

Argumenti za uvođenje sudjelovanja zaposlenika

Poslodavci često postavljaju pitanja o tome zašto uključiti radnike u donošenje odluka, budući da se na prvi pogled čini da uvođenje sudjelovanja zaposlenika podrazumijeva smanjenje prava poslodavaca ili vlasnika. U današnje vrijeme, prava vlasništva i povezana prava upravljanja i nadzora zauzimaju najvažnije mjesto u kapitalističkim ekonomskim sustavima. Vlasništvo predstavlja određenu ovlast, ili njezin dio, a podupire ga pravni sustav koji dodjeljuje određena prava vlasnicima. U gospodarstvu to znači, između ostalog, da vlasnik tvrtke može jednostrano voditi i kontrolirati tvrtku ili to prepustiti upravi. Priznavanjem povlastica zaposlenika u

upravljanju tvrtkom, nadležnost i vlasnika i uprave može biti umanjen. S druge strane, potrebno je uzeti u obzir nalaze raznih studija društvenih znanosti koje potvrđuju da je sudjelovanje zaposlenika uspostavljeno kao sredstvo za ostvarivanje demokracije, socijalne integracije i učinkovitosti organizacija. Valja naglasiti da pozitivni učinci neće samo proizaći iz promatranja pravnih normi, već i iz odgovarajuće integracije participativne kulture u način vođenja organizacije, što obuhvaća i sustav upravljanja osobljem i vrijednosti organizacije.

Oblici sudjelovanja zaposlenika

U literaturi postoje razni oblici sudjelovanja zaposlenika koji se razlikuju ovisno o nekoliko čimbenika. Posebno valja spomenuti razlikovanje na temelju provedbe i područja provođenja. Ovisno o provedbi, razlikujemo izravno i neizravno sudjelovanje; dok ovisno o područjima provođenja razlikujemo sudjelovanje u korporativnom vodstvu ili sudjelovanje zaposlenika, financijsko i vlasničko sudjelovanje.

Izravno sudjelovanje znači da je zaposlenik kao pojedinac uključen u donošenje odluka, što se može ostvariti u manjim organizacijama (s manje zaposlenika). Prema tome, u praksi se izravno sudjelovanje ostvaruje pojedinačno, što znači da se ostvaruje kroz zaposlenika kao pojedinca u različitim oblicima, kao što je pravo na obavješćivanje, (godišnji) intervju, inicijative, prigovori, suodlučivanje o vlastitom i grupnom radu itd. Neizravno sudjelovanje znači da zaposlenike kolektivno predstavljaju (izabrani ili imenovani) predstavnici radnika ili tijela, obavljajući određene i dogovorene aktivnosti predstavljanja radnika u ime zaposlenika. Oni djeluju u ime svih zaposlenika, dok izravno sudjelovanje omogućuje pojedinačnom zaposleniku da izrazi svoja stajališta i mišljenja. Tipični primjeri neizravnog sudjelovanja su radnička vijeća, različiti zajednički odbori zaposlenika i poslodavaca, predstavnici radnika u upravljačkim tijelima itd.

Shvaćanje sudjelovanja zaposlenika u širem smislu znači sudjelovanje zaposlenika u pojedinim tijelima, kao što su radnička vijeća, predstavnici radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima te svim oblicima i metodama suradnje koje radnici primjenjuju bez obzira na njihovu intenzivnost ili razinu suradnje. U užem smislu, sudjelovanje radnika se odnosi samo na proces suodlučivanja radnika. Financijsko sudjelovanje znači da zaposlenici imaju mogućnost sudjelovati u financijskim rezultatima svoje tvrtke (podjela dobiti) ili u raspodjeli ušteda na uštrb smanjenja operativnih troškova (podjela dobitka). Sjedinjene Države su imale najviše iskustva u modelima financijskog sudjelovanja zaposlenika, a većina nalaza i zaključaka su da financijsko sudjelovanje promiče razvoj participativnog upravljanja. Financijsko sudjelovanje zaposlenika u obliku podjele dobiti i podjele dobitka promiče i Europska unija, na primjer u Preporuci br. 92/443/EEZ (Službeni list EU-a, br. L 245/92). Vlasničko sudjelovanje zaposlenika (interno vlasništvo) je način sudjelovanja zaposlenika u isplati profita u obliku vlasničkog udjela; u praksi, to su najčešće

dionice.

Europski temelji i oblici sudjelovanja zaposlenika u državama članicama EU-a

Temelj sudjelovanja zaposlenika u Europi je Direktiva 2002/14/EZ Europskog parlamenta i Vijeća o uspostavljanju općeg okvira za obavješćivanje i savjetovanje s radnicima u Europskoj zajednici (Službeni list EU-a, br. L 80/02). Direktiva je izuzetno važna za sudjelovanje zaposlenika jer utvrđuje minimalni okvir za obavješćivanje i savjetovanje u svim poduzećima i pogonima unutar Europske unije i okvir za obavješćivanje i savjetovanje sa zaposlenicima u Europskoj uniji o metodi i kontekstu obavješćivanja i savjetovanja sa zaposlenikom, povjerljivosti informacija, zaštiti predstavnika zaposlenika i zaštiti njihovih prava. Usvajanje Direktive imalo je posebno značajan utjecaj na one države članice koje nisu prethodno imale regulatorni sustav obavješćivanja i savjetovanja s radnicima. Ovo je posebno bio slučaj u Ujedinjenom Kraljevstvu, Irskoj i većini takozvanih novih država članica. Slovenija je bila iznimka jer je regulirala ovo područje u Zakonu o sudjelovanju radnika u upravljanju prije usvajanja Direktive.

Direktiva i druge smjernice Europske unije stvorile su osnovu za razvijanje ili ponovno uspostavljanje pojedinih sustava sudjelovanja zaposlenika u zemljama članicama. Neke su slijedile postojeće primjere, posebno Njemačka, dok su ostale uvele svoja vlastita rješenja, posebno zasnovana na njihovim nacionalnim posebnostima. U ovom kontekstu vrijedi spomenuti da europsko zakonodavstvo ne propisuje nacionalnim zakonodavcima obvezu reguliranja uspostave određenog oblika predstavljanja radnika kao što su radnička vijeća. Ovo je ostavljeno njima na prosudbu i zbog toga nailazimo na različite sustave sudjelovanja zaposlenika u zemljama članicama koji se temelje na radničkim vijećima, sindikatima ili njihovoj kombinaciji. A u nekim slučajevima radnici imenuju ili izabiru druga slična predstavljanja. Države članice također se razlikuju prema tome da li reguliraju pravo na imenovanje predstavnika radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima. U nekim državama članicama to je obavezno, ovisno o određenom broju zaposlenika (Francuska), a u drugima samo tvrtke u vlasništvu države imaju propisanu ovu obvezu (Češka Republika). Neke zemlje (Slovenija) imaju opći propis bez obzira na oblik vlasništva; a neke propisuju obvezu samo tvrtkama u javnom vlasništvu, dok je u privatnim tvrtkama ovo slobodan izbor radnika. Takvo je uređenje u Hrvatskoj. Gotovo trećina država članica, uključujući Bugarsku, nemaju nikakve zakonske odredbe kojima se uređuju predstavnici radnika u upravljačkim tijelima.

Iako se sustavi industrijskih odnosa u Europi znatno razlikuju, sustavi sudjelovanja zaposlenika u državama članicama moguće je raščlaniti u četiri osnovne skupine ovisno o dominantnom predstavljanju radnika na razini tvrtke: 1) radnička vijeća (npr. u Austriji i Njemačkoj), 2) sindikati uz istodobno postojanje radničkih vijeća (npr. u Mađarskoj, Slovačkoj, Sloveniji, Hrvatskoj itd.),

3) kombinacija sindikata i drugih predstavljanja radnika (npr. u Ujedinjenom Kraljevstvu, Irskoj, Estoniji, Bugarskoj itd.), 4) takozvane „nove opcije“ koje su se pojavile pored postojećih sindikata kao što su razni odbori za suradnju itd. (npr. u Italiji, Litvi itd.). Predstavljanja radnika koja nose isto ime (npr. radnička vijeća) mogu uključivati različite oblike sudjelovanja zaposlenika u nacionalnim zakonodavstvima.

Čimbenici uključeni u učinkovito sudjelovanje zaposlenika

Postoji nekoliko čimbenika uključenih u učinkovito sudjelovanje zaposlenika. Na temelju nalaza brojnih istraživanja i rasprava na ovom polju, prije svega je potrebno istaknuti regulatorni okvir. Za provedbu sudjelovanja zaposlenika radnicima je potreban pravni okvir, što je temelj za preciznije prilagođavanje i regulaciju sudjelovanja zaposlenika u pojedinoj organizaciji. Na primjer, u Sloveniji i Hrvatskoj ovo se može utvrditi u posebnom sporazumu; također je moguće navesti određene obveze poslodavca u internim aktima organizacije. Nadalje, uključivanje sudjelovanja zaposlenika u vodstvo organizacije i procese upravljanja ljudskim resursima vrlo je važno. Ovo čini osnovu za izgradnju participativne kulture i može poticati sve dionike. U svrhu razvoja participativnog stila vođenja u organizaciji razborito je nastojati postići što manje hijerarhijske strukture i formalizacije; radne skupine bi trebale biti što ravnopravnije i homogenije, što zahtijeva visoku razinu samokontrole. Manje hijerarhijska struktura dovodi do decentralizacije, uključujući delegiranje odgovornosti i ovlasti na niže razine upravljanja. Drugim riječima, odnosi se na osnaživanje radnika, što donosi više ovlasti i slobode za donošenje odluka te veću odgovornost za obrazovanje i obučavanje. Slično tome, autonomija na poslu, tj. da radnik odlučuje što će raditi i kako, izuzetno je važna za uvođenje participativnih principa. Posljednje, ali ne manje važno, provedba zajedničkog upravljanja ne znači samo da radnici raspravljaju o raznim pitanjima, već i da imaju vlastiti glas u procesu donošenja odluka, tj. da su na odgovarajući način uključeni u konačnu odluku. S druge strane, poslodavci zahtijevaju odgovarajuće upravljanje, što bi trebalo omogućiti optimalno korištenje potencijala i kreativnosti radnika za napredak prema ostvarivanju zadanih poslovnih ciljeva tvrtke. Odgovarajuće upravljanje također zahtijeva dobru komunikaciju i obavješćivanje, koji su vrlo važni za dobre odnose između radnika i poslodavca kao i odnose zaposlenika. Drugim riječima: primjereno obavješćivanje je preduvjet za kvalitetno donošenje odluka, ali samo (jednostrano) obavješćivanje nije dovoljno; radnicima je potrebno dati mogućnost da oblikuju svoja mišljenja – i s pravnog i s upravljačkog gledišta.

Nadležnosti predstavnika radnika i usklađivanje očekivanja

U praksi smo često suočeni s izazovima različitih očekivanja u provedbi zajedničkog upravljanja radnika. Poslodavci često očekuju da radnici i njihovi predstavnici razumiju položaj organizacije i poslovne ciljeve te da podržavaju planove uprave. Radnici, s druge strane, obično imaju iznadprosječan interes za sudjelovanje u pitanjima koja izravno utječu na njih ili donose značajnu promjenu u njihovu položaju u organizaciji, kao što su plaće, radni uvjeti itd. U nedostatku odgovarajuće komunikacije radi svladavanja takvih razlika, obje strane mogu se još više udaljiti i dovesti u pitanje postizanje pozitivnih koristi od sudjelovanja zaposlenika. Prema tome, poslodavac treba razumjeti položaj predstavnika radnika, njihovu ulogu predviđenu zakonom te njihov odnos s ostalim radnicima. Njihovo znanje i sposobnost da obavljaju ovu funkciju potrebno je također uzeti u obzir. Možemo potvrditi da je odgovarajuće obrazovanje i obučavanje zadatak predstavnika radnika kako bi mogli obavljati svoju ulogu. S druge strane, nužno je imati realistična očekivanja. Predstavnici radnika su vrlo dobro upoznati sa sadržajem posla, problemima na radnom mjestu, atmosferom i osjećajima radnika, njihovim prigovorima i željama – što sve može gornjoj razini upravljanja biti teže za shvatiti. Međutim, oni imaju manje doticaja s poslovnom strategijom, detaljnijim podacima o financijskim operacijama, određenim ekonomskim i političkim kretanjima itd. Prema tome, očito im je potrebno više informacija ako uprava od njih treba dobiti odgovarajući odgovor.

Europski modeli i preporuke dane zemljama kandidatima za članstvo u EU

Njemačka i skandinavske zemlje često se spominju u raspravama o učinkovitoj provedbi sudjelovanja zaposlenika kao zemlje gdje je sustav dobro uspostavljen. Kako je već spomenuto, teško je međusobno uspoređivati pojedinačne sustave, ponajviše zbog različitih uređenja i tradicija industrijskih odnosa. Zbog toga, na primjer njemački sustav možda ne bi dobro funkcionirao u drugoj državi članici. Ali istina je da se mogu istaknuti odgovarajuća pravna rješenja i prakse koje su oblikovali zaposlenici i predstavnici radnika u svojoj svakodnevnoj suradnji. Sporazum između socijalnih partnera o sustavu sudjelovanja zaposlenika mogao bi se smatrati dobrom praksom. Ovo uključuje ne samo osnovna pravna rješenja, već i načela te sveukupne promjene sustava koje pojedina zemlja želi uvesti. Vrlo je važno jasno opisati uloge raznih predstavljanja radnika kao što su radnička vijeća i sindikati. Na primjer, u Njemačkoj ovaj problem nije tako stalan jer radnička vijeća funkcioniraju na razini organizacije, dok sindikati zaključuju kolektivne ugovore i pregovaraju s poslodavcima na sektorskoj i nacionalnoj razini. Dobra suradnja između predstavljanja radnika, posebno sindikata i radničkih vijeća, može značajno doprinijeti i učinkovitijoj suradnji s poslodavcem i boljoj organizacijskoj klimi te dobrobiti radnika u organizaciji. S druge strane, funkcioniranje sudjelovanja zaposlenika (i

naravno drugih oblika kolektivnog pregovaranja) u skandinavskim zemljama se temelji na sindikatima, što je također rezultat njihovog povijesnog razvoja i uloge u sustavu socijalne sigurnosti.

Zemljama kandidatima za Europsku uniju, koje će morati prenijeti Direktivu 2002/14/EU Europskog parlamenta i Vijeća o uspostavljanju općeg okvira za obavješćivanje i savjetovanje s radnicima u Europskoj zajednici u svoj pravni sustav, preporučuje se da s predstavljajima radnika, naravno, ako postoje, naprave temeljitu analizu postojećih nacionalnih praksi, socijalnog dijaloga na razini sektora i tvrtke, a posebno postojećeg sustava obavješćivanja, savjetovanja i sudjelovanja zaposlenika. Ovo predstavlja čvrstu osnovu za uspoređivanje i tumačenje nacionalnih posebnosti koje se moraju održati i uzeti u obzir u budućnosti te za utvrđivanje europskih zahtjeva na ovom polju. Nadalje, primjereno je ispitati sustave u zemljama koje su povijesno, socijalno i politički najbliže pojedinoj zemlji kandidatu. Na temelju svih ovih informacija, (javna) rasprava i koordinacija između države kao zakonodavca, organizacija poslodavaca i sindikata ili drugih predstavljanja radnika su daljnji logični koraci. Dobro definiran sustav sudjelovanja zaposlenika dovodi do pozitivnih učinaka za sve strane, a iz tog razloga primjereno je u njega uložiti više vremena i napora umjesto traženja brzih rješenja kako bi se udovoljilo zahtjevima Bruxellesa.

PODIZANJE SVIJESTI

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Republici Srbiji

Unija poslodavaca Srbije

Republici Srbiji je dodijeljen status kandidata za članstvo u EU-u u ožujku 2012., a pregovori o pristupanju su započeli u lipnju 2013. Do sada (kolovoz 2019.), 17 od 35 poglavlja za pristupanje je otvoreno za pregovore, dok su 2 privremeno zatvorena. Mnogo toga je učinjeno na usklađivanju nacionalnog zakonodavstva s pravnom stečevinom, ali pred Republikom Srbijom je još uvijek mnogo posla. Cijeli proces oduzima vrijeme, ali i zahtijeva financijske i druge resurse te stručnu podršku od EU-a i ostalih dostupnih izvora. Za pozitivan ishod i učinke od jednakog je značaja uspješna praktična provedba novih pravnih propisa i rješenja. To ovisi, u velikoj mjeri, o sposobnosti, volji i spremnosti privatnih i pravnih subjekata da shvate i prate korak i troškove promjena.

Tijekom posljednjih nekoliko godina neki vidovi radnog prava EU-a već su uvedeni i prihvaćeni od strane onih na koje se najviše odnose – zaposlenici, radnici i Ministarstvo rada. Posebno su se odnosili na radne uvjete – radno vrijeme, nepuno radno vrijeme i rad na određeno radno vrijeme te upućivanje radnika. Zahvaljujući projektu „Uključivanje zaposlenika u upravljanje 3“ (WIM3) drugo područje radnog prava EU-a, tj. obavješćivanje i savjetovanje radnika našla se u žarištu pokrenute diskusije tripartitnih socijalnih partnera o sudjelovanju zaposlenika u donošenju odluka.

Koncept uključivanja radnika u upravljanje i proces donošenja odluka relevantnih za poslovanje tvrtke već je dugo poznat u Republici Srbiji, kao i u svim republikama koje su bile dio bivše Jugoslavije, a sada su neovisne države. Pozadina, motivi i oblici za uključivanje radnika inspirirani su radničkim samoupravljanjem, i stoga izrazito drugačiji od onih utvrđenih i propisanih Direktivom 2002/14/EZ. Unatoč tome, opći kolaps socijalističkog sustava i njegovi propusti još uvijek odjekuju u umovima ljudi. Štoviše, ovi odjeci donose uglavnom negativne slike iz davnih dana i opiranje da se shvate i pokrenu pozitivni aspekti Direktive EU-a o ovoj problematici.

Važeći Zakon o radu u Republici Srbiji stupio je na snagu 2005. Sadašnji tekst predviđa mogućnost formiranja „vijeća zaposlenika“, što se razlikuje od prethodno poznatog „radničkog vijeća“. Međutim, sadrži samo jedan članak o ovoj problematici. Ovaj članak navodi da radnici mogu formirati vijeće ako tvrtka zapošljava najmanje 50 zaposlenika. Također definira ulogu vijeća da izdaje mišljenja i sudjeluje u donošenju odluka o gospodarskim i socijalnim pravima zaposlenika, na način i pod uvjetima utvrđenim zakonom i općim aktom tvrtke. Na ovaj način ostavljen je široki prostor za niz mogućnosti povezanih s opsegom rada vijeća i njegovom interakcijom s upravom. Ali, s druge strane, pridavanje tako malo pažnje vijeću u proteklom

razdoblju nije potaknulo značajno zanimanje kod poslodavaca niti kod zaposlenika.

Jedan od prvih koraka kod provedbe projekta WIM3 bio je okupiti zainteresirane strane kako bi bolje shvatile međusobne položaje i planove. Početne rasprave s oba nacionalno zastupljena sindikata potvrdile su provođenje internih priprema za očekivane promjene Zakona o radu i zanimanje za stjecanjem više znanja o Direktivama povezanim s uključivanjem radnika u upravljanje. Neminovno su prizvana sjećanja na „radnička vijeća“ iz socijalističkih vremena, ali bez čvrste želje da se nastavi na usporedbi između dviju vrsta vijeća. S druge strane, Ministarstvo rada je pozdravilo provedbu projekta, ali se suzdržalo od definiranja preciznijeg vremenskog okvira za izradu novog radnog zakonodavstva, tako da vremenski okvir ostaje neizvjestan unatoč tome što se već neko vrijeme očekuje i nagađa o novom zakonodavstvu. Jednako važno, tijekom ovog početnog sastanka nije bilo naznaka o tome kako će se relevantne Direktive uvesti u nacionalno zakonodavstvo – kao dio Zakona o radu ili kroz zaseban zakon. Zahvaljujući financijskoj potpori projekta, nacrt „Zakona o sudjelovanju radnika u upravljanju“, kao rezultat iz prethodne faze projekta, i relevantne Direktive su prevedene i podijeljene sa socijalnim partnerima. Ovo se temeljilo na usmenom dogovoru postignutom tijekom početnog sastanka da se prijevodi koriste kao točka zajedničkog shvaćanja pojmova i izvor korisnih informacija.

Kako bi se saznalo više o znanju i stavovima poslodavaca o uključivanju radnika u upravljanje, UPS je provela anketu. 52 % poslodavaca je potvrdilo da imaju spoznaju o mogućnostima/načinima uključivanja zaposlenika u procese donošenja odluka u tvrtkama. Međutim, na upit o svrsi sudjelovanja zaposlenika u ovim procesima, 35 % ispitanika odgovorilo je potvrdno, dok su neki smatrali da je takvo sudjelovanje rezervirano za sindikat (12 %). Ovo potvrđuje da nekim poslodavcima još uvijek nedostaje razumijevanje različitih načela i uloga radničkih vijeća i sindikata. Zapravo, ¼ ispitanika ne vidi nikakvu razliku. Štoviše, 30 % poslodavaca vjeruje da bi sindikati shvatili osnivanje radničkog vijeća kao konkurenciju. S druge strane, pozitivna gledišta i odgovori tvrdili su da uključivanje radnika u upravljanje može poboljšati organizaciju rada i poslovanje tvrtke te da omogućuje veću povezanost radnika s tvrtkom, što rezultira učinkovitijim radom.

Anketa, kao i zasebni kontakti s poslodavcima tijekom razdoblja provedbe projekta, otkrili su da polovina poslodavaca vjeruje da oblici sudjelovanja zaposlenika trebaju biti samo oni predviđeni zakonom. Ovo ukazuje na neke nepopustljive stavove koji se protive modernim, demokratskim trendovima u osiguranju korporativnog uspjeha te se čak boje i odupiru takvom sudjelovanju zaposlenika zbog njihove vlastite nesposobnosti prepoznavanja koristi od takvog uključivanja radnika. Ostali stavovi odražavaju mišljenja da se ova uloga zaposlenika treba smatrati kreativnim zamahom te da poslodavci sami trebaju poticati sudjelovanje zaposlenika. Ovo predstavlja ohrabrenje za Uniju poslodavaca Srbije (UPS) da prilikom lobiranja za odgovarajuće

pravne promjene traži ravnotežu između dva suprotna stajališta.

Radionica, održana kao jedna od aktivnosti projekta, je dala pregled pravne stečevine EU-a i njezinu provedbu u praksi na živopisan i zanimljiv način, što je navelo sudionike radionice na aktivno sudjelovanje. Većina sudionika bila je od strane sindikata. S jedne strane, ovo odražava nedostatak volje poslodavaca da se bave pitanjima koja trenutačno ne stvaraju pravne obveze za tvrtku. S druge strane, zakonodavac (Ministarstvo rada) planira promjene Zakona o radu tek nakon 2020. i pridaje relativno malo pažnje očekivanom prijenosu Direktiva relevantnih za uključivanje radnika u upravljanje. Neki komentari sudionika otkrivaju strah predstavnika sindikata da radnička vijeća i rad preko agencija dovode do raspuštanja sindikata, dok poslodavci smatraju radionicu izuzetno korisnom s obzirom na priliku da nauče mnogo o temeljnim razlikama između sindikata i radničkog vijeća i praktičnim primjerima iz Slovenije i drugih zemalja EU-a. Sveukupan zaključak bio je da se promjene u zakonodavstvu neće dogoditi uskoro, ali ovakve radionice su vrlo korisne kao prilika da se nauči više, razmijene mišljenja i pripremi vlastiti stav za prijenos relevantnih Direktiva i, još važnije, njihovu provedbu u praksi.

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

Opći zaključak je da domaća javnost još uvijek nije dovoljno upoznata s mogućnostima osnivanja vijeća zaposlenika i europskim Direktivama koje reguliraju uključivanje radnika u upravljanje i praksu. Još uvijek postoji zabuna kod razlikovanja radničkog vijeća i vijeća zaposlenika unatoč njihovim zamjetnim razlikama, zajedno s pogrešnim razumijevanjem uloga vijeća i sindikata. Očigledno je da je prikupljanje i promicanje primjera dobre prakse vrlo potrebno.

Zbog toga, Unija poslodavaca Srbije, kao organizacija koja predstavlja, štiti i promiče interese poslodavaca i tvrtki koje posluju, želi raditi zajedno sa svojim socijalnim partnerima na podizanju svijesti. Na taj način UPS bi doprinijela usklađivanju domaćeg zakonodavstva sa zakonodavstvom i pravnom stečevinom Europske unije, istovremeno osiguravajući održivost i razvoj srpskog gospodarstva na najbrži i najučinkovitiji način.

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Albaniji

BiznesAlbania

U okviru projekta WIM3 "Uključivanje zaposlenika u upravljanje – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje" BiznesAlbania je u skladu s planom djelovanja osnovala stručnu skupinu s Unijom nezavisnih sindikata Albanije pod nazivom Radna skupina. Osnivanje Radne skupine sastoji se od predstavnika Ministarstva financija i gospodarstva (koje obuhvaća socijalni dijalog i Nacionalno radničko vijeće), ravnatelja Nacionalnog zavoda za zapošljavanje iz Tirane, predstavnika Glavnog inspektorata, BiznesAlbania i sindikata.

Kroz organizaciju nekoliko sastanaka i radionica Radna skupina je raspravljala o zakonodavstvu koje je predstavio glavni partner projekata kao i na temelju albanskog „Zakona o trgovačkim društvima“, Poglavlje IV, „Sudjelovanje zaposlenika“. Članci 19. i 20. „Vijeće zaposlenika i „Prava i obveze vijeća zaposlenika.“

Ova dva članka uključuju glavna pitanja sudjelovanja radnika u vijeću, ali Nacrt zakona detaljno objašnjava sve procedure u 72 članka. Nacrt zakonodavstva je preveden na albanski jezik i pripremljena je anketa koju je BiznesAlbania poslala tvrtkama, članovima organizacije i svima koji su povezani u BSPSH.

Stručnjakinje iz ZDS-a, gđa Maja Skorupan i gđa Valentina Franca, održale su radionicu u Tirani s predstavnicima Radne skupine i napravile prezentaciju o „Pravnom okviru EU-a o sudjelovanju radnika“ i „Slovenskom zakonodavstvu o sudjelovanju radnika u upravljanju“. Podijelile su iskustva iz zemalja koje prihvaćaju koncept radničkog vijeća, a također su govorile o teškoćama njegove primjene u drugim zemljama. Neki argumenti o teškoćama su:

- Prema filozofiji vlasnika tvrtke, osnaživanje radničkog vijeća sprečava razvoj poslovanja;
- Problem je bio da su predstavnici sindikata naglasili i željeli da se u zakonodavstvu razjasni uloga sindikata i uloga radničkog vijeća. Bilo je pitanja od strane sudionika, a zatim je slijedila rasprava o albanskom prijevodu postojećeg „Nacrta zakona o sudjelovanju radnika u upravljanju“, metodama i uvjetima za sudjelovanje radnika u upravljanju tvrtkama, kroz pravo na predstavljanje inicijative; pravo na obavješćivanje; pravo na davanje mišljenja, kroz mogućnost zajedničkih savjetovanja s poslodavcima.

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

- Sudjelovanje radnika u upravljanju tvrtkom kroz posebnu pravnu regulativu, definirane

metode i uvjete za „Nacrt zakona o sudjelovanju radnika u upravljanju“.

- Pravo sudjelovanja u upravljanju trebali bi ostvarivati i zaposlenici u privatnom i u javnom sektoru.
- Radničko vijeće će djelovati u korist tvrtke uzimajući u obzir interese zaposlenika.

Osnivanje, sastavljanje i trajanje mandata radničkog vijeća

- Zaposlenici imaju pravo osnovati radničko vijeće u tvrtki, broj članova će ovisiti o broju radnika;
- član iz radničkog vijeća u tvrtki do 50 radnika;
- dva člana iz radničkog vijeća u tvrtkama između 51 i 100 radnika;
- tri člana iz radničkog vijeća u tvrtkama između 101 i 200 radnika;
- pet članova iz radničkog vijeća u tvrtkama između 201 i 500 radnika;
- sedam članova iz radničkog vijeća u tvrtkama između 501 i 1000 radnika;
- U tvrtkama s više od 1000 zaposlenika broj članova zaposlenika iz radničkog vijeća bit će uvećan za 2 za svakih 1000 zaposlenika.
- Trajanje mandata radničkog vijeća je 4 godine, a članovi mogu biti ponovno izabrani.
- Broj članova radničkog vijeća ne bi se trebao mijenjati tijekom trajanja mandata, unatoč promjeni broja zaposlenika u tvrtki koji ispunjavaju uvjete.
- Radničko vijeće prestaje s radom ako je broj zaposlenika koji ispunjavaju uvjete manji od minimalnog broja zaposlenika potrebnog za osnivanje radničkog vijeća.

Pravo glasa i pravo biti biran

- Pravo glasa (biti biran) za predstavnike radničkog vijeća je pravo svih zaposlenika koji bez prekida rade u tvrtki najmanje šest mjeseci.
- Upravljački kadrovi nemaju pravo glasati za predstavnike u radničkom vijeću.
- Pravo biti biran u radničko vijeće dano je svim zaposlenicima zaposlenim u tvrtki bez

prekida najmanje dvanaest mjeseci.

- U novoosnovanoj tvrtki svi zaposlenici imaju pravo glasa i pravo biti birani, bez obzira na trajanje zaposlenja.
- Članovi radničkog vijeća biraju se tajno i izravnim glasanjem, svaki zaposlenik ima jedan glas. Kandidate za izbornu povjerenstvo mogu nominirati zaposlenici ili predstavnici sindikata u tvrtki.

Također, Unija nezavisnih sindikata Albanije dala je svoje primjedbe i prijedloge za promjene u Nacrtu zakona uzimajući u obzir „Zakon o trgovačkim vijećima“, „Zakon o radu“, prijedloge nakon savjetovanja sa stručnjakom Radne skupine i sastanaka u svojim povezanim udruženjima. Prijedlozi o „Nacrtu zakona o sudjelovanju radnika u upravljanju“ odnose se na reviziju članaka broj 9., 22., 25., 41., 45., 55. i 65.

Unija nezavisnih sindikata Albanije protivila se albanskom „Zakonu o trgovačkim društvima“, članci 19. i 20. „Vijeća zaposlenika“ i članak 21. zaključio je da na temelju europskog iskustva sudjelovanje radnika u aktivnostima tvrtki ima pozitivne strane koje pomažu kod jačanja uloge radničkog vijeća u smislu poboljšanja ekonomskog i socijalnog položaja. Također, u albanskom Zakonu o radu potrebno je pojasniti o pravima i dužnostima sindikata i njihovoj ulozi u tvrtkama razlikujući ih od radničkog vijeća.

U postojećoj situaciji u našoj zemlji, u kojoj slabo funkcionira pravosudni sustav zbog reformi koje su u tijeku, nailazi se na teškoće u radnim odnosima, radnom zakonodavstvu, u organizaciji udruženja zaposlenika i u organizaciji sindikata u malim i srednje velikim poduzećima. Naš je prijedlog da je „Nacrt zakona o sudjelovanju radnika u upravljanju“ preuranjen za provedbu u Albaniji, ali može se provesti na dulji rok u kontekstu pristupanja Albanije Europskoj uniji.

Na kraju, dogovoreno je da se nastavi s detaljima nacrt zakona te je dogovoreno da nacrt zakona prođe kroz faze priznavanja, savjetovanja i pravnih prilagodbi. U okviru Direktiva Europske unije može biti potreban nacrt zasebnog zakona u skladu s Direktivama Europske unije.

EKSPERIMENT

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Crnoj Gori

Unija poslodavaca Crne Gore

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

Međunarodne standarde u polju socijalnog dijaloga definira Međunarodna organizacija rada - MRO (Konvencija MOR-a br. 144 o tripartitnim konzultacijama radi primjene međunarodnih standarda rada, u članku 3. navodi „Predstavnike poslodavaca i radnika za svrhe postupaka zajamčenih ovom Konvencijom, slobodno biraju njihove reprezentativne organizacije, gdje takve organizacije postoje“; Konvencija br. 87 o slobodi udruživanja i pravu na organiziranje; Konvencija br. 98 o pravu na organiziranje i kolektivno pregovaranje; Preporuka br. 113 o konzultacijama na razini sektora/industrija i na nacionalnoj razini iz 1960. godine, Preporuka br. 152 o tripartitnim konzultacijama iz 1976.). Ovi dokumenti definiraju da socijalni partneri mogu biti samo dobrovoljne organizacije radnika i poslodavaca. Crna Gora je ratificirala sve ove dokumente tako da imamo potpuni regulatorni sustav u kojem se socijalni dijalog može obavljati i promicati. Također, kad je riječ o konzultiranju, obavješćivanju i uključivanju zaposlenika u proces donošenja odluka, cijeli institut je reguliran Zakonom o radu¹ i Općim kolektivnim

¹ Članak 158. Zakona o radu predviđa da poslodavac obavješćuje sindikalnu organizaciju najmanje jednom godišnje o:

- 1) rezultatima poslovanja;
- 2) razvojnim planovima i njihovom utjecaju na položaj zaposlenika, kretanju i promjenama u politici zarada;
- 3) mjerama poboljšanja uvjeta rada, sigurnosti i zaštiti na radu i drugim pitanjima važnim za materijalni i socijalni položaj zaposlenika.

Nadalje, poslodavac obavješćuje sindikalnu organizaciju o:

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

Također, poslodavac je dužan pravovremeno obavijestiti i dostavi akte za sindikalnu organizaciju radi prisustvovanja sastancima tijela poslodavca na kojima se razmatraju inicijative i prijedlozi poslodavca. Predstavnik sindikalne organizacije ima pravo sudjelovati u raspravi pred nadležnim tijelima poslodavca.

ugovorom². U crnogorskom zakonodavstvu ne postoje radnička vijeća, što je naročito važno napomenuti kad govorimo o provedbi projekta WIM3, kao i eksperimenta kao njegovog dijela.

Kad je riječ o socijalnom dijalogu, njegovom razvoju i kvaliteti, vrlo je važno uočiti strukturu privatnog sektora Crne Gore. 99 % crnogorskog gospodarstva sastoji se od mikro, malih i srednjih poduzeća, od čega su približno 90 % mikro poduzeća s do 5 zaposlenika. Ova struktura gospodarstva je jedan od razloga da se bipartitni socijalni dijalog ne nalazi na razini na kojoj se nalazi tripartitni.

Obvezivanje Unije poslodavaca Crne Gore na promoviranje socijalnog dijaloga na svim razinama bilo je odlučujuće za sudjelovanje u projektu WIM3, a naša uloga u projektu bila je drugačija od one koju smo imali u prethodnim projektima WIM – ovaj put smo morali ići korak dalje, što je učinjeno simuliranjem osnivanja radničkog vijeća u jednoj crnogorskoj tvrtki.

Eksperiment u tvrtki „Mitrović & Co“

Pronalaženje tvrtke koja bi htjela sudjelovati u eksperimentu „osnivanja“ radničkog vijeća bio je prilično izazovan zadatak. Prvo, bilo je potrebno pronaći tvrtku s najmanje 20 zaposlenika, što, s obzirom na prethodno navedene statistike o strukturi gospodarstva, nije bilo lako. Nadalje, činjenica da radnička vijeća nisu zakonske obveze i da ih zakon uopće ne regulira ne čini poslodavce i zaposlenike previše motiviranima da ovo pitanje shvate ozbiljnije.

Međutim, i uprava i zaposlenici tvrtke u obiteljskom vlasništvu iz juga Crne Gore – Mitrović & Co, prepoznala je potencijalne koristi i njihov interes da budu prvi u Crnoj Gori koji će sudjelovati u eksperimentu. Mitrović & Co posluje u sektoru turizma i obrazovanja, zapošljavaju od 25 do 50 zaposlenika (ovisno o razdoblju u godini), a na razini tvrtke nemaju organiziran sindikat. U pripremnim sastancima s predstavnicima Unije poslodavaca Crne Gore i Unije slobodnih sindikata Crne Gore, uprava i zaposlenici tvrtke istaknuli su svoj interes za radnička vijeća kao oblik socijalnog dijaloga, što vjeruju da se može primijeniti u njihovoj tvrtki u budućnosti. Nakon završetka postupka izbora ispunjeni su uvjeti da novoizabrano vijeće počne s radom. Predstavnik zaposlenika bio je uključen u sve značajne upravljačke aktivnosti što je bila prilika da vidi tvrtku iznutra i s različitog gledišta. Uprava je obavješćivala predstavnika radnika o godišnjim financijskim izvještajima, kratkoročnim i dugoročnim ciljevima tvrtke, postupku pripreme za turističku sezonu itd. Također, savjetovalo se s predstavnikom zaposlenika o planovima zapošljavanja za nadolazeću sezonu. Međutim, kod zaposlenika je zabilježena određena rezerva kad je riječ o institutu radničkih vijeća, općenito stajalište bilo je da nisu

² Članak 54. Općeg kolektivnog ugovora sadrži detaljne odredbe koje se odnose na pravo na obavješćivanje i konzultacije. Poslodavac je dužan tražiti i razmotriti mišljenja i prijedloge sindikata prije donošenja odluke od velike važnosti za profesionalne i ekonomske interese zaposlenika, otkaza zbog tehnoloških, ekonomskih, restrukturalnih i drugih promjena, klasifikacije radnih mjesta itd.

smatrali da će takav oblik socijalnog dijaloga biti proveden u domaćem gospodarstvu u budućnosti. Osim toga, opći dojam je da bi sudjelovanje zaposlenika i savjetovanje u procesu donošenja odluka moglo ojačati opću situaciju crnogorskih tvrtki, ali da bi takva suradnja trebala biti zasnovana na zdravim i čvrstim temeljima. Zaposlenici su izrazili zadovoljstvo da su bili u mogućnosti, vjerojatno kao prvi u Crnoj Gori, steći neko znanje o ovom obliku socijalnog dijaloga. Svjesni su da je ovo bio „samo“ eksperiment i da bi situacija bila drugačija da je potkrijepljena u pozitivnim pravnim propisima Crne Gore. Bez obzira radi li se o zakonskoj obvezi ili ne, zaposlenici su vidjeli pozitivne aspekte ovog instituta, cijeneći prava koja osigurava, ali i priliku da promatraju tvrtku iz drugog ugla. Pored njihovog radnog mjesta i svakodnevnih zadataka koje trebaju izvršiti, za zdravlje i rast tvrtke svaki njezin element treba biti posvećen postizanju uspjeha. Zaključak je da su radnička vijeća formalni i službeni mehanizam onog što bi svaka tvrtka trebala imati u praksi – uzajamno povjerenje, razumijevanje i poštivanje među socijalnim partnerima na razini tvrtke.

Bez sumnje, eksperiment proveden tijekom projekta WIM3 sa sobom je donio novu vrijednost u tvrtku, posebno kad je riječ o odnosu između uprave i zaposlenika, ali i međusobnih odnosa općenito. Također im je pomogao uspostaviti okvir unutar kojeg mogu poboljšati svoje interne odnose u budućnosti i na taj način uspjeh svojeg poslovanja, što predstavlja vrijednosti od velike važnosti bez obzira hoće li radnička vijeća formalno postati dio pravnog sustava Crne Gore.

Sažetak rada na projektu i ključnih nalaza u Republici Sjevernoj Makedoniji

Biznis konfederacija Makedonije

Umjesto uvoda

Slijedom uspješne provedbe projekata WIM1 i WIM2 utvrđeno je trenutno stanje postojećeg zakonodavstva zemalja koje nisu članice EU-a, u pogledu radnika uključenih u proces upravljanja, a u međuvremenu su započete aktivnosti koje se odnose na upoznavanje socijalnih partnera i dionika na razini tvrtke sa sadržajem zakonodavstva EU-a koje regulira ovo pitanje.

Slijedom rezultata prethodnih projekata zaključeno je da je potrebno nastaviti s daljnjim novim aktivnostima kako bi se podigla svijest i upoznalo sve dionike s načinom regulacije, formiranja i postojanja radničkih vijeća, ali ovaj put ne samo razradom teoretskog dijela, već i upotrebom metoda praktične primjene.

Iz ovog razloga je započela provedba projekta WIM3, odražavajući praktično predstavljanje postupka za formiranje radničkog vijeća, njegove uloge i njegovih svakodnevnih aktivnosti u tvrtki. Stoga je ovaj projekt bio usredotočen na pilot eksperiment osnivanja radničkih vijeća unutar okvira unaprijed odabranih pilot tvrtki.

Radi toga je kontaktirano nekoliko tvrtki iz baze podataka poslodavaca i unaprijed su odabrane dvije tvrtke u kojima će se provoditi eksperiment. Nakon predodabira, odabrani su različiti profili tvrtki radi utvrđivanja kako će eksperiment biti prihvaćen i proveden i koja će biti njihova stajališta o provedbi radničkog vijeća u budućnosti.

Eksperiment se odnosi na dvije tvrtke, od kojih jedna ima ukupno 280 zaposlenika, a druga 350 zaposlenika, s različitim poslovnim aktivnostima i različitom organizacijskom strukturom. Svaka tvrtka je jedinstvena u svojem polju i jedinstvena po načinu reguliranja odnosa između zaposlenika i uprave, pa su stoga odabrane za provedbu eksperimenta unutar projekta WIM3.

Eksperiment

Eksperiment je nastavljen nakon odabira pilot tvrtki. Radi upoznavanja i predstavljanja svrhe projekta najprije su održani sastanci s odabranim tvrtkama uz prisustvo: jednog udruženja poslodavaca – Biznis konfederacija Makedonije; izvršnih direktora i predstavnika zaposlenika tvrtki. Na ovim sastancima Biznis konfederacija Makedonije je detaljno predstavila sve o radničkim vijećima uključujući: „Što ona znače?“, „Kako se formiraju?“, „Kako funkcioniraju?“ i „Koja je njihova svrha?“.

Nadalje, na ovim sastancima razrađivao se prethodni nacrt Zakona o uključivanju zaposlenika u upravljanje. Kako bi se uspješno provelo osnivanje, obje tvrtke su prihvatile da bi se osnivanje

radničkih vijeća trebalo izvršavati u smjeru zakona, ali prilagođavanjem uvjeta i kapaciteta samih tvrtki.

Naime, rezultat je bio različit u ove dvije tvrtke zbog postojeće sindikalizacije u prvoj tvrtki i postojećeg oblika radničkog saveza u drugoj tvrtki koji se s jedne strane razlikuje od sindikalizacije, dok je s druge strane vrlo sličan radničkom vijeću. Ova raznolikost je dovela do različitih pristupa i različitih rezultata eksperimenta, pa će se stoga u ovoj objavi iskustvo dviju pilot tvrtki nadalje predstaviti pojedinačno.

Rezultati provedenog eksperimenta u pilot tvrtki br. I.

U Republici Sjevernoj Makedoniji, u tvrtkama povezanim sa sindikatom, ideja ponovnog povezivanja radnika općenito nije prihvaćena. Sindikati vjeruju da su sami po sebi dovoljni jer obuhvaćaju sva područja odnosa između radnika i uprave, a istovremeno su izvrsni u povezivanju dviju strana. Na neki način se boje mogućnosti dovođenja u opasnost svojeg položaja ako dopuste, očekuju i reguliraju formiranje novih dodatnih modela udruživanja radnika. Sindikati još uvijek vide radnička vijeća kao model udruživanja koji je sličan njihovom. Prema tome, još uvijek ne mijenjaju svoj stav i smatraju da je takav dodatni model nepotreban ako u tvrtki postoji(e) sindikat(i).

Isto mišljenje izrazio je sindikat prve odabrane pilot tvrtke, koja sukladno Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti obavlja: uslužne djelatnosti u vezi sa zračnim prijevozom. Naime, prije provođenja eksperimenta i potpisivanja Sporazuma o suradnji, održana je prva rasprava kako bi se promijenio stav i shvaćanje predstavnika sindikata u pogledu radničkog vijeća na način da ih se razlikuje – sindikati u odnosu na radnička vijeća.

S druge strane, predstavnici sindikata su željeli pronaći dodatni razlog za spriječiti provođenje eksperimenta u svojoj tvrtki na način da nema potrebe uvoditi radničko vijeće u tvrtku gdje postoji sindikat, iako su unaprijed upoznati da je to u svrhu eksperimenta i da neće stvoriti obvezu za daljnje održavanje. Međutim, uz nepovjerenje, na kraju su ipak dali svoj pristanak za osnivanje radničkog vijeća pod uvjetom da budu uključeni u cijeli proces kao promatrači tijekom trajanja cijelog eksperimenta.

Naglašavamo da smo postigli veliki uspjeh u podizanju svijesti među dionicima, posebno predstavnicima sindikata, ali i sindikata općenito, budući da je ovaj eksperiment izravno i neizravno uključivao zaposlenike koji su također članovi svojeg sindikata. Kroz ovaj eksperiment, svatko uključen u ovaj radni proces imao je priliku izbliza vidjeti da je radničko vijeće potpuno drugačiji model od sindikata i kao model udruživanja ni na koji način ne ugrožava položaj sindikata te može samo doprinijeti svim stranama uključenima u radni proces u tvrtki ako postoji kao takav.

Nadalje, nakon potpisivanja ugovora započeo je proces provođenja eksperimenta. Najprije je izvršen izbor članova vijeća. Izbor je proveden u skladu s brojem zaposlenika te u skladu s Nacrtom zakona u uključivanju zaposlenika u upravljanje. Vijeće se sastojalo od pet članova. Nisu primijećene nikakve nepravilnosti prije ili tijekom izbora, niti je bilo ikakvih primjedbi ili

prigovora u vezi provođenja izbora. Prema tome, možemo zaključiti da postoji volja u tvrtkama za provedbu takvog modela, odnosno postupak formiranja vijeća zaposlenika ni na koji način nema negativan utjecaj na tijek rada tvrtke.

Što se tiče komunikacije između članova radničkog vijeća i sindikata, utvrđeni su sljedeći zaključci: radnici su pokazali poseban interes za razmjenu svojih zahtjeva zajedno s određenim koracima za poboljšanje radnih uvjeta i radnog procesa općenito, dok su predstavnici sindikata dosljedno nastojali promatrati i češće održavali neformalne sastanke i rasprave s članovima vijeća bojeći se da njihov položaj ne bude ugrožen. Odnos uprave s vijećem se ponajviše može ocijeniti kao korektan bez previše napora i inzistiranja na uključivanju vijeća u stvaranje i donošenje odluka. Iz gore navedenog je očigledno da su članovi vijeća uspjeli u uspostavljanju komunikacije sa svim dionicima i uspješno su izvršili svoju funkciju za koju su bili izabrani.

Rezultat eksperimenta u ovoj pilot tvrtki definitivno ukazuje na volju tvrtki da uvedu radničko vijeće, ali u isto vrijeme podijeljena mišljenja među dionicima, različite razine predanosti i uključenosti u eksperiment koji ne dovode do zaključka da ako sustav organizacije radi uspješno, ne postoji uvijek spremnost za promjenu, čak i ako bi to za njih moglo značiti poboljšanje.

Rezultati provedenog eksperimenta u pilot tvrtki br. II:

U drugoj pilot tvrtki, koja u skladu s Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti obavlja: proizvodnju električnih motora, generatora i transformatora, postoji oblik radničkog sindikata koji je s jedne strane razlikuje od sindikata, a s druge strane je vrlo sličan radničkom vijeću. Radi se o takozvanom „Etičkom krugu“. Etički krug je model radničkog udruženja s kojim su se kao tvrtka prvi put susreli kad su posjetili drugu tvrtku u drugoj zemlji koja se bavi sličnom djelatnošću, sa ciljem da se nadograđuju i napreduju. Budući da je postojao nedostatak radničkih udruženja, ova je tvrtka odlučila osnovati „Etički krug“ kao idealno rješenje za njih, slijedom primjera tvrtke koju su posjetili.

Za razliku od prve pilot tvrtke, entuzijazam za provođenje eksperimenta u ovoj je tvrtki bio na višoj razini, jer je predstavljao priliku da nadgrade i usavrše postojeći model. Nakon uspješnog formiranja i izbora članova radničkog vijeća izabrani članovi su izgradili učinkovit odnos s radnicima s jedne strane, ali i s upravom koja je pokazala poseban interes za suradnju s druge strane. Bili su otvoreni prema svojim kolegama, slušali su njihove preporuke, kritike i smjernice te uspješno komunicirali s upravom.

Nadalje, radničko vijeće je utvrdilo okvir područja, što je bilo početna točka za daljnje definiranje i usmjeravanje njihovog djelovanja kao novoformiranog tijela. Članovi radničkog vijeća, u granicama svojih ovlasti, odlučili su djelovati posebno u sljedećim područjima: sigurnost i zdravlje na radu; rokovi isporuke; prijenos informacija između uprave i radnika; posredovanje na način da primaju i predlažu mjere u interesu radnika, ali i u interesu tvrtke; kao i sudjelovanje na sastancima i pregovorima s upravom.

Eksperiment u pilot tvrtki je uspješno proveden, sve strane bile su uključene u njega bez ikakve sumnje i preuranjenih zaključaka o njegovom uspjehu. Prema tome, možemo zaključiti da u

tvrtkama poput ove, gdje nema sindikata, interes i uspjeh provedbe takvog modela kao što je radničko vijeće je na visokoj razini.

Zaključak

Na kraju je zaključeno da je unatoč podijeljenim mišljenjima i različitim rezultatima dviju pilot tvrtki eksperiment uspješno proveden. Obje pilot tvrtke su pokazale interes za sudjelovanje i provedbu takvog eksperimenta, a to je rezultiralo realističnim rezultatima. Ovi rezultati su naglasili potrebu za daljnjim radom u smislu podizanja svijesti i poticanja formiranja takvog modela radničkog udruženja. Željeli bismo istaknuti da je potrebno uložiti veće napore u tvrtkama gdje već postoji sindikalizacija, jer je interes za formiranje radničkog vijeća vrlo nizak i na strani uprave i radnika.

Što se tiče tvrtki gdje ne postoji sindikat, zaključili smo da su interes, kao i svijest o potrebi za uspostavljanjem takvog modela viši. Ako ne postoji sindikat ili neki drugi oblik sindikalizacije, prirodno je biti svjestan potrebe za uspostavom modela kojim se informacije mogu lako prenositi između dviju strana na pojednostavljen način uz bolju međusobnu komunikaciju. Međutim, valja napomenuti da sama svijest o uključivanju zaposlenika u upravljanje tvrtkom treba ionako biti veća. Takvi modeli koji služe samo za prijenos informacija nisu dovoljni, oni trebaju biti uključeni u donošenje odluka od strane uprave tvrtke.

Na kraju, ali ne manje važno, pored provođenja eksperimenta u pilot tvrtkama, posebnu ulogu imala je razmjena pojedinačnih iskustava svih sudionika kao rezultat provedbe radničkih vijeća. Ispostavlja se da se na ovaj način svi krećemo u boljem smjeru, tako da trebamo nastaviti surađivati i pomagati jedni drugima. Vjerujemo da smo s ovim projektom učinili vrlo važan korak prema našem napredovanju u ovom smjeru te da je cilj projekta WIM3 postignut.

PRAĆENJE

Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenika u korporativno vodstvo – Slovenija

Udruženje poslodavaca Slovenije

Svrha i metodologija

U Sloveniji je sudjelovanje zaposlenika regulirano na temelju Zakona o sudjelovanju radnika u korporativnom vodstvu, koji je donesen 1993. i više ne odgovara modernom poslovnom okruženju. Kako je još uvijek jedina pravna osnova u ovom području, zanimalo nas je kako se zakon primjenjuje u praksi. Stoga smo osmislili vlastiti upitnik s različitim skupinama pitanja: demografske karakteristike ispitanika (tvrtke i pojedinci koji odgovaraju na upitnik); suradnja s radničkim vijećem, predstavnici radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima te općenito sustav sudjelovanja zaposlenika. Ispitanici su bili članovi Udruženja poslodavaca Slovenije (UPS), koji su dobili poveznicu na online anketu. 125 članova odgovorilo je na anketu u razdoblju od 23. listopada 2018. do 1. prosinca 2018. Osnovne statističke metode, segmentacijska analiza, križanje odgovora i korelacijska analiza korišteni su za analiziranje prikupljenih podataka.

Uzorak

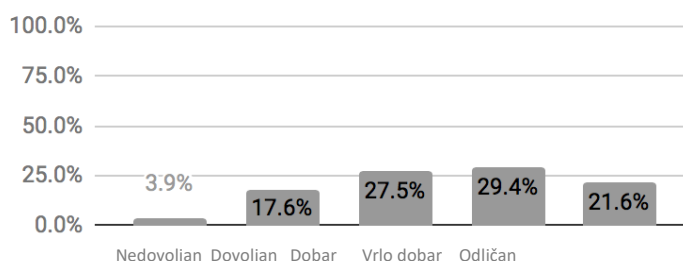
Većina ispitanika su iz društava s ograničenom odgovornošću, čineći 72 %, slijede ih dionička društva (21,6 %) te samostalni poduzetnici (1,6 %). Dualistički sustav vodstva dominira u dioničkim društvima (55,6 %). Uzorak većinom predstavljaju domaće tvrtke, u privatnom vlasništvu (59 %), druga najveća skupina su strani dioničari (25,6 %), a u 15,2 % slučajeva tvrtke su u državnom vlasništvu. Polovina tvrtki su u primarnoj proizvodnji. Što se tiče veličine tvrtki uključenih u uzorak, raspodjela je ravnomjerna: 29,6 % su velika poduzeća, 22,6 % su srednja poduzeća, 25,6 % su mala poduzeća, a preostala su mikro poduzeća. Odgovori na upitnik uglavnom su primljeni od voditelja odjela ljudskih resursa (37,1 %) i direktora ili predsjednika upravljačkih odbora/upravnih odbora (24,2 %).

Suradnja s radničkim vijećem

Budući da ne postoje službena evidencija radničkih vijeća i sindikata na korporativnoj razini u Sloveniji, zanimalo nas je jesu li radnici organizirani u bilo kakvom obliku predstavljanja radnika. Rezultati su pokazali da su radnička vijeća osnovana u nešto manje od polovine uključenih tvrtki (44,8 %), a slično tome sindikati su organizirani u 48,8 % tvrtki. U 79 % svih tvrtki s radničkim vijećem organiziran je i sindikat. To znači da su u trećini svih tvrtki sudionici radnici organizirani i u sindikat i u radničko vijeće. S druge strane, u 37,6 % tvrtki sudionici ne postoji predstavljanje radnika.

Pored zakonodavstva, participativna kultura i poštovanje prema njoj također su važni za učinkovitu provedbu sudjelovanja zaposlenika, na što obično utječe tradicija radničkog vijeća. U više od polovine tvrtki sudionica (54 %) radničko vijeće je organizirano više od 20 godina, a u gotovo trećini tvrtki djeluje od 10 do 20 godina; što zajedno predstavlja većinu tvrtki. Iz ovog se može zaključiti da tvrtke obuhvaćene anketom imaju mnogo godina iskustva s radničkim vijećima. Njihova sveukupna ocjena suradnje s radničkim vijećima je 3,47 na ljestvici od 1 do 5; polovina ispitanika ocjenjuje suradnju kao vrlo dobru (4) ili odličnu (5). Grafikon u nastavku prikazuje zadovoljstvo ispitanika s radničkim vijećem prema udjelu.

Grafikon 1.: Sveukupna ocjena suradnje s radničkim vijećima (N=51)



Na upit koje promjene žele u suradnji s radničkim vijećima, navode da žele promjene koje se odnose na obavješćivanje i komunikaciju, angažiranje i radne metode. „Nedovoljno znanje unutar radničkog vijeća za sudjelovanje u vodstvu“ bio je jedan od najčešćih razloga da ispitanici ocijene suradnju s radničkim vijećem ocjenom „nedovoljan“.

Predstavnici radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima

Zakonodavstvo također regulira sudjelovanje predstavnika radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima, odnosno u nadzornom odboru i upravljačkom odboru u dualističkom sustavu vodstva te u upravnom odboru u monističkom sustavu korporativnog vodstva. Zakon ne navodi izričito kako se ovaj oblik sudjelovanja zaposlenika ostvaruje u društvima s ograničenom odgovornošću (budući da većina njih ima samo direktora kao upravljačko tijelo), pa je to ostavljeno za uzajamni dogovor. Predstavnici radnika su u nadzornom odboru u svih 11 dioničkih društva s dualističkim sustavom vodstva, ali samo jedno ima i predstavnika radnika u upravljačkom odboru. Dva od tri dionička društva sa monističkim sustavom vodstva imaju predstavnika radnika u upravnom odboru kao neizršnog direktora, a treće kao izvršnog direktora. Svih 11 društava s ograničenom odgovornošću s radničkim vijećem imaju predstavnike radnika u nadzornom odboru. U tvrtkama s predstavnicima radnika njihova korisnost u upravnim i nadzornim odborima je općenito ocijenjena s 3,5 na ljestvici od 1 do 5. Rezultati su ipak pokazali da je bilo razlika u ocjenjivanju korisnosti predstavnika radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima, ovisno o veličini i pravnom

obliku tvrtke. Ispitanici iz dioničkih društava ocjenjuju korisnost predstavnika radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima bolje od ispitanika iz društava s ograničenom odgovornošću; a ispitanici iz malim poduzeća bolje od onih iz većih tvrtki. Osim toga, rezultati su pokazali srednje jaku pozitivnu povezanost između sveukupne ocjene suradnje s radničkim vijećem i korisnosti predstavnika radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima. Oni koji su ocijenili suradnju s radničkim vijećem pozitivnije također su dali pozitivniju ocjenu korisnosti predstavnika radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima.

Opće informacije o sudjelovanju zaposlenika

Budući da Zakon o sudjelovanju radnika u korporativnom vodstvu predviđa temeljna prava radnika u ovom polju, zanimala su nas mišljenja ispitanika o opsegu ovih prava. Više od polovine ispitanika (54 %) je zapravo navelo da su prava regulirana na odgovarajući način Zakonom o sudjelovanju radnika u korporativnom vodstvu. Zatim smo upitali ispitanike što im pruža postojeći sustav sudjelovanja zaposlenika. Ispitanici su pokazali iznadprosječno slaganje s izjavom da suradnja s radničkim vijećem omogućuje veću spremnost zaposlenika za uvođenje promjena i više obzira za interese zaposlenika kao dionika te bolju komunikaciju unutar tvrtke. Međutim, manje su se složili s izjavom da sudjelovanje zaposlenika u korporativnom vodstvu omogućuje usvajanje boljih poslovnih odluka, veću produktivnost ili povećanu inovativnost zaposlenika. Potonje je ocijenjeno najnižom ocjenom. Ispitanici su se najviše složili da su za funkcioniranje radničkih vijeća predviđeni odgovarajući materijalni uvjeti, a najmanje su se složili da radničko vijeće pomaže riješiti sukobe sa zaposlenicima.

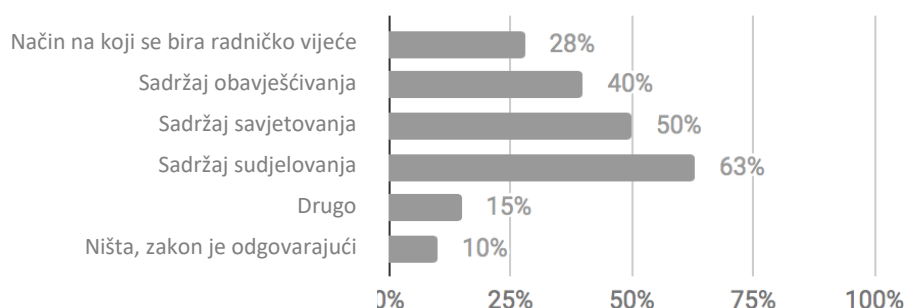
Više od polovine ispitanika spomenulo je „obavješćivanje radničkog vijeća“ kao jedan od oblika sudjelovanja zaposlenika, a „sudjelovanje radničkog vijeća“ kao najmanje prikladan. „Zajedničko savjetovanje“ (46 %) se također smatra prikladnim. Ocjenjivanje prikladnosti oblika sudjelovanja odražava neke značajne razlike s obzirom na demografske karakteristike ispitanika. Na primjer, obavješćivanje radničkog vijeća se manje cijeni u domaćim tvrtkama u privatnom vlasništvu („ne“ 57 %, „da“ 47 %) nego u tvrtkama u državnom vlasništvu („ne“ 27 %, „da“ 73 %) ili stranim tvrtkama („ne“ 25 %, „da“ 75 %). Anketa pokazuje statistički značajnu razliku između tvrtki sudionica koje se bave primarnom proizvodnjom i uslužnih tvrtki: proizvodne tvrtke više su sklone obavješćivanju („da“ 68 %) od uslužnih tvrtki („da“ 45 %). Statistički najznačajnije razlike odnose se na veličinu tvrtki. Velike tvrtke najviše su sklone predstavljaju radnika u upravljačkim i nadzornim tijelima, dok su manje tvrtke tome manje sklone. Obavješćivanju radničkih vijeća najviše su sklone velike tvrtke, a najmanje male tvrtke.

Prema ispitanicima, obavješćivanje se smatra kao značajna aktivnost kad se raspravlja strategija tvrtke, promjena statusa tvrtke te pitanja vezana uz poslovanje tvrtke. Što se pak tiče pitanja ljudskih resursa te zdravlja i sigurnost na radu ispitanici vjeruju da su savjetovanje i sudjelovanje značajne aktivnosti. S obzirom na demografiju postoje neke značajne razlike u vezi s položajima

ispitanika u tvrtkama. Većina članova upravljačkih odbora/upravnih odbora odlučilo se za obavješćivanje, a slijedili su ih pomoćnici/savjetnici upravljačkog odbora/upravnog odbora/direktora, dok su obavješćivanju najmanje skloni viši suradnici i računovodstvo. Također je potrebno istaknuti razlike u značajnim aktivnostima koje se bave pitanjima ljudskih resursa vezano uz organizaciju rada. Ispitanici iz tvrtki u većinskom stranom vlasništvu su više skloni obavješćivanju (64 %) od onih iz domaćih tvrtki u privatnom vlasništvu (38 %) ili tvrtki u državnom vlasništvu (29 %).

U završnom dijelu ankete zanimalo nas je koja pitanja su, po mišljenju ispitanika, najaktualnija i trebalo bi ih drugačije regulirati u Zakonu (Slika 2). Gotovo dvije trećine ispitanika vjeruju da je to pitanje sudjelovanja, polovina ih je spomenula savjetovanje, a slijedilo je informiranje (39,7 %) i način na koji se bira radničko vijeće (28,2 %). S druge strane, 15,4 % ispitanika vjeruje da su ova pitanja riješena na odgovarajući način u postojećem zakonu.

Slika 2: Teme koje bi Zakon o sudjelovanju radnika u upravljanju trebao regulirati drugačije (ispitanici N=78, s nekoliko mogućih odgovora, ukupno 161 navod)



Na temelju rezultata može se doći do nekoliko zaključaka. Općenito, može se primijetiti sklonost prema postojećem sustavu sudjelovanja zaposlenika; ispitanici bi posebno voljeli vidjeti aktivno uključivanje predstavnika radnika (posebno u savjetovanje i sudjelovanje) prilikom rješavanja osobnih pitanja te sigurnosti i zdravlja na radu. Manje su skloni savjetovanju o pitanjima u vezi s aktivnostima tvrtke; u ovom slučaju vjeruju da je obavješćivanje radničkog vijeća suvišno. Ne iznenađuje stoga da bi ispitanici željeli zakonske promjene u sudjelovanju i savjetovanju. Nadalje, ispitanici žele neke promjene koje se odnose na obavješćivanje i komunikaciju s predstavnicima radnika te promjene u angažiranju potonjih i metodi rada. Također, voljeli bi vidjeti višu razinu sposobnosti ili više znanja kod predstavnika radnika što se tiče sudjelovanja. Potonje se može postići na manje formalan način, na primjer u dogovoru s radničkim vijećem da se organizira odgovarajuća i ciljana obuka s ciljem učinkovitijeg sudjelovanja zaposlenika.

S obzirom na mišljenja koja su izrazili ispitanici i stručna javnost, potrebno je izraditi izmjene i dopune Zakona o sudjelovanju radnika u korporativnom vodstvu što je prije moguće. Međutim, predmet rasprave je dio socijalnog dijaloga i prema tome treba uključivati sve zainteresirane dionike, odnosno i predstavnike poslodavaca i radnika.

Preporuke za poboljšanje nacionalnog zakonodavstva o sudjelovanju radnika

1. Definicije je potrebno uskladiti sa Zakonom o radnim odnosima (ZDR-1).
2. Potrebno je povećati granični broj za osnivanje predstavljanja zaposlenika (radnička vijeća, odnosno predstavnika radnika) utvrđen u Direktivi 2002/14/EZ. Postojeće zakonodavstvo omogućuje radnicima da izaberu predstavnika u tvrtki sa samo 3 zaposlenika, dok Direktiva 2002/14/EZ određuje granični broj od najmanje 50 zaposlenika u poduzeću ili 20 u pogonu.
3. Članovi obitelji uprave trebali bi dobiti pravo glasa i kandidiranja na izborima jer imaju status običnog radnika kao i radnici s pravima glasa.
4. Potrebno je povećati popis osoba koji predstavlja granični broj za izborni uspjeh, tj. na 60 %.
5. Postupci za ponovno uspostavljanje radničkog vijeća nakon neuspjelih izbora (slično osnivanju radničkog vijeća u novoosnovanoj tvrtki) trebaju biti jasno definirani, a razdoblje za ponovno provođenje izbora treba biti produljeno.
6. Potrebno je jasno razgraničavanje nadležnosti između sindikata i radničkog vijeća ili predstavnika poslodavaca (prema pojedinačnom konceptu).
7. Koordinacija postupaka (rokovi) u slučaju otkazivanja u skladu s nadležnostima radničkog vijeća i u skladu s nadležnostima sindikata na temelju ZDR-1.
8. Samo obavješćivanje i savjetovanje je potrebno zadržati kao oblike suradnje u svrhu postizanja sporazuma, ali ne sudjelovanje zaposlenika.
9. Ukidanje pravne institucije uključivanja predstavnika radnika u tijelima tvrtke.
 - a. Upravljačko tijelo: predstavnik zaposlenika u upravljačkom odboru je jedinstven u Sloveniji, gdje zadaci predstavnika zaposlenika odnosno njegov položaj u upravi nisu uopće definirani i sam je sebi svrha.

- b. Nadzorno tijelo: mjerodavno pravo predviđa mogućnost da ½ članova nadzornog odbora imenuju zaposlenici.
10. Uvođenje načela djelovanja predstavnika zaposlenika u najboljim interesima tvrtke – u vezi s konceptom odgovornosti za imenovanja.
 11. Uvođenje jasnog koncepta materijalne odgovornosti za odluke koje donose predstavnici radnika; u pravilu, odluke koje donose predstavnici radnika imaju značajne materijalne posljedice, ali zbog koncepta institucionaliziranog nedostatka odgovornosti, predstavnik zaposlenika se ne smatra financijski ili kriminalno odgovornim unatoč moguće namjerno uzrokovanoj šteti.
 12. Potrebno je jasno definirati obvezu predstavnika zaposlenika da osigura dvosmjernu komunikaciju sa zaposlenicima te mehanizme djelovanja – svrha obavješćivanja je da se obavijeste zaposlenici, a svrha savjetovanja je da se uskladi s interesima zaposlenika, što se ne smije samo pretpostaviti.

Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenika u korporativno vodstvo – Bugarska

Bugarsko udruženje poslodavaca – Unija bugarskog biznisa

Ovaj dio predstavlja glavni rezultat nacionalne online ankete o statusu predstavljanja zaposlenika i radnika u poduzećima u Bugarskoj provedenoj 2019. godine u sklopu projekta WIM „Sudjelovanje radnika – podizanje svijesti, eksperiment, praćenje“ te nacionalne preporuke o uključivanju zaposlenika u poduzeća.

Anketa, odnosno njezina izvješća, uključuju informacije o predstavljanju radnika i zaposlenika u poduzećima svih gospodarskih sektora u Bugarskoj u skladu s Klasifikacijom ekonomskih djelatnosti (NACE), analizu ovih informacija i opće zaključke. Anketa je bila nacionalna bez pretvaranja da je reprezentativna. Obradeno je više od 2000 poduzeća, obuhvaćajući različite sektore gospodarstva i razne regije zemlje. Putem online ankete prikupljeni su podaci za 103 poduzeća.

Anketa je pokazala da je kod velike većine ispitanika prevladavajući dio vlasništva (više od 51 %) kod lokalnih stanovnika. U isto vrijeme, 43,7 % ispitanika objavilo je da imaju aktivno predstavljanje radnika i zaposlenika u svojem poduzeću ili organizaciji.

Otprilike svaki deseti poslodavac stavlja znak jednakosti između instituta predstavljanja i funkcioniranja sindikata, miješajući na taj način ovlasti sindikata s predstavljanjem radnika.

Impresivna većina (približno 91,5 % ispitanika) smatralo je da izbor predstavnika radnika i zaposlenika nije imalo negativan učinak na aktivnost poslodavca.

Manje od 50 % se složilo da zakonodavstvo koje regulira predstavljanje zaposlenika udovoljava potrebama našeg vremena, ali istovremeno prevladavajući dio ispitanika nije dijelio takvu pozitivnu ocjenu, a neki su čak mislili da je zakonodavstvo zastarjelo.

Više od 58 % ispitanika navelo je da je opseg nadležnosti predstavljanja zaposlenika definiran zakonom prihvatljiv, a manji postotak je smatrao da su nadležnosti preopširne i prekoračuju njihova shvaćanja prihvatljivog opsega. Stajališta su bila da široke nadležnosti predstavnika radnika i zaposlenika nisu vezane uz odgovarajuće odgovornosti.

Svi ispitanici su smatrali prihvatljivim i korisnim uključiti osoblje u upravljanje poduzećem. U stvari, nijedan od ispitanika nije a priori odbacio uključenost zaposlenika u upravljanje. Razlike su samo u shvaćanjima odgovarajućih oblika sudjelovanja.

Na pitanje o „Koja područja ili pitanja mislite da bi trebala uključivati sudjelovanje radnika i zaposlenika u upravljanju?“ najšire prihvaćeno stajalište bilo je da bi sudjelovanje radnika i zaposlenika u upravljanje trebalo uključivati njihove predstavnike da se bave pravima i obvezama koje proizlaze iz radnih odnosa. Nešto više od 37 % odgovorilo je da bi se predstavljanje trebalo usredotočiti na kadrovska pitanja (promjene u sistematizaciji radnih

mjesta, potreba za novim radnicima, višak zaposlenika). Nešto više od 17 % bi pristalo na proširenje predstavljanja dalje od područja tradicionalnog upravljanja ljudskim resursima uključivanjem predstavnika u pitanja vezana uz aktivnost tvrtke i njezin ekonomski položaj.

Istovremeno, približno 38 % ispitanika je dijelilo važnost upravljačkih aktivnosti namijenjenih popularizaciji predstavljanja, ali gotovo 2/3 ispitanika nije smatralo prikladnim da oni sami promiču rad i aktivnosti predstavljanja radnika i zaposlenika u svojoj tvrtki i organizaciji. Poimanje je ovdje bilo da ta obveza leži na samim predstavnicima te da to nije posao poslodavca ili čak da stvara dodatnu birokraciju i ometa procese u tvrtki.

Međutim, ispitanici su gotovo jednoglasni u stajalištu da sudjelovanje u upravljanju ide ruku pod ruku s potrebom preuzimanje odgovornosti za aktivnosti predstavnika te da predstavnici moraju preuzeti odgovornost za svoje odluke vezane uz upravljanje poduzećem.

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

- predstavljanje radnika i zaposlenika, kroz obavješćivanje i savjetovanje, je glavni instrument reguliran bugarskim radnim zakonodavstvom s ciljem postizanja aktivnog uključivanja zaposlenika u upravljački proces poduzeća;
- obavješćivanje i savjetovanje igraju važnu ulogu u poboljšanju upravljanja poduzećem i omogućavanju radnicima da izraze svoja stajališta i o trenutačnim uvjetima i o promjenama koje bi mogle utjecati na njihov rad;
- veliko pitanje za većinu ispitanih poslodavaca nije uključivanje ili neuključivanje predstavnika radnika i zaposlenika, već kako ostvariti njihovo sudjelovanje u upravljanju tvrtkom;
- ključno je stvoriti odgovarajuću odgovornost predstavnika za njihovo sudjelovanje u procesu donošenja odluka, dakle donošenje zajedničkih odluka uz preuzimanje više odgovornosti.

Preporuke za poboljšanje nacionalnog zakonodavstva o predstavljanju radnika i zaposlenika u poduzećima u Bugarskoj

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

1. Prijedlog za definiciju izraza „obavješćivanje“ – „pružanje podataka radnicima i zaposlenicima izravno od strane poslodavca ili posredstvom njihovih odabranih predstavnika kako bi im se omogućilo upoznavanje s određenim predmetom i njegovo razmatranje“.

Postupak i oblik za provedbu „obavješćivanja“ s ciljem da se omogući predstavnicima radnika i zaposlenika da izvrše temeljitu procjenu mogućeg učinka predviđenih mjera te da,

gdje je primjereno, pripreme svoje uključivanje u savjetovanja s poslodavcem i da upoznaju ostale radnike i zaposlenike.

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

2. Prijedlog za definiciju koncepta „savjetovanja“ – „uspostavljanje dijaloga i razmjena mišljenja između predstavnika poslodavca te radnika i zaposlenika“.

Postupak i format za provedbu „savjetovanja“ sa stajalištem da poslodavac pruži informacije na takav način da predstavnici radnika i zaposlenika na temelju istih mogu u razumnom roku izraziti svoje mišljenje o predloženim mjerama i aktivnostima – podložno savjetovanju, koje poslodavac ili njegovi predstavnici trebaju uzeti u obzir prilikom donošenja odluke.

- Savjetovanje se obavlja izravno s osobljem ili kroz predstavnike odabrane od strane radnika i zaposlenika;
- Savjetovanje se odvija u odgovarajuće vrijeme i
- na odgovarajući način.

Sažetak nacionalne ankete o uključivanju zaposlenika u korporativno vodstvo – Hrvatska

Hrvatska udruga poslodavaca

Uvod

Cilj projekta – za Hrvatsku udrugu poslodavaca – je da upoznaju hrvatske socijalne partnere i dionike na razini tvrtke s relevantnim sadržajem uključivanja zaposlenika i osvijestiti ih o važnosti učinkovitih predstavničkih tijela zaposlenika koja pridonose postupku donošenja odluka tvrtke, povećavajući na taj način konkurentnost i poslovne rezultate kako bi se učinkovitije suočila s izazovima globalne konkurencije; pokrenula transnacionalne aktivnosti i suradnju; promicala EU zakon i politike kroz razmjenu informacija, zajedničko stručno znanje i primjere najbolje prakse radi stvaranja povoljnih uvjeta za uspostavljanje mehanizama i nacionalnih tijela za obavješćivanje, savjetovanje i sudjelovanje, prilagođavanje odnosa poslodavac-zaposlenik promjenama u zapošljavanju te izazovima vezanim uz rad: modernizacija tržišta rada.

Anketa

Direktiva i načela Europskog stupa socijalnih prava propisuju da radnici ili njihovi predstavnici imaju pravo biti pravovremeno obaviješteni i uključeni u pitanja koja su za njih relevantna. Pored prava na dobivanje informacija, uspostavljeno je pravo na sudjelovanje u raspravi o svim korporativnim aktivnostima, koje podrazumijeva razmjenu mišljenja i uspostavljanje socijalnog dijaloga s poslodavcem. Značenje izbora radničkog vijeća je demokratski standard, koji se izražava kroz konstruktivno sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka s upravom o pitanjima koja utječu na njihove ekonomske i socijalne radne uvjete. To mogu također biti razni izazovi vezani uz demografsku promjenu, digitalizaciju i globalizaciju, koje utječu na strateški razvoj poduzeća. Motiv za sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka je borba za veća radnička prava u određivanju njihovih radnih uvjeta.

Zbog toga je provedena anketa među članovima Hrvatske udruge poslodavaca. Rezultati ankete se koriste za izradu izvješća o radu europskog i radničkog vijeća u praksi i stajališta poslodavaca o nacionalnom zakonodavstvu u pogledu sudjelovanja radnika u postupku donošenja odluka.

Izrađena je aktivna poveznica na internetskim stranicama HUP-a kako bi se osigurala veća vidljivost upitnika:

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

Također, poslano je oko 600 osobnih poziva za ispunjavanje ankete, ali je zaprimljeno tek 14 odgovora ($\Sigma = 14$).

Rezultati

1. **Pravni status:** većina tvrtki su bile d.o.o. – 11; 2 su bile dionička društva i 1 tvrtka u samostalnom vlasništvu.
2. **Vlasnički status:** Većina tvrtki su bile u privatnom vlasništvu – 9; samo 2 u državnom vlasništvu i 3 tvrtke u stranom vlasništvu.
3. **Veličina:** 6 velikih, 3 srednje, 1 mala i 1 mikro tvrtka
4. **Ispitanici:** uglavnom direktori (6) i voditelji ljudskih resursa (5)
5. **Vrste udruživanja:** samo jedna tvrtka (u stranom vlasništvu) je imala radničko vijeće, EU radničko vijeće i sindikat unutar tvrtke. Većina ispitanika (7) je navelo da nemaju ništa, dok su 2 tvrtke navele da imaju kombinaciju radničkog vijeća sa sindikatom unutar tvrtke, a 2 su navele da imaju radničko vijeće i sindikalnog povjerenika. **Dakle, 5 velikih tvrtki i samo 1 srednja imaju neku vrstu radničkih vijeća.**
6. **Vrste sudjelovanja radnika primjerene za vašu tvrtku:** većina ispitanika odabrala je prva dva odgovora, tj. **obavješćivanje** (6) i **savjetovanje** (8) dok su se brojevi smanjivali sa zahtjevnijim oblicima, odnosno podjela dobiti i interni vlasnički udjeli radnika su dobili svaki po jedan glas. S druge strane, odgovor „Ništa“ kao najprimjereniji oblik bio je među najpopularnijima – s 4 glasa.
7. Postoje zanimljivi primjeri **tvrtki s radničkom vijećima**, gdje detaljnija analiza otkriva da čak i u tvrtkama s radničkim vijećima s duljom poviješću – više od 10 godina – rezultati pokazuju da osobe koje ispunjavaju anketu ne vide korist od njih, niti ih uključuju na odgovarajući način. Neke, međutim, vjeruju da je suradnja dovela do bolje komunikacije unutar tvrtke ili do promjena, inovativnosti i povećane produktivnosti. Ali ostali daju vrlo negativne izjave: *„Radničko vijeće i sindikat su prvenstveno usredotočeni na povećanje financijskih pogodnosti za radnike sa srednjoškolskim obrazovanjem, dok potpuno ignoriraju radnike sa visokoškolskim diplomama. Oni također ni na koji način ne podržavaju promjenu, inovativnost ili povećanje produktivnosti, nego ih štoviše onemogućavaju.“* Problem je uočen i na polju *„prijenos informacija svim zaposlenicima i osiguranje da dobivene informacije razumiju“*, što znači da radnička vijeća nisu uspjela omogućiti bolji i brži prijenos informacija. Njihova *„slaba zastupljenost“* je također navedena.
8. Što se tiče **sadržaja koji bi bio prihvatljiv poslodavcu za obavješćivanje, savjetovanje i suodlučivanje s radničkim vijećem/europskim radničkim vijećem**, većina ispitanika čini se smatra da za strategiju tvrtke, promjenu pravnog statusa tvrtke i pitanja vezanih uz poslovanje – obavješćivanje je najprimjereniji način, dok su pitanja vezana uz ljudske resurse i organizaciju rada podložnija višim oblicima – najčešće savjetovanju, a manje često suodlučivanju.
9. Odgovor koji se odnosi na **najkritičnija pitanja o Zakonu o radu i Zakonu o osnivanju europskih radničkih vijeća** sadrži još jednu zanimljivu točku: samo jedan odgovor navodi da je Zakon dobar kakav je. Ostali odgovori uključuju (u dva slučaja) – sve četiri

mogućnosti (!), što znači da su sve četiri mogućnosti u Zakonu o radu jednako loše, dok ispitanici imaju najviše primjedbi na sadržaj suodlučivanja.

Zaključci ankete:

Kako je pokazalo istraživanje, pravilna provedba pravnog okvira nije dovoljna za ispravno funkcioniranje, napredak i razvoj sudjelovanja radnika. Zapaženo je da radnici ne ostvaruju svoje pravo na izbor radničkog vijeća. Odgovarajući pravni okvir očigledno nije dovoljan. Zaporeke u provedbi nacionalnih pravila za osnivanje i rad radničkih vijeća su nedovoljna motivacija za djelovanje, dodatno podržani nezadovoljstvom zaposlenika s nekoliko postojećih radničkih vijeća, koja pretežno pokazuju da predstavnici radnika djeluju prvenstveno u vlastitom interesu, a ne u interesu **svih** radnika koje predstavljaju.

Preporuke za poboljšanje nacionalnog zakonodavstva o sudjelovanju radnika

HUP vjeruje da je potrebno posvetiti posebnu pažnju motivaciji, predanosti i obučavanju predstavnika radnika i poslodavaca kako bi se razvili standardi prava na rad na demokratski način. Uvažavajući najniže standarde u polju rada propisane direktivama i nacionalnim zakonodavstvom potrebno je također poticati interes radnika za slobodno udruživanje kroz institut radničkih vijeća. Prema tome, potrebno je motivirati i radnike i predstavnike poslodavaca da se zajedno uključe u procese donošenja odluka. Radnička vijeća su mehanizam komunikacije koji uključuje od viših do nižih razina zaposlenika uz razumijevanje izazova s kojima se poduzeće suočava, oni mogu olakšati strateško upravljanje odlukama. Najveća prepreka je prikazana u primjeni zajedničke odluke instituta radničkog vijeća, budući da je radničko vijeće dobilo određenu ovlast da se miješa u poslovnu politiku uprave. Predlaže se da se o ovim pitanjima savjetuje s radničkim vijećima. Poslodavac ili uprava bi trebala obavijestiti radničko vijeće o temama koje se odnose na strategiju tvrtke, promjenu pravnog statusa i poslovanja tvrtke te o temama koje se odnose na organizaciju rada i ljudske resurse.

Kako bi radnici i predstavnici poslodavaca razumjeli funkcioniranje i svrhu radničkih vijeća potrebna im je daljnja obuka i obrazovanje o svrsi opsega rada radničkog vijeća, ali i o poslovnim izazovima. Ispitanici posebno pokazuju pogrešno razumijevanje funkcioniranja i svrhe radničkog vijeća, kako se može vidjeti iz ankete. Radnici i predstavnici poslodavaca bi kroz dodatnu obuku trebali razumjeti da radničko vijeće nije pregovaračko tijelo kao što je to sindikat, a pravo na obavješćivanje, savjetovanje i suodlučivanje se primjenjuje na sve teme koje mogu utjecati na njihova radna mjesta ili radne uvjete. Obuka bi trebala istaknuti razumijevanje koristi od radničkih vijeća: poboljšanje razumijevanja postavljenih pitanja, poticanje rasprava o strateškim pitanjima, davanje prijedloga za djelovanje, obrazloženje odluka itd.

Rad i aktivnosti radničkog vijeća trebali bi biti javni i transparentni na razini tvrtke, budući da bez otvorene i pravovremene komunikacije predstavnika radnika s ostalim radnicima nije moguće oblikovati i stvoriti promjenu unutar tvrtke. Obuka bi također trebala istaknuti važnost prijenosa informacija svim radnicima, zbog čega je potrebno osigurati da predstavnici radničkog vijeća obavještavaju sve radnike na pravovremen način. Prema tome, vjerujemo da bi obuka i obrazovanje potaknuli motivaciju i povjerenje u rad radničkih vijeća.

Komentar o Direktivi o obavješćivanju i savjetovanju

Direktiva 2002/14/EZ Europskog parlamenta i Vijeća o uspostavljanju općeg okvira za obavješćivanje i savjetovanje s radnicima u Europskoj zajednici (Službeni list Europske unije, br. L 80/02) utvrđuje minimalni okvir za obavješćivanje i savjetovanje u svim poduzećima i pogonima unutar Europske unije i okvir za obavješćivanje i savjetovanje sa zaposlenicima u Europskoj uniji o metodi i sadržaju obavješćivanja i savjetovanja sa zaposlenikom, povjerljivosti informacija, zaštiti predstavnika zaposlenika i zaštiti njihovih prava. Članak 4. Direktive propisuje da obavješćivanje i savjetovanje obuhvaća tri glavna područja: gospodarski, financijski i strateški razvoj, strukturu i mogući razvoj zapošljavanja i povezanih mjera te odluke koje će vjerojatno dovesti do značajnih promjena u organizaciji posla ili u ugovornim odnosima. Usvajanje Direktive, iako se dogodilo gotovo prije dva desetljeća, je potrebno shvatiti kao važan element i kamen temeljac socijalnog dijaloga u Europskoj uniji. Vrijednost socijalnog dijaloga je izražena i u temeljnim aktima Europske unije, ali njegova provedba u praksi izričito zahtijeva dodatna pravila i smjernice, kao što je ova Direktiva.

Direktiva ne utvrđuje institucionalne zahtjeve za formiranje tijela za sudjelovanje radnika u upravljanju na nacionalnoj razini, tako da se pravila o obavješćivanju i savjetovanju zaposlenika (bez obzira na postojeću strukturu predstavnika zaposlenika) razlikuju od jedne države članice do druge. Područje primjene Direktive se odnosi na poduzeća s najmanje 50 zaposlenika ili pogone (podružnice) s najmanje 20 zaposlenika. Postupci obavješćivanja i savjetovanja moraju biti takve prirode i provedeni na takav način da se osigura njihova učinkovitost. Obavješćivanje je potrebno provoditi u odgovarajuće vrijeme i na odgovarajući način. Direktiva naglašava da poslodavac i predstavnici zaposlenika trebaju međusobno surađivati, voditi računa o uzajamnim pravima i obvezama, uzimajući u obzir i interese poduzeća i interese radnika. Potpuni izostanak obavješćivanja i/ili savjetovanja predstavnika zaposlenika prije donošenja odluke ili javnog objavljivanja takve odluke, kao i uskraćivanje važnih informacija ili pružanje netočnih informacija koje čine ostvarivanje prava na obavješćivanje i savjetovanje nedjelotvornim Direktiva smatra ozbiljnim povredama obveza država članica. Potonje je uzrokovalo naročito mnogo poteškoća u praksi. Valja napomenuti da u ostvarivanju prava na sudjelovanje u upravljanju ili općenito u donošenju odluka zaposlenici uvelike „ovise“ o poslodavcu. Drugim riječima, ako poslodavac ne priopći odgovarajuće informacije pravovremeno, zaposlenici i njihovi predstavnici nemaju priliku sudjelovati u donošenju odluka. Kao rezultat, u takvim slučajevima se ne može očekivati da zaposlenici pruže odgovarajući i dobar odgovor, koji bi mogao doprinijeti donošenju odluka. Budući da Direktiva ne predviđa posebne odredbe u vezi s postupkom obavješćivanja i savjetovanja na nacionalnoj razini, ovaj zadatak je ostavljen zakonodavcima u pojedinačnim državama članicama. Oni bi pritom trebali osigurati da se Direktiva provodi na način koji će

omogućiti predstavnicima zaposlenika da sudjeluju u praksi (a ne samo u teoriji). Iako ni Direktiva niti nacionalno zakonodavstvo država članica EU-a ne navodi odgovornosti predstavnika radnika u njihovom radu, ovo je ipak od iznimne važnosti u praksi. Način na koji zaposlenici imenuju ili biraju svoje predstavnike i kako dobro će oni biti opremljeni u smislu potrebnih vještina i sposobnosti igra presudnu ulogu u pravilnom razvoju sudjelovanja radnika i na nacionalnoj razini i na razini dotičnog poduzeća.

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

Iz perspektive država koje su kandidati za pristupanje Europskoj uniji, posebno je potrebno uzeti u obzir da Direktiva ne nameće državama kako bi trebale regulirati u svojim pravnim aktima zahtjeve za obavješćivanje i savjetovanje s predstavnicima zaposlenika u poduzećima. Prema tome, nacionalni zakonodavci odlučuju koji sustav će primijeniti. Na temelju pravnih sustava i iskustva u državama članicama EU-a ovo se može provesti na nekoliko načina. Postupci obavješćivanja i savjetovanja, na primjer, mogu se provoditi kroz sindikate u poduzećima ili, u nedostatku istih, potrebno je osigurati ostale oblike obavješćivanja i savjetovanja, kao što su ad hoc predstavnici. Drugo mišljenje je da se izabere radničko vijeće koje predstavlja sve zaposlenike koji rade za poslodavca. Također je moguće osnovati neku vrstu sustava sudjelovanja radnika koji uzima u obzir karakteristike nacionalnih industrijskih odnosa, npr. mješovita povjerenstva/odbori. Zaključno, izbor je ostavljen pojedinačnim državama, ali pravila je potrebno provesti kako bi se učinkovito ostvarila u praksi. Ključni prerogativ je omogućiti radnicima i njihovim predstavnicima da surađuju na način propisan Direktivom te pribaviti poslodavcima kvalificiranog, pravovaljanog i odgovornog „partnera“ čije uključivanje u rad poduzeća će biti djelotvorno s obzirom na osiguranje konkurentnosti.

I istraživanje i praktično iskustvo su pokazali da i čimbenici izvan zakonodavstva također imaju značajan utjecaj na provedbu sudjelovanja radnika, među kojima posebno stav poslodavca prema sudjelovanju radnika u upravljanju ili općenito prema bilo kojem obliku sudjelovanja radnika u donošenju poslovnih odluka. Primijećeno je da tamo gdje je prevladavajući stav prema sudjelovanju radnika, ili općenito prema socijalnom dijalogu, nepovoljan ili čak neprijateljski, provedba postupaka obavješćivanja i savjetovanja je značajno teža. Politička volja u dotičnoj državi članici (a time i na razini EU-a) je stoga od izuzetne važnosti jer može doprinijeti, kroz razne aktivnosti, većoj svijesti i poboljšanoj provedbi prava radnika u ovom području. Potrebno je podići svijest poslodavaca o važnosti pridržavanja postupaka obavješćivanja i savjetovanja jer oni predstavljaju temeljna prava radnika u polju sudjelovanja radnika na području Europe.

Također, valja napomenuti da je bilo nekoliko pokušaja izmjene Direktive. Većina aktivnosti dogodila se 2015. kad je Europska komisija pokrenula savjetovanja sa socijalnim partnerima na razini Europske komisije u vezi mogućih promjena europskog zakonodavstva o sudjelovanju radnika (takozvani paket „refit“). Svrha savjetovanja bila je, posebno, razmijeniti mišljenja među socijalnim partnerima na razini Europske unije o mogućim smjernicama za mjere koje bi trebale povećati povezanost i učinkovitost postojećeg europskog zakonodavstva u području obavješćivanja i savjetovanja radnika na nacionalnoj razini. Direktiva o obavješćivanju i savjetovanju je također analizirana, s izraženom željom da se dovrši takva definicija načela obavješćivanja i priopćavanja koja bi osigurala da su ova načela uzajamno usklađena i što je moguće jasna kako bi se izbjegla bilo kakva zabuna. Unatoč brojnim aktivnostima i naporima, izmjene i dopune Direktivi nisu usvojene, a Europska komisija je donijela opći zaključak da su direktive u ovom području (uključujući Direktiva o obavješćivanju i savjetovanju), ako je relevantno, učinkovite i usklađene.