



## Enhance lobbying

of commercial sector workers  
interests in decision-making  
through promoting involvement  
and active unionism

RS

### Nosilac projekta

- ✓ Ogólnopolski Pracowniczy Związek Zawodowy Konfederacja Pracy, **Polska**

Osim nosioca projekta, učestvuje još 9 organizacija zaposlenih i poslodavaca iz 8 zemalja članica EU i zemalja kandidata za ulazak u Uniju

- ✓ Ogólnopolski Pracowniczy Związek Zawodowy Konfederacja Pracy, **Polska**
- ✓ National Federation of Commerce, Services, Customs and Tourism CL Podkrepa, **Bulgariya**
- ✓ Federación de Trabajadores Independientes del Comercio, **España**
- ✓ Samostalni Sindikat Trgovine Srbije, **Srbija**
- ✓ Uniunea Sindicală Teritorială  
– Filiala Braşov to Confederaţiei Naţionale Sindicale "Cartel ALFA", **România**
- ✓ Lithuanian Trade Union of Commercial and Co-operative Employees, **Lietuva**
- ✓ Asociación Industrial Técnica y de Comercio (ASITECO), **España**
- ✓ Business Confederation Macedonia, **Makedonija**
- ✓ The National Union of Employers



# Izveštaj

## Uvod

Direktiva 94/45/EZ Saveta, od 22. septembra, ima za cilj poboljšanje prava na informisanje i konsultovanje predstavnika na nivou preduzeća ili grupe preduzeća koja posluje na nivou Zajednice, i da garantuje pristup predstavnicima zaposlenih prvim centrima odlučivanja. Poslodavci i radnici na koje to utiče imaju sposobnost, uz prethodnu fazu pregovora, da oforme poseban predstavnički organ (Evropski radnički savet) ili da kao alternativni mehanizam ustanove sprovođenje prava na informisanje i konsultovanje van pomenutog saveta.

Lica odgovorna za projekat imaju za cilj da zaposleni, posebno zaposleni u trgovinskom sektoru, u velikim multinacionalnim preduzećima, upoznaju prednosti i koristi koje nosi zakonodavstvo Evropske Unije, u većini evropskih zemalja preneseno u njihove propise, kako bi se poboljšao kvalitet radnih mesta, dok u isto vreme zaposleni postaju partneri na svim nivoima upravljanja preduzećem.

Na različitim susretima promovisanim ovim projektom istaknut je veliki napor koji EU ulaže da bi se uskladili radni odnosi u svim zemljama članicama. Socijalna dimenzija evropskih integracija značajno je razvijena tokom godina. Predstavlja ključni aspekt Strategije "Evropa 2020", čiji je cilj obezbeđivanje «integrisanog rasta» s povećanim nivoom zaposlenosti i smanjenjem broja osoba koje žive u siromaštvu ili kojima prete rizik socijalne izopštenosti.

Prikladno je podsetiti da ova usmerenja, zajedno s ekonomskom politikom, čine integrisane smernice za primenu Strategije "Evropa 2020", i da u ovom slučaju tekst obuhvata obiman odeljak posvećen odobrenju evropskog stuba socijalnih prava koji je odobren na međuinstitucionalnom samitu u Geteborgu 17. novembra 2017, i naglašava da su smernice za zapošljavanje uključene u Odluku "u skladu s principima stuba".

## Otvaranje, Varšava, 17.04.2018

U Varšavi su se sastali organizatori s partnerima s projekta kako bi se definisali sadržaji susreta, kao i poslovi koje treba obaviti u različitim nacionalnim sedištima delegacija učesnika. Posebno je bila istaknuta, tokom različitih radnih sastanaka, pažnja koju evropske direktive posvećuju promenama ekonomskih i proizvodnih modela i njihovom uticaju na radne odnose i socijalnu zaštitu, ukratko, na pravno uređenje radnih odnosa, i pozivanje zemalja članica, svima je to delovalo pozitivno (mada bi trebalo sačekati da ne bude veoma dug put između "rečenog" i "učinjenog"), da se zahteva da one garantuju "da novi radni odnosi zadrže i ojačaju evropski socijalni model", isto

kao i da se i države članice i sama EU pozabave društvenim nasleđem/uticajem ekonomske i finansijske krize, i da teže da izgrade "inkluzivno društvo u kojem će ljudi biti osposobljeni da predvide i upravljaju promenom i da aktivno učestvuju u društvu i ekonomiji, kako je naznačeno i u Preporuci komisije o aktivnom uključivanju osoba isključenih s tržišta rada". Takođe je neophodno i treba istaći, s obzirom da politike zapošljavanja imaju različita teritorijalna područja razvoja, da Savet traži od Država da se primena smernica izvrši zajedno s regionalnim i lokalnim vlastima, i da postoji bliska saradnja s parlamentom, socijalnim partnerima i civilnim društvom.

### **Međunarodni susret. Debate i razmena iskustava. Malaga, 17. januar 2019**

Eksperti i debate obrađivali su predloge evropske normative koja se zalaže za "poboljšanje dobrog funkcionisanja tržišta rada i efikasnosti socijalnog dijaloga". Posebno je važno, sudeći po onom što se izlaže na debatama i okruglim stolovima, garantovanje adekvatne ravnoteže između tražene fleksibilnosti sa strane poslodavaca i tražene stabilnosti sa strane zaposlenih, a sve to u skladu s uslovima na radu koji bi jamčili bezbednost i zdravlje na radu, kao i odgovarajuće radno okruženje, s posebnim isticanjem da se "mora garantovati pristup efektnom i nepristrasnom rešavanju sporova, i, u slučaju neopravdanog otkaza, pravu na naknadu štete, što obuhvata i odgovarajuće obeštećenje". u tekstu na kom su se bazirali izlagači, evropskoj direktivi, Države se pozivaju da izbegnu radne odnose "koji bi dali osnova za nepovoljne radne uslove, a posebno da se bore protiv zloupotrebljavanja atipičnih ugovora"

Poziv na poboljšanje socijalnog dijaloga i jačanje kolektivnog pregovaranja takođe zaslužuju pozitivnu ocenu. Takođe je prikladno naglasiti, imajući u vidu da se preciziranje upućuje na politike usvojene u nacionalnim telima, da se od država članica traži da olakšaju nezaposlenima određene olakšice/ pogodnosti koje su "adekvatne i u razumnom trajanju", ali i skrenuti pažnju na to da u isto vreme – ne postoji dokument Evropske Unije u kojem nije izražena ova "problematika" – mere podrške i ekonomske podrške nezaposlenim osobama "ne treba da umanje podsticaj za brzim povratkom na posao", dok iste treba da budu propraćene "aktivnim politikama tržišta rada", što je bez ikakve sumnje pozitivna postavka kad god su tela javne vlasti u stanju da ih sprovedu na odgovarajući način.

Razgovori sa stručnjacima podstakli su razmenu mišljenja i vrlo zanimljivih ličnih iskustava pri čemu je istaknuto da, u svim politikama, države treba da razvijaju i primenjuju integrisane i preventivne strategije kombinujući tri aspekta aktivnog uključivanja: "adekvatan dodatak dohotku, inkluzivna tržišta rada i pristup kvalitetnim uslugama". i dalje se insistira na tome da sistemi socijalne zaštite "treba da garantuju pravo na primeren minimalni dohodak za sve osobe koje nemaju dovoljno sredstava i da promovišu socijalnu uključenost podsticanjem aktivnog učestvovanja osoba u društvu i na tržištu rada". Nema sumnje, reč je o sve važnijoj temi, imajući u vidu veliki broj osoba koje su isključene iz doprinosa i pomoći za nezaposlene jer ne ispunjavaju tražene uslove da istima pristupe.

Naravno, na radnim sastancima nisu zapostavljena ni pitanja demografske situacije i progresivnog starenja stanovništva, i članice su pozvane da vode računa o "održivosti i podesnosti penzijskog sistema za žene i muškarce, koji nudi jednake mogućnosti za zaposlene i samozaposlene, oba pola, vezano za ostvarivanje prava na penziju, što obuhvata i dopunske penzijske sisteme koji bi garantovali dostojanstven život".

### **Sastanci po zemljama predviđeni projektom**

- ✓ U Varšavi sastanak je održan 16. novembra 2018.
- ✓ U Beogradu sastanak sa studijama i analizom održao se 15. oktobra 2018.
- ✓ U Vilnijusu sastanak je održan 4. juna 2018.
- ✓ U Bratislavi sastanak je održan 7. novembra 2018.
- ✓ U Sofiji sastanak sa studijama, analizom i debatom održan 5. oktobra 2018.
- ✓ U Bukureštu održan nacionalni sastanak 19. oktobra 2018.
- ✓ U Španiji održana dva zasebna sastanka pošto su sedišta organizacija vrlo udaljena jedno od drugog. ASITECO (Asociación Industrial, Técnica y de Comercio) održao je sastanak 5. oktobra 2018, a Federación Independiente de Comercio održao je sastanak 8. oktobra 2018.

U ovom izveštaju ističemo neke od dokumenata sa susreta na nacionalnom nivou koji su prosleđeni koordinatoru projekta.

### **National Federation of Commerce, Services, Customs and Tourism CL Podkrepa**

Sastanak u Bugarskoj razvijao se oko evropskih direktiva EZ/2001/86, EZ/2001/23, EZ/2002/14, EZ/98/59, EZ/2003/72 EZ/2005/56 i debate u vezi sa situiranjem direktiva u okviru pravnog poretka u državi. Analizirano je uspostavljanje mehanizama koji bi stimulisali socijalni dijalog i uzajamno poverenje poslodavaca i zaposlenih. Isto tako, tokom sastanka govorilo se o tome kako povećati saradnju između zemalja članica i kako integrisati one koje su kandidati za ulazak u EU i saznati da li u svojim zakonodavstvima preuzimaju ove direktive unije.

U iscrpnom izveštaju, Bojana Bojanova, rezimira situaciju u Bugarskoj po ovom pitanju i ističe da: "Od 8. decembra 2004, članice Evropske Unije, a posle priključenja Bugarske Uniji 2007. godine, i bugarska preduzeća, imaju mogućnost da oforme zajedničko društvo kapitala u obliku evropskog trgovačkog društva.

U pravu na evropskom nivou, evropsko društvo definisano je Uredbom Unije (EU) br. 2157/2001 od 8. oktobra 2001, u pogledu Statuta evropskog društva (SE)

i Direktive 2001/86/EU Saveta od 08.10.2001. u pogledu dopune statuta evropskog društva, vezano za učešće zaposlenih osoba.

U Članu 281 (i dalje) Zakona o trgovini, Uredbe br. 1 od 14. februara 2007, o održavanju, očuvanju i pristupu Trgovačkom registru, isto kao i u Zakonu o informisanju i konsultovanju zaposlenih u multinacionalnim preduzećima, grupama preduzeća i evropskim društvima uneseni su propisi na nacionalnom nivou.

Putem sistema upravljanja na jednom nivou u evropskom društvu, prilikom donošenja odluka učestvuju direktno i predstavnici radnika, poštujući propise Direktive 2001/86/EU.

Putem sistema upravljanja na dva nivoa, organ uprave može da čini 3 do 9 lica. s obzirom da je, po Zakonu o trgovini u Bugarskoj, mogućnost zaduženja samo jednog izvršnog člana za operativno upravljanje predviđena jedino u slučaju upravljanja na samo jednom nivou, preduzeća sa sistemom upravljanja na dva nivoa obavljaju upravljanje uvek zajednički, s najmanje tri člana.

Nadzor upravljanja evropskim društvom, koje vrši upravni organ društva, obaveza je nadzornog organa. Regulatorna nas za to ponovo upućuje na nacionalno zakonodavstvo zemalja članica, dok Čl. 242, stavka 2, tačka 2 Zakona o trgovini predviđa da bude 3 do 7 članova. Pošto posebni pregovarački organ predstavlja zaposlene iz različitih društava i zemalja članica, ima određenih zahteva po pitanju konkretnog sastava posebnog pregovaračkog organa. Njegovi članovi se biraju putem direktnog ili tajnog glasanja proporcionalno broju strana učesnika. Sindikati imaju pravo da predlože kandidate. u slučaju da ne postoji predstavničko telo zaposlenih, oni direktno ostvaruju svoje pravo na glas. u ostalim slučajevima, u glasanju učestvuju ujedinjeni saveti industrijskih i finansijskih grupa, centralni saveti i saveti zaposlenih. Odabrani organ se oformi nakon što uprava preduzeća saopšti planirano formiranje evropskog društva. Pregovori počinju odmah po formiranju posebnog pregovaračkog organa i mogu da traju i do 6 meseci. Strane mogu da se dogovore o produženju pregovora, ali dužina trajanja pregovora ne sme da pređe godinu dana od dana osnivanja posebnog pregovaračkog organa.

Direktiva 2005/56/EU odnosi se na prekogranična spajanja društava s ograničenom odgovornošću. Krajnji rok za njeno transponovanje u Bugarskoj je bio 12. decembar 2007. i to je transponovano u Zakon o trgovini. s jedne strane, evropski zakonodavac je pokušao da putem direktive dostigne konsenzus između zainteresovanih strana, ali s druge, zapostavljen je princip obaveznog učestvovanja poslodavca u nadzornom organu ili u organu uprave evropskog društva, i dozvoljeno je da to obave pregovaračke strane i u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom zemalja članica. Samo u slučaju da strane ne postignu sporazum, primenjuju se standardna pravila predviđena Direktivom.

Sa stanovišta sindikata, iz niza razloga, prenošenje Direktive ne poseduje veliku mogućnost primene. Direktiva 2002/14/EZ stvara opšti okvir sistema informisanja i konsultovanja i primenjuje se u Bugarskoj tamo gde postoji određena sindikalna struktura.

Veliki napredak pokazuje Direktiva 2001/23/ EU koja se odnosi na usklađivanje zakonodavstva zemalja članica o zaštiti prava radnika; Direktiva 2001/86/EU, koja dopunjuje Statut evropskog trgovačkog društva, o učešću zaposlenih u njegovoj upravi, prenesena je, ali po našim informacijama, učešće zaposlenih u upravi trgovačkog društva svedeno je na minimum.

Opšte uzev, multinacionalne kompanije iz komercijalnog sektora ne žele da postoji sindikalna organizacija, teško daju pristup u svoje upravne odbore predstavnicima zaposlenih, i po opštem pravilu, odbijaju kolektivno pregovaranje, uprkos činjenici da je informisanje i konsultovanje u ovim kompanijama na višem i boljem nivou nego u drugim preduzećima. To je uzrokovano činjenicom da se matično društvo nalazi van zemlje. Bugarski rukovodioci još nisu dostigli neophodni nivo u pitanjima koja se odnose na zaposlene.

Ne postoji informisanje i konsultovanje u preduzećima u kojima nema sindikalne organizacije. Napori sindikata su usmereni na odgovarajuće kampanje kako bi se razglasile pogodnosti koje podrazumeva postojanje sindikata i uključivanje radnika u sindikate, kao i na to da se povрати poverenje i snaga ove organizacije.

Ima predstavnika radnika u 14 Evropskih saveta sa 18 predstavnika bugarskih poslovnica multinacionalnih kompanija. Njih 15 su članovi sindikata konfederacija s nacionalnom reprezentativnošću, a od njih je 13 iz Nacionalnog saveza bugarskih sindikata i 2 iz KT "Podkrepa". Bugarska preduzeća koja imaju predstavnike izabrane za Evropske savete prisutna su u 10 ekonomskih sektora: laka industrija, tekstil i odeća; finansijsko posredovanje; metalurgija i mehaničke konstrukcije, uključujući i opremu i aparate; prehrambena industrija; hemijska industrija; proizvodnja građevinskih materijala; trgovina; energetika (električna proizvodnja i snabdevanje).

U 12 preduzeća u kojima postoje bugarski predstavnici izabrani za Evropske radničke savete postoje sindikalne organizacije, uglavnom iz Nacionalnog saveza bugarskih sindikata kao i iz KT "Podkrepa".

Zaključak: u poslednje dve godine socijalni dijalog u Bugarskoj postoji samo u svom formalnom obliku. Poslodavci odbijaju da pregovaraju i da potpisuju Ugovore o radu ili Kolektivne granske ugovore, i to u većini slučajeva dovodi do socijalnih tenzija.

Namerno bojkotuju važne pregovore, kao što su pregovori o obezbeđenom minimalnom prihodu, o minimalnoj plati i njenom posledičnom povećanju, kao i uopšteno o dohotku od rada; ne pokazuju ni najmanju želju da raspravljaju o pitanjima

deficita kvalifikovanog osoblja, i pozivaju na odbacivanje kolektivnog pregovaranja o radu na nivou preduzeća i sektora. Sve to u praksi pred sindikate u Bugarskoj postavlja niz izazova koji će, s druge strane, nesumnjivo pojačati naš položaj i učiniti da budemo još kategoričniji i ratoborniji.

Direktive su transponovane u bugarsko zakonodavstvo, prva od njih putem izmena i dopuna Zakona o radu (2006), a ostale putem novog Zakona o informisanju i konsultovanju zaposlenih u multinacionalnim preduzećima, grupama preduzeća i evropskim trgovačkim društvima“.

### Nacionalni sastanak u Bratislavi

Izveštaj poslat iz Slovačke mnogo je optimističniji od rezultata sastanka u Sofiji, gde sindikalne centrale optužuju vladu i poslodavce da "šminkaju" stvarnost, što se na duge staze može negativno odraziti na socijalni mir. Slovaci su projekat analizirali iz perspektive malih i srednjih preduzeća u zemlji.

Slovaci su mišljenja da: "Jedan od ključnih aspekata o kome se raspravljalo tokom debate i inicijativa za politikama stvorenim u okviru socijalnog dijaloga vođenog na nacionalnom i internacionalnom nivou, bio je opšti razvoj društvene odgovornosti preduzeća. Stoga, evropski radnički saveti uspeli su da pokrenu debatu o otpuštanjima, promenama u upravljanju ili razmeni informacija u konsultovanjima o najprisutnijim pitanjima u Uniji. Taj proces je vidljiv u različitim programima stalnog rasta društvene odgovornosti preduzeća usredsređenim na iskazivanje socijalnih interesa koje često sprovode zaposleni i njihovi predstavnici na ovim sastancima. Te teme obuhvataju pitanja vezana za promovisanje posebnih prava ili kulturnih aktivnosti i aktivnosti za zaštitu životne sredine.

To je bio najpoznatiji aspekt za učesnike na seminaru. Učesnici su pokazali poznavanje široke palete učinaka različitih politika i praksi koje su uključene u direktive EU vezane za socijalni dijalog. Povećanje konkurentnosti preduzeća u potrazi za kvalifikovanim zaposlenima takođe igra važnu ulogu u podsticanju preduzeća, čak i malih i srednjih, da izrade bolje mere koje bi doprinele razvoju komunikacije između interesa zaposlenih i mera koje realizuje uprava. Uopšteno uzev, prisutni predstavnici bili su upoznati s različitim metodama motivisanja veće aktivnosti u oblasti konsultovanja između zaposlenih i uprave preduzeća.

Što se tiče opšteg utiska učesnika na seminaru, primetili smo da situaciju koja je trenutno dogovorena na evropskom nivou primaju s pomešanim osećanjima, pri čemu se prepliće uviđanje procesa koji se odigravaju na evropskom nivou i potiču iz pritiska koji vrše zaposleni i njihovi predstavnici, s jedne strane, i sumnjičavošću prema tendencijama koje bi postepeno smanjile konkurentnost zemlje, srazmerno pritisku ekonomija koje su više socijalno okrenute u drugim delovima Evropske Unije.

Uopšteno pak, imajući u vidu ceo proces u oblasti socijalnog dijaloga na nivou EU, predstavnici MSP-a na ovom sastanku nisu izrazili značajniju zabrinutost zbog mogućih posledica u budućnosti, posebno ako dođe do neke vrste preokreta u opštim ekonomskim uslovima i prilagođavanja poslovnog okruženja u drugim oblastima, konkretno u centralnim područjima rada ili regulatornom okviru za preduzeća. Van toga, MSP su izrazila veću zabrinutost zbog drugih oblasti politike, gde je veći uticaj državne politike umesto politike Evropske Unije. Što se tiče socijalnog dijaloga kao takvog, slovačka preduzeća su imala veće brige vezane za pitanja primene kolektivnih ugovora u manjim preduzećima u okviru istog sektora, koja pak nisu bila učesnici prvobitnog ugovora. To je bila jedna od tema koju su na sastanku pomenuli predstavnici malih i srednjih preduzeća.

U ovom okviru predstavljen je evropski socijalni dijalog u malim i srednjim preduzećima u Slovačkoj. Prvobitno zakonodavstvo o socijalnom dijalogu prisutno je i primenljivo za preduzeća u Slovačkoj od trenutka kad se država priključila Evropskoj Uniji. Stoga, shvaćeno je da je reč o sistemu pravila koja treba da se prihvate kako bi preduzeća mogla da iskoriste opšte širenje tržišnog prostora u EU. Ovi procesi post-priključivanja usvojeni u EU obuhvataju:

- ✓ 2004 – okvirni sporazum o stresu vezanom za posao potpisali su evropski socijalni partneri;
- ✓ 2007 – okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radu potpisali su evropski socijalni partneri;
- ✓ 2009 – stupanje na snagu Ugovora o funkcionisanju Evropske Unije u decembru 2009, koji razrađuje evropski socijalni dijalog u članovima 152, 154 i 155;
- ✓ 2010 – okvirni sporazum o inkluzivnom tržištu rada potpisali su evropski socijalni partneri;
- ✓ 2015 – Komisija je pokrenula "Novi početak za socijalni dijalog" i deklaraciju su potpisali socijalni partneri EU, Komisija i Predsedništvo saveta 2016.

Međutim, iskazana je zabrinutost povodom usmerenosti regulativa koje bi mogle da postanu limitirajuće u smislu troškova nastalih za mala i srednja preduzeća. Ti troškovi su ne samo finansijski, nego su troškovi i u smislu vremena potrebnog za ispunjavanje zahteva predviđenih ovim regulativama. Ukazano je na potrebu stvaranja sistema koji bi obezbedio interese poslodavaca (uglavnom u malim i srednjim preduzećima), koji se suočavaju s većom konkurentnošću zaposlenih, a prednost u pregovaranju pomerena je na stranu zaposlenih. Zato je nastala potreba da se imaju u vidu troškovi do kojih to dovodi i buduće mere koje treba razmotriti zavisno od kapaciteta preduzeća i ograničiti ih ili vezati za ekonomski rast, ili bar kompenzovati smanjenjem poslovnih izdataka i propisima u drugim oblastima, gde bi dodata vrednost za potrošače i/ili zaposlene bila manja (ili nepostojeća). Ovo je bio zaključak predstavnika malih i srednjih preduzeća, koji misle da mnoge



od ovih mera mogu da ponude konkurentnije prednosti velikim preduzećima koja su spremnija da preduzmu troškove uvođenja ovih i drugih mera. Isto tako, ova preduzeća takođe mogu da predstave pozitivnije svoj uticaj u slučajevima kada podstiču diskusiju (kao rezultat učešća u evropskim radničkim savetima). To je bila okosnica diskusije o opštoj situaciji evropskog socijalnog dijaloga. Govornici su istakli dosad ponuđene koristi za zemlje članice Evropske Unije u poređenju s rizicima koji su trenutno vidljivi u procesu Bregzita.

**Zaključak:** ovaj seminar je pružio priliku predstavnicima malih i srednjih preduzeća da izraze svoja razmišljanja i zabrinutosti vezane za razvoj evropskog socijalnog dijaloga. Politike koje je sprovela Evropska Unija primenjene su u Slovačkoj i preduzeća su ih usvojila. Uopšteno gledano, ima dovoljno znanja o njihovim posledicama među predstavnicima preduzeća u Slovačkoj.

Uviđanje ritma promena u sferi socijalnog dijaloga pomešano je sa brigama u izvesnoj meri, ali svakako ostaje zabrinutost zbog budućeg usmerenja evropskog zakonodavstva u ovoj oblasti“.

### **Nacionalni susret u Beogradu Samostalnog sindikata trgovine Srbije**

Predsednik sindikata, Radoslav Topalović, poslao nam je izveštaj u kome ističe neke zanimljive aspekte sa sastanka i navodi da se posle komentarisanja različitih evropskih direktiva koje obuhvata ovaj projekat, raspravljalo o stepenu njihovog ispunjenja, kao i o izazovima s kojima se još treba suočiti: “Po završetku prezentacije pomenutih normativa, započela je debata, i učesnici seminara su postavljali pitanja i iznosili komentare o postojećoj praksi vezanoj za primenu važećih propisa u Srbiji. Za vreme debate, zajedno s učesnicima, pokušali smo da dođemo do načina za poboljšanje praksi vezanih za učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka na nivou preduzeća, posebno u smislu poboljšanja komunikacije između predstavnika zaposlenih i poslodavaca. Drugi važan aspekt koji je pobudio zanimanje prisutnih vezan je za traženje boljih načina lobiranja koji bi išli u prilog interesa zaposlenih u multinacionalnim preduzećima. u obe teme došli smo do zaključka da bolje poznavanje odgovarajućih regulativa, kako evropskih tako i nacionalnih, može da dovede do značajnog poboljšanja uticaja predstavnika zaposlenih u procesu donošenja odluka u preduzeću“.

### **Nacionalni susret u Poljskoj**

16. novembra 2018. održane su radionice u Lođu kao deo evropskog projekta VP / 2017/008/0023. Učesnici su predstavnici kompanijskih i međukompanijskih sindikalnih organizacija koje funkcionišu u različitim sektorima, posebno u sektoru trgovine i prometa na malo. Posao nas podseća na to, Paweł Śmigieński.

“Cilj sastanka je bio da se zaposleni i poslodavci pripreme za direktive EU, koje su načinjene tako da podstaknu socijalni dijalog i međusobno poverenje u preduzećima, kao i da garantuju prava radnika na ispravan i pravedan način, ukoliko poslodavci primene odgovarajuće mere restrukturacije.

Kao deo prethodnih tema, raspravljalo se o sledećim direktivama:

- ✓ 2002/14/EZ kojom se uspostavlja opšti okvir vezan za informisanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici. To je direktiva koja je u poljski pravni sistem unela radničke savete. Funkcija ovih saveta je da dobiju poseban katalog informacija od poslodavca i da sprovedu konsultovanje u vezi s odabranim pitanjima. Nažalost, u praksi, ovi saveti ne vrše ulogu koju im je dodelio evropski zakonodavac, jer zaposleni uglavnom nisu zainteresovani za ovakva predstavnička tela.
- ✓ 2001/23/EZ o usklađivanju zakonodavstva država članica koje se odnosi na održavanje prava zaposlenih kod prenosa preduzeća i pogona ili delova preduzeća i pogona. Učesnicima radionica prikazane su smernice direktive i relevantne regulative iz poljskog zakona, koji sadrži rešenja predviđena zakonodavstvom EU. Raspravljalo se o opasnostima koje nastaju kad postoji volja da se izbegnu odredbe o zaštiti, posebno u slučaju otvaranja takozvanih firmi-ćerki.
- ✓ 98/59/EZ o usklađivanju zakonodavstva država članica koje se odnosi na kolektivne otkaze. Ova direktiva se odnosi na vrlo važne teme koje su dugo izazivale mnogo kontroverzi u Poljskoj. u okviru ove teme, iznošena su rešenja koja bi mogla da poprave situaciju zaposlenih u slučaju kolektivnih otkaza na radnom mestu, posebno u odnosu prema posebno zaštićenim radnicima i opsegu informacija dobijenih od poslodavca u slučaju da postoji namera da na radnom mestu dođe do otkaza.
- ✓ 2018/957 kojom se modifikuje Direktiva 96/71/EZ vezana za upućivanje/ premeštanja radnika u okviru pružanja usluga. Poslednja direktiva sadrži jedan važan princip: "jednaka plata za isti posao na istom mestu", što će omogućiti borbu protiv platne diskriminacije zaposlenih u zavisnosti od zemlje porekla. Učesnici su mogli da se upoznaju s mehanizmima ove treće direktive u ovoj oblasti, koja dopunjava pravnu regulativu direktiva o upućivanju i premeštanju radnika iz 1996. i 2014.

Prilikom rasprava o svakoj od prethodnih direktiva, ukazano je na adekvatna rešenja obuhvaćena poljskim radnim zakonodavstvom. Sindikalisti koji su učestvovali na radionici postavili su niz pitanja o usaglašenosti rešenja usvojenih u nacionalnim zakonima sa zakonodavstvom EU. Učesnici su se povodom nekih tema složili da posebne odredbe zahtevaju izmene, na primer, u doseg pravne valjanosti

socijalnih paketa čije stanje izaziva sumnje u odlukama suda. Takođe je naglašeno to da principi učešća zaposlenih treba da ojačaju, jer će na taj način socijalni dijalog sproveden na radnom mestu moći da bude efikasniji i delotvorniji.

Na kraju radionice, učesnici su se putem ankete izjasnili o različitim ključnim temama:

- ✓ Među glavnim zadacima u sektoru trgovine i maloprodaje našla se potraga za pregovaranjem radi potpisivanja kolektivnog ugovora o radu. Nedostatak takvog ugovora dovodi do pravnog haosa, isto kao i primena raznih pravnih rešenja, koja često nepravedno prave razlike među radnicima. Važan zadatak je i jačanje ostvarivanja i primene radnog zakonodavstva, posebno rešenja koja se tiču radnog vremena, zdravlja i bezbednosti na radu i naknada zaposlenima.
- ✓ Pitanje o strukturi socijalnog dijaloga u Poljskoj nije izazvalo nikakve nedoumice. Učesnici radionice naveli su svoje individualne nivoe: pogon/centrala – Saveti za socijalni dijalog, nadkompanijski nivo (sektorski) – sindikalne organizacije i organizacije poslodavaca, kao i regionalni i preduzetnički saveti za socijalni dijalog, u kojima se verovatno odvija najvažniji deo pregovora između socijalnih partnera. Takođe je primećeno da u okviru socijalnog dijaloga još uvek ima radničkih saveta, inspektora rada, evropskih radničkih saveta, predstavnika zaposlenih, različitih foruma za sprovođenje dijaloga, kao i saveta radnika u malom broju preduzeća. Delotvornost ovih oblika ocenjena je kao umerena, a trenutna situacija socijalnog dijaloga koji se odvija u okviru saveta za socijalni dijalog ocenjena je uglavnom negativno.
- ✓ Što se tiče neusklađenosti između odredaba i mehanizama predviđenih direktivama EU i nacionalnih rešenja, ukazano je na to da poljski zakonodavac obično bira regulative koje su nepovoljnije za zaposlene od direktiva EU. Uzmimo kao primer trajanje perioda likvidacije (12 meseci), trajanje kolektivnog ugovora pri tranziciji radnog mesta (12 meseci) ili mogućnost osnivanja radničkih saveta (preduzeće koje zapošljava najmanje 50 osoba). Neshvatljivo je, stoga, jer zakonodavac EU nudi besplatnu mogućnost uvođenja boljih rešenja, a poljski zakonodavac ne želi da ih iskoristi.
- ✓ Mehanizmi pregovaranja, kolektivni sporovi i druga protestna delovanja prepoznati su kao efektivna delovanja zakonodavnog lobiranja. Takođe je ukazano na pravne mogućnosti koje su predviđene za sindikate u pravnim odredbama. Takođe je iskrsela tema medija, koji, ako se pravilno koriste, mogu da budu korisna alatka za uvođenje relevantnih pravnih odredbi, na svim nivoima.

- ✓ Učesnici radionice o mogućim izmenama zakonodavstva vezanog za pravo na informisanje, konsultovanje i uključenost zaposlenih ukazali su na potrebu za proširenjem i pojašnjenjem "kataloga" informacija koje se dobijaju od poslodavca. u praksi mnogi problemi nastaju povodom dobijanja očekivanih informacija od poslodavca, neophodnih za sprovođenje sindikalnih aktivnosti. u mnogim slučajevima ne zna se koje informacije se mogu tražiti, a poslodavac, pošto na raspolaganju ima odgovarajuću pravnu pomoć, minira napore sindikalista na ovom polju i time pogoršava kvalitet socijalnog dijaloga.

Bilo je i komentara o određivanju kazni za poslodavce koji ne žele da učestvuju u procesu informisanja i konsultovanja predstavnika zaposlenih o izvesnim aktivnostima predviđenim zakonom“.

### Drugi aspekti nacionalnih sastanaka

Različite delegacije su se takođe zainteresovale i razmatrale da je najopštiji način/diskurs da se izađe iz krize zapravo smanjenje troška rada, odnosno, smanjenje plata, smanjenje doprinosa, smanjenje otpremnina u slučaju otkaza, kasniji odlazak u penziju. Pošto ove mere dovode do depresije i pada domaće potrošnje (što se pridodaje padu izazvanom nezaposlenošću), priču o krizi moramo dopuniti potrebom da se osvoje strana tržišta povećanjem konkurentnosti na spoljnom planu. Zanimljivo je što je to rešenje moguće, ne samo na periferiji Evrope, nego i u Turskoj, Peruu ili Indiji, kao što se može uveriti svako ko pogleda preporuke MMF-a za te zemlje. Od svih se zahteva da smanje domaće tržište i da povećaju spoljna tržišta, što je utopijsko rešenje koje neizostavno dovodi do trgovinskih konflikata i rata valuta. Put izlaska iz krize je ujedno nerealan, konfliktan i regresivan, odnosno, suprotan interesima rada koji su najprijemčiviji interesima građanstva uopšte.

Pitanje koje su postavljali skoro svi učesnici na sastancima bilo je: postoji li neka realnija mogućnost od ove? Da bi se došlo do nje, komentarisao je jedan od stručnjaka, neophodno je ponovo razmotriti proizvodni sistem i načine stvaranja bogatstva, udaljiti se od makroekonomskog pristupa i ući u mikro aspekte, u preduzeća, gde neizvesnost i miniposlavlji ("minijobs") određuju budućnost i stvaraju novo "socijalno biće".

Ovo razmišljanje, kako je naveo upitani ekspert, mali je doprinos odbrani internog konsenzusa i učešću zaposlenih u preduzećima kao suštinskog faktora za razvoj inovacija, i stoga suprotstavljen monopolu moći rukovodilaca. Ovaj ekspert zastupa stanovište da je samo putem demokratizacije produktivnog sistema moguće istovremeno napredovati po pitanju prava i konkurentnosti, na polju inovacija i socijalne stabilnosti.

Otvoriti ovu raspravu znači suočiti se sa dva jednostavna pitanja: kakav tip preduzetničke organizacije olakšava put ka konkurentnosti? Do koje mere integrisanje rada i kapitala ili oblik društva olakšava oslobađanje neophodne energije da bi se promenio proizvodni model?

Susreti, kao i radni sastanci delegacija na nacionalnom nivou poslužili su da se organizuju razmišljanja, uspešna iskustva i zanimljivi protokoli o partnerstvu/saradnji. u poslednje vreme svedoci smo dubokih sukobljavanja u svetu radnih odnosa u našem neposrednom okruženju koja dostižu neprihvatljive nivoe u upravljanju preduzećima. Slabljenje dijaloga, nedostatak ugovora u kolektivnom dogovaranju, neprestano korišćenje sile kao elementa za vršenje pritiska, itd; to negativno utiče na konkurentnost našeg preduzetničkog tela. Ako nismo konkurentni, tržište će naći bolju opciju ili će nas prisiliti da proizvodimo pod pretnjom mnogo nepovoljnijih scenarija.

Ovakvu situaciju koriste mnogi činioci da istaknu potrebu da se prevaziđe aktuelni okvir radnih odnosa u okviru preduzeća. Zalažu se za potrebu da se produbi definisanje mehanizama upravljanja koji bi zaista pretvorili preduzeća u organizacije usredsređene na osobe, kao mehanizme koji garantuju održivost budućih poslovnih projekata.

Osim ideološkog pitanja, potreba za transformisanjem preduzeća u Zajednice ljudi koje dele isti poslovni projekat, postaje princip efikasnosti. Ne možemo da jamčimo konkurentnost preduzeća bez zajedničkog rada svih činilaca jednog preduzeća koji su duboko povezani sa svojom teritorijom.

Tokom debata jasno je istaknuto da je pravi trenutak da u naše društvo uvedemo praksu upravljanja preduzećima koja bi omogućila učešće zaposlenih u preduzeću. Postoji mnogo formula, zadruga, preduzeća socijalne ekonomije, preduzeća koja olakšavaju učešće u vrednostima o kojima odlučuje celina organizacije, učešće zaposlenih u društvenom kapitalu, suodlučivanje ili zajedničko upravljanje, samoupravljanje, itd.

Ako je osnovni cilj javnog upravljanja stvaranje sve pravednijeg i solidarnijeg društva, u kome bi nivo prihoda između različitih društvenih zajednica bio što je moguće manji, pri čemu se garantuju preduzetnička kultura i poslovni rizik, ne smemo propustiti da delujemo ka transformisanju preduzeća u pokretače ovog procesa u cilju stvaranja bogatstva.

Po mišljenju većine delegacija, treba težiti stvaranju regulatornog okvira i okvira javne podrške nastanku okruženja povoljnog za učešće radnika u preduzeću, pri čemu se ne daje unapred jedinstven sistem učešća. Treba dozvoliti da svako preduzeće, u okviru sopstvenog identiteta, svojih modela upravljanja, svojih stremljenja, itd, odluči na koji bi način najbolje razvilo svoj poslovni model/projekat.

Organizacije koje podstiču učešće zaposlenih u preduzeću imaju niz prednosti kojima se garantuje dugoročna konkurentnost poslovnog projekta: ona stvaraju zajednički projekat svih članova organizacije i time olakšavaju proces upravljanja, imaju tendenciju jačanja održivosti poslovnog projekta, podstiču veće preuzimanje

odgovornosti u svim domenima poslovanja, podržavaju veću emotivnu povezanost s projektom, demokratizuju svoju organizaciju, ustanovljavaju novi okvir međuljudskih i radnih odnosa koji se ne zasniva na sukobima, nego na deljenju posla, garantuju viši nivo transparentnosti i podeljene odgovornosti, itd.

Susreti tokom ovog projekta imali su za cilj podsticanje preduzeća i sindikata da istraže svet učešća, kako bi poboljšali konkurentnost svojih organizacija, i prevazišli stege trenutnih radnih odnosa. Stvaranje ovakvih zajednica ljudi podrazumeva jačanje socijalne dimenzije preduzeća, pruža podršku procesima stvaranja dobiti i doprinosi revalorizaciji uloge preduzeća u društvenoj koheziji.

## **Zaključak**

Eksperti koji su učestvovali u ovim susretima, kao i radovi koji su predstavljeni tokom projekta, poslužili su da se na drugačiji način osmotri svet radnih odnosa i odnosi koji ga održavaju, kao i pojave koje su primetne u neposrednoj socijalnoj stvarnosti, a posebno kad ti odnosi podrazumevaju zahtevanje prava i zahteva za ravnopravnošću i jednakošću. Tako, u drugom istorijskom trenutku i iz drugih razloga, mada ne mnogo drugačijih od današnjih, Zakon o radu dovodi do zanimljive analize učešća zaposlenih u dobiti preduzeća koja se danas ponavlja. Ova tema nije pitanje samo radnog prava, nego i političkih oblasti i socijalne filosofije, a od ovog trenutka i prava trgovačkih društava.

Jedan od ciljeva susreta bilo je analiziranje različitih oblika učešća zaposlenih u preduzećima ili u upravljanju društvima, jer se u većini primera iz evropskih zemalja, kad govorimo o preduzećima, učešće konkretizuje u trgovačkim društvima različitih tipova, kako su neki od eksperata za radno pravo i pravo trgovačkih društava i istakli na ovim sastancima.

## **Radionice o alatima učešća u preduzeću**

Na međunarodnim susretima, osim analize evropskih direktiva, njihovog uključivanja u nacionalna zakonodavstva i njihove stvarne primene ili ne, objašnjeni su uspešni modeli u različitim procesima pregovaranja i komentarisane su korisne alatke koje olakšavaju dijalog između strana u bilo kojoj organizaciji, i naravno, u okviru preduzeća.

“Analizirali smo najnaprednije sisteme upravljanja koji se primenjuju u avangardnim preduzećima u Evropi. Po mišljenju jednog od eksperata na međunarodnim susretima, H.M. Asnaresa, tajna je u ciklusima usavršavanja kako rukovodilaca, tako i srednjeg menadžmenta i zaposlenih: “Čak i najbolji sistem korporativnog upravljanja i ostali sistemi upravljanja (interna kontrola, upravljanje rizikom, itd.) nisu nepogrešivi. Što naravno ne umanjuje posvećenost koja je uložena u njihovu izradu,



kao ni kvalitet istih. Druga varijabla stoji iza njegovog potpunog nedostatka izvesnosti: ljudski aspekt je ključni faktor u njegovom razvoju i sprovođenju. Zaposlenom treba dati aktivnu ulogu u razvoju sistema upravljanja bilo kog od ovih modela. Zaposleni mora da uvidi da kompanija uzima u obzir ono čime on doprinosi, što je od velike koristi za stalni napredak, i načelo izvrsnosti kad se ide ka maksimalnoj uključenosti zaposlenih.

### **Udsredsrediti se na obavezivanje**

Tipična postavka kad se govori o kulturi i vrednostima jedne kompanije jeste usmeriti se na obavezanost koji moraju da preduzmu upravljačko telo i više rukovodstvo, što jeste tačno, ali nipošto nije dovoljno. Ne smemo prevideti važnost i odgovornost koju imaju zaposleni u celini.

Način da se to postigne je promovisanje vrednosti u okviru kompanije, putem odgovarajuće politike usavršavanja. Zaposleni će steći sposobnosti i uverenje da se njihovo mišljenje ceni, tako da će sigurno moguća kršenja ili neispunjenja biti rešeni u početnoj fazi, izbegavši time pokretanje cele korektivne "mašinerije", obično s početkom u vidu kanala za pritužbe.

Stoga je prioritetno uvođenje programa stručnog osposobljavanja. Bez obzira na to što uvodni delovi tretiraju teorijske aspekte o moralu, etici i vrednostima, treba delovati posebno na realne etičke situacije i dileme do kojih može doći u okviru samog preduzeća. Pitanja poput sledećih – kako izbeći pratiti većinu kad većina greši, kako se izboriti s namerom nadređenog da zaobiđe zakonske odredbe, kako izbeći pritisak postizanja ciljeva po svaku cenu, itd... – treba obrađivati kroz sva moguća usavršavanja. Može se spekulirati kroz moralne teorijske hipoteze ili kroz prevagu univerzalnih vrednosti, ali treba više obraditi realno i aktuelno stanje u preduzeću, odnosno, ono što je bolna tačka za ceo kolektiv.

### **Pitanja za zaposlenog**

Na kraju obuke, kao što je komentarisao jedan ekspert tokom svog izlaganja, zaposleni treba da ume da odgovori na sledeća pitanja: Kome da se obratim povodom neregularnosti koju sam primetio? Kako će reagovati primalac suočen s tom situacijom, ili šta će mi reći na to? Kakve izgovore može da čuje zviždač kao opravdanje za ponašanje koje cenzuriše? Šta će on navesti da bi ostao pri svom početnom stavu? Šta želimo da postignemo otkrivanjem takvog ponašanja, ili šta želimo da ispravimo ili promenimo u preduzeću? Ako vidi da osoba kojoj se obratio ne reaguje, koje sledeće korake da preduzme?

Proći kroz situacije do kojih može doći u preduzeću od ključne je važnosti da bi se potom mogli rešiti mogući konflikti. Na taj način će radnik biti skloniji da reaguje i da ukaže odgovornom licu na dilemu pred kojom se našao. Sem toga, kad se ta pitanja razrađuju na kursovima obuke, preduzeće odaje utisak da podržava učešće zaposlenih, da takav pristup nije prepreka već da se neguje.

### **Odgovarajuće okruženje i pristupačni rukovodioci**

Naravno, ceo kontekst i alatke moraju da krenu od sindikalnih vođa ili predstavnika zaposlenih, kao i od višeg rukovodećeg osoblja, i oni treba da obezbede odgovarajuću atmosferu da bi sve prethodno navedeno bilo moguće. Rukovodioci koji nisu prijemčivi, koji nisu skloni da zaposlenima daju glas, neće uspeti da šire kulturu i vrednosti koje preduzeće na papiru prikazuje da neguje. Ali čak i rukovodioci koji naoko imaju bolje namere, koji javno zastupaju davanje učešća osoblju, suptilno mogu davati poruku da doprinosi, predlozi ili primedbe zaposlenih nisu dobrodošli. Ako su prethodne postavke zapostavljene, ako je došlo do odlaska iz organizacije osoba koje su u nekom trenutku dale određenu konstruktivnu ideju, posle ne vredi da uprava govori kako je njihova namera da daju glas zaposlenima. Na osnovu ponašanja koje zaposleni uoči kod svog poslodavca, on će steći pouzdanje da iznese svoje mišljenje i ukaže na neku neregularnost. Zato je izazov predvođenja u tome da se odnosimo na takav način da stvorimo pozitivnu atmosferu kod zaposlenih.

### **Prvi korak – obuka zaposlenih**

Početni korak u tome je da se predstavnici sindikata i više rukovodstvo prvi obuče. Oni koji će imati inicijativu da pokrenu mehanizme za preduzimanje konkretnih korektivnih mera kad se primeti neka neregularnost. Neka ne odaju utisak da kad do njih dođe neko pitanje ili kritika odmah žele da ih učutkaju. Sakrivanje grešaka ne popravljaju situaciju.

Sem toga, lideri treba da razviju sposobnost da stvore ambijent u kome zaposleni neće oklevati da dignu glas. Treba priznati da je to veoma komplikovano, jer takve vrednosti ne srećemo kod autoritarnih lidera, ali ni kod onih koji to nisu, a opet ne preduzimaju korake koje određena prijava zahteva, i samim tim odaju isti utisak kao autoritarni lider. Lider koji nije pristupačan, ili koji ne deluje adekvatno kad je pred njim određeno pitanje, zapravo podstiče ćutanje i stanje stagniranja.

Kao i u slučaju zaposlenih, kako smo već rekli, reč je o sposobnostima koje se mogu naučiti na kursovima i obukama, tako što će poboljšati svoju sposobnost slušanja i tolerancije vežbanjem različitih situacija i konflikata, ako ne direktno s osobljem, onda bar s nekima od rukovodilaca, srednjim menadžmentom i predstavnicima radnika. Ako više rukovodstvo odaje realnu sliku svoje prijemčivosti

drugim nivoima uprave, i pokaže im da će biti saslušani u svojim zamislama i povodom prijave neprimerenog delovanja, oni će to moći dobro da prenesu i rečju i delom osoblju u celini.

Tačno je da davanje glasa zaposlenima zahteva vremensko ulaganje i obavezanost onih koji su na vodećim pozicijama, ali ako je preduzeće krenulo putem promovisanja etičkih vrednosti, to je ulaganje koje će se isplatiti. u krajnjoj liniji, vrednosti i principi za koje jedno preduzeće tvrdi da se zalaže mogu se potkrepiti samo preko njenih radnika. Ako se stvori ambijent poverenja i obezbede neophodne sposobnosti, nema sumnje da će preduzeće postaviti osnovu na kojoj će dobro poslovno upravljanje u celini ići po putevima određenim ustanovljenom kulturom i politikom poslovanja i ka zacrtanim ciljevima.

### **Odeljenja za ljudske resurse.**

Pored toga, pričali smo i o odeljenjima za ljudske resurse u velikim korporacijama koje koriste alatke i digitalne kanale u procesu biranja i u odnosima sa osobljem, kao što su LinkedIn ili Twitter, ili da bi komunicirali i održavali interakciju s mogućim kandidatima. To je bez sumnje važno za kretanje ka digitalizaciji.

Međutim, ovo ne bi bilo potpuno ako se ne razvije globalna digitalna transformacija ljudskih resursa, koja bi trebalo da uključi i digitalne alate u svim internim procesima.

Tokom ovog projekta napravili smo spisak od 5 osnovnih alatki koje bi Odeljenja za digitalne ljudske resurse trebalo, po našoj proceni, da koriste kao uobičajene alatke, i u eksternim i u internim procesima.

## **5 neophodnih alatki u Odeljenju za ljudske resurse**

### **Interne društvene mreže**

Cilj ovog tipa društvenih mreža je da se poboljšaju interna komunikacija i saradnja među zaposlenima. Kad se zaposlenima olakša komunikacija, bez obzira kom odeljenju pripadaju, ova vrsta alatki doprinosi jačanju timskog duha i zajedništva, što osim toga jača i poslovnu kulturu.

Osim toga, interne društvene mreže predstavljaju prostor koji omogućava da hijerarhija postane fleksibilnija i podstiču neformalnije razgovore, usled čega se obično poboljšaju odnosi između starijih i mlađih zaposlenih. Dobri radni odnosi bez ikakve sumnje imaju pozitivan učinak na osećaj zadovoljstva kod zaposlenih, čime se smanjuje rotacija zaposlenih.

Postoje mnoge alatke koje mogu da posluže za ovaj cilj, poput Jive, Yammer, Socialcast, Zyncro, Confluence ili Beezy, a svaka od njih nudi različite mogućnosti, što ih čini prikladnijim za određene vrste preduzeća.

### **Alatke gamifikacije**

To su rešenja koja preduzećima omogućavaju da poboljšaju motivisanost zaposlenih korišćenjem alatki i tehnika koje se koriste u igricama, i to je pojava poznata kao gamifikacija.

Ova vrsta alata može da se koristi u bilo kom sektoru i u mnogobrojnim situacijama, da motiviše službenike zadužene za trgovinu ili da podstakne učešće zaposlenih u aktivnostima koje preduzeće promovise.

Treba odrediti koje zadatke, procese ili aktivnosti želite da pokrenete, i odrediti nagrade --nivo, ranking, bedžev, novčiće-- da bi zaposleni bili motivisani i dali sve od sebe.

Neke od najpopularnijih platformi za gamifikaciju su Badgeville, Bunchball, Bigdoor ili Gamify, i svaka ima svoje osobenosti.

### **Platforme za e-učenje**

Živimo u razdoblju doživotnog učenja (*life-long learning*), i ova pojava se definiše kao odgovornost svake osobe da se usavršava i vrši stalnu reciklažu znanja i rukovanja raznim alatkama.

Da bi se olakšalo usavršavanje zaposlenima, mnoga preduzeća koriste platforme za učenje ili LCMS (Learning Content Management System), što su virtuelne učionice koje nude kurseve usavršavanja prikladne za preduzeća.

Pojaava da kompanije nude usavršavanje svojim radnicima i da doprinose njihovom lakšem profesionalnom razvoju jedna je od odlika koju najviše ceni generacija koja trenutno čini najveći deo radne snage – "Millenials".

I zato uvođenje ovakve vrste alatki ne samo da unapređuje veštine trenutnih zaposlenih, već je i vrlo delotvoran način da se privuku potencijalni zaposleni.

Neke od najkorišćenijih platformi za učenje putem interneta su Coursera, edX, Moodle, ATutor ili EFront.

## Platforme za upravljanje platnim listama

Platforme za upravljanje platnim listovima su jedna od osnovnih alatki koja je već uključena u skoro sva odeljenja za ljudske resurse.

Ovaj tip softverskih proizvoda obično nudi i sisteme praćenja godišnjih odmora i kanale za komunikaciju koji omogućavaju da se lako obrađuju dokumenta u javnoj upravi.

Mnoga preduzeća razvijaju rešenja za upravljanje platnim listama i opštim vođenjem ljudskih resursa, kako za MSP tako i za velika preduzeća. Najpoznatija su Sage, Meta4 i Factorial.

## Rešenja za napredne elektronske potpise

Potreba za prikupljanjem potpisa zaposlenih stalna je aktivnost u svakom sektoru za upravljanje ljudskim resursima. Recimo, u mnogim preduzećima je neophodno da radnici svakog meseca potpišu svoj platni list.

Odeljenja za ljudske resurse koja koriste elektronski potpis štede vreme upravljanja, štede papir i ubrzavaju proces prijema potpisane dokumentacije na samo nekoliko minuta.

Signaturit je alatka za napredan elektronski potpis koji je vrlo prikladan za lako i brzo potpisivanje dokumenata na potpuno digitalizovan način – dokumentacija za potpisivanje može da se pošalje imejlom ili putem kontrolne table Signaturit-a, a onaj ko je dobije može da potpiše u samo 3 jednostavna koraka.

I pošiljalac i primalac dokumenta dobijaju kopiju potpisanog dokumenta.

Postoje druge alatke koje su dizajnirane za manje složena preduzeća kao što su mala i srednja preduzeća.

## Urvnoteženi dijalog između radnika i poslodavaca

Delite informacije i brige.

- ✓ Pokušajte da nađete najadekvatnija rešenja za probleme.
- ✓ Poštujte i uzmite u obzir mišljenja svake strane, što vam omogućava da zajedno donosite odluke.
- ✓ Raspravljajte o problemima unapred i pokušajte da uvedete preventivne mere.

- ✓ Kad računate na saradnju zaposlenih, to može da pomogne da se preduprede radni rizici putem sugestija sigurnosnih tehnika.
- ✓ Osim što dobijate sjajna mišljenja, njihovo prisustvo predstavlja rano učešće u procesu planiranja, što onda znači i veći stepen uviđanja zbog čega se preduzimaju određene sigurnosne mere, i stoga će se zaposleni osetiti motivisanijim da ih poštuju.

Na koji još način mogu da učestvuju zaposleni po pitanju bezbednosti i zdravlja?

- ✓ Tako što će pravilno koristiti opremu, alate i proizvode s kojima rade.
- ✓ Tako što će pratiti preventivne mere koje su drugi uveli i, u slučaju da neka sigurnosna tehnika ne daje željene rezultate, zaposleni to treba da jave svojim nadležnima da bi ih upoznali s tim ili da bi predložili drugu meru.
- ✓ Nema sumnje da zaposleni čine vitalni deo funkcionisanja preduzeća, i zato je od ključne važnosti da aktivno učestvuju u svojoj i u bezbednosti svojih kolega.

## Podsticanje učešća

Na različitim susretima nismo se obraćali samo sindikalnim predstavnicima. Neka izlaganja su bila posebno namenjena poslodavcima.

Dobar metod da se motiviše tvoj tim jeste podsticanje njegovog učešća u projektima i inicijativama preduzeća. Umesto da se od zaposlenih zahtevaju samo dodeljeni zadaci, podstakni ih da naprave korak više i da daju ideje. Ovo su neke od alatki koje se mogu iskoristiti.

## Sanduče sa predlozima

Neophodno je da u preduzeću postoji formalni sistem za davanje predloga, bilo da je to fizičko sanduče ili neka adresa za elektronsku poštu.

## Vreme za pitanja

Svi sastanci treba da imaju i vreme za pitanja kada svako može da postavlja pitanja i daje komentare.

## Radne grupe

Kad treba obaviti važan zadatak u preduzeću, traži volontersku saradnju zaposlenih da bi se oformio radni tim.

## Grupe za kvalitet

Grupe za kvalitet su stalni radni timovi čija je funkcija da poboljšaju procese i funkcionisanje preduzeća. Podstakni ih i daj im ovlašćenja.

**Brejnstorming ("kiša" ideja)**

Ako je dobro organizovan i ako se dobro vodi, "brainstorming" je odlična alatka za podsticanje učešća i kreativnost.

**Takmičenje za ideje**

Ogranizuje se takmičenje otvoreno za sve, a cilj je nagraditi najbolji predlog ili inicijativu o nekoj konkretnoj temi.

**Vođena diskusija**

Sastoji se od organizovanja debate o najvažnijoj temi u preduzeću. Cilj je da se saznaju različita mišljenja, ne donošenje odluke.

**Stil upravljanja**

I konačno, da bi se podstaklo učešće u tvom preduzeću, treba da se navikneš da tražiš od svojih saradnika da iznose mišljenje, da slušaš šta ti kažu i da to imaš u vidu.

Podstakni ljude da učestvuju i da iznose svoje ideje, ne kritikuj ih i ne odbacuj ih odmah, i budi zahvalan što učestvuju.

I kao poslednje, ostavi prostora svojim saradnicima da se organizuju na svoj način i da isprobaju inicijative kojih se dosete.

Upravljanje internom komunikacijom u preduzeću uvek je bilo važno. Međutim, u digitalnom ekosistemu po kojem se svakodnevno kreću milioni osoba, više nije samo važno, već je vitalno za svaku korporaciju.





## Enhance lobbying

of commercial sector workers interests in decision-making  
through promoting involvement and active unionism

**This copy is free.**

Sole responsibility lies  
within autor.  
The European  
Commission is not  
responsible for any use  
that may be made  
of the information  
contained therein.