



**ВИМ 3: Вклучување на работниците во менаџментот – покренуње на свеста,  
експеримент, мониторинг**

*Регионален преглед и идните трендови*

Со финансиска поддршка од Европската унија. Одговорноста за искажаните содржини и мислења е само на авторите. Европската комисија не е одговорна за каква било употреба што може да се користи од содржани информации.

Содржина

Вовед

Вклучување на вработените во корпоративноста управување

## ПОДИГНУВАЊЕ НА СВЕСТА

Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Република Србија

Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Албанија

## ЕКСПЕРИМЕНТ

Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Црна Гора

Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Република Северна Македонија

## СЛЕДЕЕЊЕ

Резиме на национално истражување за вклучување на вработените во корпоративното управување - Словенија

Резиме на национално истражување за вклучување на вработените во корпоративното управување - Бугарија

Резиме на национално истражување за вклучување на вработените во корпоративното управување - Хрватска

Коментар на Директивата за информации и консултации

## Вовед

Продуктивноста и конкурентноста на нашите економии, мора да зајакнат, за да се справат со сите предизвици со кои се соочуваме во растечката глобална конкуренција, со цел ЕУ да стане поприлично место за инвестирање и работа. За да се имаат сите важни фактори во оваа интегрирана рамка, потребно е зајакнување на иновациите, претприемачка активност, продуктивност и конечно раст и нови работни места.

Вклученоста на вработените може да биде можен начин за реформа на пазарот на трудот, за да се поттикнат работниците да бидат продуктивни и прилагодливи на промените и да обезбедат консултативен однос помеѓу раководството и работниците на сите нивоа на организацијата. Вклученоста на вработените може да биде важна алатка во рамките на еден сектор или активност, обезбедувајќи социјален мир, зајакнување на мотивацијата на работниците и со тоа создавање поволно опкружување за профитабилна активност. Метод на учество на работниците е израз на HRM, додека квалитетна социјална клима во компанијата има позитивни импликации врз продуктивноста.

Во согласност со вредностите и потребите на ЕУ во индустриските односи, важно е да се подигне свеста за важноста на улогата на претставниците на вработените во компаниите не само во членките на ЕУ, туку и во земјите што се во која било фаза на пристапување во ЕУ. За таа цел, два проекти - „ВИМ: Вклучување на работниците за подобро и одржливо управување во претпријатија во Словенија, Македонија, Црна Гора и Србија“ и „WIM2: Вклученост на работниците - директно на предизвиците“ - беа успешно спроведени во минатото. Додека целта на проектот WIM беше да се идентификуваат тековната состојба и постојното законодавство за вклучување на вработените во претпријатија (главно) во земјите-кандидати, како и да се иницираат активности за запознавање на националните социјални партнери, власти и актери на ниво на компанија со содржината на ЕУ законот за вклучување на вработените, проектот WIM2 беше насочен кон пребарување на специфични решенија или можни начини за пренесување на тој дел од европскиот правен поредок, кој се однесува на учеството на вработените, во процесите на донесување одлуки.

Активностите на проектите покажаа дека ниту еден од кандидатите за учество во ЕУ нема правна рамка за учество на вработените во претпријатија. Но, сите тие имаат добро организирани синдикати, основани на сите нивоа - на ниво на компанија, ниво на филијали и на национално ниво. Кандидатите за ЕУ треба да работат на подигање на свеста за потенцијалните придобивки од примената на моделот учество на работниците во процесите на донесување одлуки, како и на идентификувањето на предизвици и ментални бариери што можат да го попречат ваквото спроведување. Клучен иден предизвик не е само од правна природа, туку предизвик за поставување на институтот за учество на вработените во донесувањето одлуки во постојната рамка на правни и културни индустриски односи. Потребно е во иднина да се работи со синдикатите во оваа

проблематика, да се дефинира нивната улога во предвидената идна држава и консензуално да се редефинира улогата на синдикатите доколку се смета за неопходно и да се разграничи улогата на синдикатите и работните совети во иднина .

Проектот »WIM3: Вклучувањето на работниците во управувањето - свесност, експеримент, мониторинг,, помогна да се продлабочи разбирањето во земјите-учеснички за важноста на шемите за учество на работниците и им служеше на претставниците на работодавците и на работниците како алатка за размена на знаење и искуство. Беше корисно да се запознаат сите релевантни чинители со законодавството и политиките на ЕУ, како и да послужи како олеснувач за нови случувања за подготовка / подобрување на ново / постојно законодавство за вклучување на вработените, земајќи ги предвид правото и политиките на ЕУ.

Проектните активности на WIM3 беа префрлени од генерално информативни во конкретни. Имено, спроведен е експеримент во пилот-компаниите (имплементација на нацрт-законодавство за вклучување на вработените врз основа на решенијата од нацртот на WIM2 на „Учество на работниците во законот за управување“) кој додаде вредност и воведе вистински придобивки од учеството на вработените во процесите на донесување одлуки . Активностите и резултатите ќе се однесуваат на сите релевантни засегнати страни - влади, работодавачи и синдикати, не само во земјите, каде што беше спроведен експериментот (Македонија, Црна Гора), туку и во другите кандидати за ЕУ и потенцијалните кандидати.

Проектот WIM2 не ја вклучуваше Србија директно, ниту Албанија (во тоа време не беше земја-кандидат). Сепак, според неофицијално собраните информации за оваа тема, ситуацијата е прилично слична на онаа во Црна Гора и во Македонија. Следениот проект WIM3 ги вклучи српските и албанските засегнати страни на ист начин како што црногорските и македонските засегнати страни беа вклучени во рамките на проектот WIM2. Трансферот на знаење и искуство им помогна на актерите на ниво на компанија подобро да ги вклучат вработените во позитивно управување со одлуките за промена во овој регион.

Словенија, Бугарија и Хрватска успешно го спроведоа моделот на вклученост на вработените во управување со претпријатија во националното законодавство. Како и да е, време беше да се следат наодите од „Фитнес-проверката“ на националните и ЕУ актите во однос на информациите и консултациите на работниците. Во овој поглед, во проектот WIM3 беше спроведена онлајн анкета меѓу работодавците за да се добијат доволно информации за состојбата на вклученоста на вработените и на тој начин да се добие преглед на имплементирањето на националното законодавство. Подготвени се и препораки за подобрување на националното законодавство во соодветните земји, како и потребни чекори за модернизација на пазарот на трудот за да се олесни креирањето на повеќе и подобри работни места и да се промовира конкурентноста на економијата. Беше подготвено и заедничко мислење за актите на ЕУ во областа на информирање и консултација на работниците.

Проектот WIM3 се состоеше од 3 посебни работни делови:

### **Првиот работен дел 1: ПОДИГНУВАЊЕ НА СВЕСТА**

Промоција и подигнување на свеста за законодавството и политиките на ЕУ за вклучување на вработените во претпријатија, вклучително и директни активности, на пр. обезбедување стручна поддршка за изготвување законодавство за вклучување на вработените, како и стручна поддршка за создавање поволни услови за воспоставување механизми и национални информации, консултации и тела за учество (спроведени во Србија и Албанија).

### **Вториот работен дел 2: ЕКСПЕРИМЕНТ**

Понатамошно промовирање и подигнување на свеста за законодавството на ЕУ и политиките за вклучување на вработените во претпријатија, вклучително и повеќе директни активности, на пр. експериментална имплементација во пилот-компаниите од почетна точка за законодавство за вклучување на вработените, врз основа на решенијата од нацртот WIM2 на „Учество на работниците во законот за управување“ (спроведено во Македонија и Црна Гора).

### **Третиот работен дел 3: МОНИТОРИНГ**

Анкета меѓу работодавците за нивниот став за постојната легислатива за вклучување на вработените во претпријатија и препораки за нејзино подобрување, како и мислење за адекватност на актите на ЕУ во областа на информации и консултации со работници (спрвредено во Словенија, Бугарија и Хрватска).

Имено преку експеримент во пилот компании ,проектот WIM3 го надмина концептот на подигање на свеста за важноста на вклученоста на вработените, како и на свеста за европскиот закон од оваа област. Проектот како таков е целосна алатка за сегашните и идните социјални партнери, како на национално така и на ниво на компанијата, и дава придонес кон актите на ЕУ во областа на информациите и консултациите со работниците. Го потенцираме долгорочниот ефект на договорените решенија.

# Вклучување на вработените во корпоративното управување

Д-р Валентина Франка

## **Вовед**

Вклучувањето на вработените во корпоративното управување, или, пошироко, учеството на вработените, е еден начин за обезбедување демократија на работното место и механизам за справување со вработените што подразбира нивно (поголемо) вклучување во процесите на донесување одлуки на организацијата. Во пракса, ние сме соочени со различни форми и начини на спроведување на вклученоста на вработените во корпоративното управување, што зависи пред се од законодавството и организациската култура на секоја организација. Учеството на вработените во Европа се карактеризира со кодификација на учеството на вработените, што значи дека правната рамка служи како основа и почетна точка за воспоставување на практика на учеството на вработените. Европската унија, исто така, го препозна ова во своите основни документи, потенцирајќи го социјалниот дијалог како една од нејзините основни вредности. Ова исто така се рефлектираше и во усвојувањето на голем број директиви кои регулираат специфични полиња на учество на вработените. Како и да е, со оглед на разновидноста на индустриските односи во Европа, попрецизно регулирање на правата на учество на работниците им е препуштено на одделни земји-членки, така што не постои единствен универзален модел на учество на вработените. Понатаму, мора да се земат предвид специфичните карактеристики на одделните организации бидејќи, на пример, организацијата за работа и оперативните политики во средно претпријатие што работат главно на националниот пазар се сосема различни од оние во мултинационално претпријатие со десетици илјади вработени. Така, европското законодавство им овозможува на националните законодавци значителна флексибилност за регулирање и формулирање на системот за учество на вработените за најдобро одговара на нивната национална состојба, политика, социјален и историски развој и вредности.

## ***Аргументи за воведување учество на вработените***

Работодавците честопати поставуваат прашања зошто да ги вклучат работниците во донесувањето одлуки, бидејќи на прв поглед се чини дека воведувањето на учество на вработените подразбира намалување на правата на работодавците или сопствениците. Денес, имотот и имотните права за управување и супервизија се во првите редови на капиталистичките економски системи. Имотот претставува одредена моќ, или дел од него, и е поддржан од правниот систем кој им дава на сопствениците одредени права. Во економијата, ова значи, меѓу другото, дека сопственикот на компанијата може еднострано да ја управува и контролира компанија или да го остави ова на менаџментот. Препознавајќи ги привилегиите на вработените во управувањето со компанијата, може да

се намали авторитетот и моќта и на сопствениците и на управувањето. Од друга страна, треба да се земат предвид наодите од различни студии за општествени науки кои потврдуваат дека учеството на вработените е утврдено како средство за постигнување демократија, социјална интеграција и ефективност на организациите. Треба да се потенцира дека позитивните ефекти не само што ќе резултираат од набудување на правните норми, туку и од правилното интегрирање на партиципативната култура во начинот на водење на организацијата, што опфаќа и систем за управување со персоналот и вредности на организацијата.

### ***Форми на учество на вработените***

Постојат различни форми на учество на вработените во литературата кои се разликуваат врз основа на неколку фактори. Особено мора да се спомене диференцијацијата заснована врз имплементацијата и областите на извршување. Во зависност од спроведувањето, разликуваме директното и индиректното учество; додека во зависност од областа на извршувањето, правиме разлика помеѓу учеството во корпоративното управување или партиципативно учеството на вработените, кои може да бидат финансиското и учеството во сопственоста.

Директното учество значи дека вработениот како индивидуа е вклучен во одлучувањето, и како такво, може да се реализира во помали организации (со помалку вработени). Како резултат на тоа, во праксата, директното учество се реализира индивидуално, што значи дека тоа се остварува преку вработениот како индивидуа во различни форми, како што се правото на информации, (годишно) интервју, иницијативи, поплаки, кодексикација за сопствена и групна работа итн. Индиректно учество значи дека вработените се колективно застапени од (избрани или именувани) претставници или тела на работниците, кои извршуваат специфични и договорени активности на претставници на работниците во име на вработените. Тие дејствуваат во име на сите вработени, додека директното учество овозможува, индивидуалниот вработен да ги искаже своите ставови и мислења. Типични примери на индиректно учество се работнички совети, разни заеднички комитети на вработени и работодавачи, претставници на работниците во органите на управување, итн.

Кога учеството на вработените се подразбира во поширока смисла, тоа значи учество на вработените во специфични тела, како што се работните совети, претставниците на работниците во органите на управување и надзорот и сите форми и методи на соработка што ги користат работниците без оглед на нивниот интензитет или нивото на соработка. Во тесна смисла, учеството на вработените се однесува само на процесот на ко-одлучување на работниците. Финансиското учество значи дека вработените имаат можност да учествуваат во финансиските резултати на нивната фирма (споделување на профитот) или во распределбата на заштедите на штета, на намалување на оперативните трошоци (споделување на добивка). Соединетите држави имаат најголемо искуство во моделите за финансиско учество на вработените, а повеќето од наодите и заклучоците се

дека финансиското учество го промовира развојот на партиципативно управување. Финансиското учество на вработените во форма на профит и споделување придобивки го промовира и Европската унија, на пример во Препораката на Советот на ЕУ бр. 92/443 / ЕЕЗ (Службен весник на ЕУ, бр. L 245/92). Учеството на вработените во сопственоста (внатрешна сопственост) е начин на учество на вработените во добивката исплатена во форма на капитал од интерес на компанијата; во пракса, ова е најчесто акции.

### ***Европската основа и форми на учество на вработените во земјите-членки на ЕУ***

Основата за учеството на вработените во Европа е Директивата 2002/14 / ЕЗ на Европскиот парламент и Советот за воспоставување општа рамка за информирање и консултација на вработените во Европската заедница (Службен весник ЕУ, бр. L 80/02). Директивата е исклучително важна за учеството на вработените затоа што поставува минимална рамка за информации и консултации во сите претпријатија и установи во рамките на Европската унија и рамка за информации и консултации на вработените во Европската унија за методот и контекстот на информации и консултации за вработените. , доверливост на информации, заштита на претставници на вработените и заштита на нивните права. Усвојувањето на Директивата имаше особено значајно влијание врз оние земји-членки кои претходно немаа регулаторен систем на информации и консултации на работниците. Особено, ова беше случај во Велика Британија, Ирска и повеќето од таканаречените нови земји-членки. Словенија беше исклучок бидејќи оваа област ја регулираше преку Законот за корпоративно управување ,пред донесување на Директивата.

Директивата и другите упатства на Европската унија формираат основа за развој или повторно воспоставување на индивидуални системи на учество на вработените во земјите-членки. Некои ги следеа постојните примери, особено Германија, додека други воведоа свои решенија, особено извлекувајќи ги нивните национални специфичности. Вреди да се спомене во овој контекст дека европското законодавство не им наметнува обврска на националните законодавство да го регулираат формирањето на одредена форма на застапување на работниците, како што се работните совети. Ова им е оставено на нивната дискреција, и затоа воведовме различни системи на учество на вработените во земјите-членки кои се засноваат на работни совети, синдикати или комбинација на обете. И во некои случаи работниците назначуваат или избираат други слични претставници. Земјите-членки, исто така, се разликуваат во зависност од тоа дали тие го регулираат правото на именување претставници на работниците во телата за управување и надзор. Во некои земји-членки ова е задолжително, во зависност од одреден број на вработени (Франција), а во други само државни компании имаат оваа обврска (Чешка). Некои земји (Словенија) имаат општа регулатива без оглед на формата на сопственост; а некои ја наметнуваат обврската само на јавните компании, додека во приватните компании ова е слободно право избор од страна на работниците. Вака е во Хрватска. Скоро третина од земјите-членки, вклучително и Бугарија, немаат законодавни одредби со кои се регулираат претставниците на работниците во телата за управување.



Иако системите на индустриски односи во Европа значително се разликуваат, системите за учество на вработените во земјите-членки може да се поделат во четири главни групи, во зависност од доминантната застапеност на работниците на ниво на компанија: 1) работнички совети (на пр. Во Австрија и Германија) , 2) синдикати со соработка со работни совети (на пр. Во Унгарија, Словачка, Словенија, Хрватска и др.), 3) комбинација на синдикати и други претставници на работници (на пр. Во Велика Британија, Ирска, Естонија, Бугарија , итн.), 4) таканаречени „нови опции“ што се појавија покрај постојните синдикати, како што се различни комитети за соработка, итн. (на пр. во Италија, Литванија, итн.). И претставниците на работниците со исто име (на пр. Работнички совети) може да вклучуваат различни форми на учество на вработените во националните законодавства.

### ***Фактори вклучени во ефективно учество на вработените***

Постојат неколку фактори кои се вклучени во ефективното учество на вработените. Врз основа на бројни наоди од истражувањето и дискусиите од оваа област, пред сè треба да се истакне регулаторната рамка. За да се спроведе учество на вработените, на работниците им е потребна правна рамка, што е основа за попрецизно прилагодување и регулирање на учеството на вработените во индивидуална организација. На пример, во Словенија и Хрватска ова може да се утврди со посебен договор; исто така е можно да се определат одредени обврски на работодавачот во внатрешните акти на организацијата. Покрај тоа, вклучувањето на учеството на вработените во управувањето на организацијата и процесите на управување со човечките ресурси е многу важно. Ова претставува основа за градење партиципативна култура и може да ги стимулира сите засегнати страни. За да се развие партиципативен стил на лидерство во една организација, разумно е да се стремат кон што е можно помала хиерархиска структура и формализација; работните групи треба да бидат што е можно подеднакви и хомогени, што бара високо ниво на самоконтрола. Помалку хиерархиска структура резултира во децентрализација, вклучително и делегирање на одговорности и овластувања на пониско ниво на управување. Со други зборови, тоа се однесува на зајакнување на работниците, што носи поголема моќ и слобода за донесување одлуки и поголема одговорност за едукација и обука. Слично на тоа, автономијата на работа, т.е. работникот што одлучува што да прави и како да го стори тоа, е исклучително важен за воведување на партиципативни принципи. И на крај, имплементацијата на ко-управување со вработените не значи само дека работниците дискутираат за различни работи, туку и дека тие имаат свој глас во процесот на одлучување, т.е. тие соодветно се вклучени во конечната одлука. За возврат, потребно е соодветно управување од работодавците, што треба да овозможи оптимално искористување на потенцијалот и креативноста на работниците за да се постигне напредок со цел постигнување на поставените деловни цели на компанијата. Правилното управување исто така бара добра комуникација и информации, кои се многу важни за добри односи меѓу работниците и работодавачот, како и односите со вработените. Со

други зборови: соодветната информација е предуслов за квалитетно одлучување, но само (едностранно) информации не се доволни; треба да им се даде можност на работниците да ги формулираат своите мислења - како од правна така и од раководна гледна точка.

### ***Надлежности на претставниците на работниците и усогласување на очекувањата***

Во пракса, честопати сме соочени со предизвик на различни очекувања при спроведувањето на ко-управувањето со работниците. Работодавците често очекуваат работниците и нивните претставници да ја разберат позицијата на организацијата и деловните цели и да ги поддржат плановите на раководството. Работниците, од друга страна, обично имаат натпросечен интерес да учествуваат во работи што директно влијаат врз нив или да донесат посебна промена во нивната позиција во организацијата, како што се плати, услови за работа и сл., Во отсуство на соодветна комуникација за надминување на ваквите празнини, обете страни можат да растат уште повеќе и да го загорзат постигнувањето на позитивните придобивки од учеството на вработените. Затоа, работодавачот треба да ја разбере позицијата на претставниците на работниците, нивната улога утврдена со закон, и нивната врска со другите работници. Треба да се земат предвид и нивното знаење и способност за вршење на оваа функција. Можеме да потврдиме дека правилното образование и обука се должност на претставниците на работниците за да можат да ја извршуваат својата улога. Од друга страна, неопходно е да се има реални очекувања. Претставниците на работниците се доста запознаени со содржината на работата, проблемите на работното место, атмосферата и чувствата на работниците, нивните поплаки и желби - сето тоа може да биде потешко за перцепција на највисокото ниво на менаџментот. Како и да е, тие имаат помалку контакт со деловната стратегија, подеталните податоци за финансиското работење, специфичните економски и политички случувања и сл. Затоа, јасно е дека им се потребни повеќе информации доколку раководството треба да добие соодветен одговор од нив.

### ***Европски модели и препораки дадени на земјите-кандидатки за ЕУ***

Германија и скандинавските земји честопати се спомнуваат во дискусиите за ефикасно спроведување на учеството на вработените како земји каде системот е добро воспоставен. Како што веќе споменавме, тешко е да се споредат индивидуалните системи едни со други, главно заради различни договори и традиции на индустриски односи. Затоа, на пример, германскиот систем може да не работи добро во друга земја-членка. Но, точно е дека може да се истакнат соодветни правни решенија и практики дизајнирани од работодавците и претставниците на работниците во нивната секојдневна соработка. Договорот меѓу социјалните партнери за системот на учество на вработените може да се смета за добра практика. Ова ги вклучува не само основните законски решенија, туку и принципите и целокупниот развој на системот што секоја земја сака да ги воведи. Многу е важно јасно да се разграничат улогите на различните претставници на вработените, како

што се работните совети и синдикатите. На пример, во Германија, овој проблем не е толку постојан затоа што работните совети функционираат на ниво на организација, додека синдикатите склучуваат колективни договори и преговараат со работодавците на секторско и национално ниво. Добрата соработка помеѓу претставниците на работниците, особено синдикатите и работничките совети, може значително да придонесе и за поефикасна соработка со работодавачот и подобра организациска клима и благосостојба на работниците во организацијата. Од друга страна, функционирањето на учеството на вработените (и секако другите форми на колективно договарање) во скандинавските земји се заснова врз синдикатите, што исто така е резултат на нивниот историски развој и улогата во системот на социјално осигурување.

Земјите-кандидатки за Европската унија, кои ќе треба да ја внесат Директивата 2002/14 / ЕЗ на Европскиот парламент и Советот и да воспостават општа рамка за информирање и консултирање на вработените во Европската заедница во нивните правни системи, се препорачува да направат темелна анализа на постојните национални практики, да има социјален дијалог на секторско и компаниско ниво, а особено постојниот систем на информации, консултации и учество на вработените со претставувања на работниците, доколку ги има, се разбира. Ова претставува цврста основа за споредување и разјаснување на националните специфичности што во иднина мора да се одржуваат и земат предвид, за идентификување на европските барања во оваа област. Понатаму, соодветно е да се испитаат системите во земји кои се најблиску до поединечна земја-кандидат историски, социјално и политички. Врз основа на сите овие информации, (јавната) дискусија и координација помеѓу државата како законодавец, организациите на работодавачи и синдикатите или другите претставници на работниците се понатамошни логички чекори. Добро дефинираниот систем на учество на вработените резултира во позитивни ефекти за сите страни и од оваа причина е соодветно да вложите повеќе време и напор во тоа, наместо да пребарувате брзи решенија за да ги исполните барањата на Брисел.

## **ПОДИГНУВАЊЕ НА СВЕСТА**

# Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Република Србија

## *Здружение на работодавачи на Србија*

Република Србија доби кандидатски статус за членство во ЕУ во март 2012 година, а преговорите за пристапување започнаа во јуни 2013 година. Досега (август 2019 година), 17 од 35 поглавја за пристапување се отворени за преговори, додека 2 беа привремено затворени. Направено е многу за усогласување на националното законодавство со законодавството на ЕУ, но многу работа е сè уште пред Република Србија. Целиот процес одзема време, но бара и финансиски и други ресурси и стручна поддршка од ЕУ и други расположиви извори. За позитивни исходи и ефекти, со еднаква важност е и успешно, практично спроведување на нови законски регулативи и решенија. Во голема мерка зависи од можноста, волјата и подготвеноста на приватните и правните лица да ги разберат го следат темпото и трошоците на промените.

Во текот на изминатите години, некои аспекти на законодавството на ЕУ за работни односи веќе беа воведени и прифатени од оние што се најзасегнати со нив - работодавците, работниците и Министерството за труд. Особено се однесуваа на работните услови - работно време, скратено работно време и одредена работа, испраќање на работници во странство. Благодарение на проектот „Вклучување на работниците во управувањето 3“ (ВИМ 3), втората област на законот за труд на ЕУ, т.е. информирање и консултирање на работници, се фокусираше на трипартитните социјални партнери кои водеа дискусија за учеството на вработените во донесувањето одлуки.

Концептот на вклученост на работниците во управувањето и процесот на донесување одлуки релевантни за деловно работење на компаниите е одамна познат во Република Србија, како и во сите републики што се дел од поранешна Југославија, сега независни држави. Позадината, мотивите и формите за вклучување на работниците беа инспирирани од самоуправувањето на работниците и, според тоа, драстично се разликуваат од оние утврдени и пропишани со Директивата 2002/14 / ЕЗ. Сепак, генералниот колапс на социјалистичкиот систем и неговите неуспеси сè уште одекнуваат во главите на луѓето. Уште повеќе, овие одгласи носат претежно негативни слики од старите времиња и неподготвеност да ги разберат и да се посветат на позитивните аспекти на директивите на ЕУ за ова прашање.

Важечкиот закон за работни односи на Република Србија стапи во сила во 2005 година. Сегашниот текст предвидува можност за формирање „совет на вработени“, што е различно од претходно познатиот „совет на работници“. Сепак, за ова прашање во законот има само еден член. Овој член прецизира дека работниците можат да формираат совет ако компанија вработува најмалку 50 вработени. Исто така, се дефинира улогата на советот да дава мислења и да учествува во донесување одлуки за економски и социјални права на вработените, на начин и под услови утврдени со закон и општ акт на компанијата. На овој начин, беше оставен отворен широк простор за низа опции поврзани со обемот на работата на советот и неговата интеракција со раководството. Но, од друга страна, посветувањето толку малку внимание за советот воопшто не инспирираше да има

значителен интерес од страната на работодавците или вработените во изминатиот период..

Еден од првите чекори во спроведувањето на проектот WIM 3 беше да се соберат заинтересираните страни за подобро да ги разберат меѓусебните позиции и планови. Првичните разговори со двата национално репрезентативни синдикати потврдија спроведување на интерни подготовки за очекуваните измени во законот за работни односи и интерес за стекнување повеќе знаење за директивите поврзани со вклученоста на работниците во управувањето. Неизбежно, беа евоцирани сеќавањата на „советот на работниците“ од социјалистичкото време, но без цврста желба да се направи споредба помеѓу двата типа на советот. Од друга страна, Министерството за труд го поздрави спроведувањето на Проектот, но се воздржа од дефинирање на попрецизен временски рок за изготвување на новиот закон за работни односи, така што временската рамка остана неизвесна и покрај тоа што новото законодавство се очекуваше и се шпекулира веќе подолго време. Подеднакво важно, за време на оваа почетна средба немаше индикации за тоа како релевантните директиви ќе бидат воведени во националното законодавство - како дел од законот за работни односи или преку посебен закон. Благодарение на финансиската поддршка на Проектот, нацрт-законот за „Учество на работниците во Законот за управување“, како резултат од претходната фаза на Проектот, релевантните директиви беа преведени и споделени со социјалните партнери. Ова се засноваше врз основа на вербален договор постигнат во текот на почетната средба, односно да се користат преводите како точка на заедничко разбирање на поимите и извор на корисни информации.

Со цел да дознаат повеќе за знаењето на работодавачите и нивните ставови за вклученоста на работниците во управувањето, CAE спроведе истражување. 52% работодавци потврдија дека имаат знаења за можностите / начини за вклучување на вработените во процесите на донесување одлуки во компаниите. Сепак, на прашањето за целта на учеството на вработените во овие процеси, 35% од испитаниците дадоа потврдни одговори, додека некои сметаат дека таквото учество е резервирано за синдикат (12%). Ова потврдува дека некои работодавци сè уште немаат разбирање за различните принципи и улоги на работничкиот совет и на синдикатот. Всушност, ¼ од испитаниците не гледаат никаква разлика. Дури и повеќе од 30% од работодавачите веруваат дека формирањето работнички совет би било конкуренција на синдикатите. Од друга страна, позитивните ставови и одговори наведоа дека вклученоста на работниците во управувањето може да ја подобри организацијата на работата и работењето на компанијата и дека овозможува поголема поврзаност на работникот со компанијата, што резултира во поефикасна работа.

Истражувањето, како и одвоените контакти со работодавците за време на периодот на спроведување на проектот, покажа дека половина од работодавачите веруваат дека формите на учество на вработените треба да бидат само оние предвидени со закон. Ова укажува на некои тврдоглави ставови кои се спротивставуваат на современите,

демократски трендови во обезбедувањето на успех на компанијата, па дури и стравот и отпорноста на ваквото учество на вработените заради сопствената неспособност да се препознаат придобивките од вклученоста на таквите работници. Другите ставови рефлектираат мислења дека оваа улога на вработените треба да се третира како креативен поттик и дека работодавците треба да инспирираат учество на вработените. Ова претставува охрабрување за српското здружение на работодавци (САЕ) да побара рамнотежа помеѓу двете спротивни ставови, кога лобираат за соодветни законски измени.

Работилницата, како една од проектните активности, даде краток преглед на законодавството на ЕУ и неговата примена во пракса на живописен и жив начин, што предизвика активно учество на учесниците во работилницата. Поголемиот дел од учесниците беа од страната на синдикатот. Од една страна, ова одразува, недостигот на подготвеност на работодавците да се справат со прашања што во моментот не се законски обврски за компанијата. Од друга страна, законодавецот (Министерството за труд) планира промени во Законот за работни односи дури по 2020 година и посветува релативно мало внимание на очекуваното вметнување на директивите релевантни за вклучување на работниците во управувањето. Некои коментари на учесниците покажуваат страв од претставниците на синдикатот дека работничките совети и агенциската работа доведуваат до изумирање на синдикатите, додека работодавците сметаат дека работилницата беше исклучително корисна со оглед на можноста да научат многу за основните разлики помеѓу синдикатот и работничкиот совет и практични примери од Словенија и другите земји од ЕУ. Целокупниот заклучок беше дека промените во законодавството нема да се случат наскоро, но работилниците како оваа се многу корисни како можност да научат повеќе, да разменуваат мислења и да подготват своја позиција за вметнувањето на релевантни директиви и што е уште поважно, нивно практикување.

Со оглед на очекуваниот почеток на преговорите за Поглавје 19 - Социјална политика и вработување, се очекува да се забрза хармонизацијата на трудовото законодавство. И покрај тоа што за време на спроведувањето на Проектот немаше најави за тоа како Министерството планира да постапи по ова прашање, т.е. преку измени во постојниот Закон за работни односи или преку посебен закон, како и до кој степен работничкиот совет ќе биде законски регулиран, САР смета дека колку што е можно повеќе работодавци треба да ги воведат очекуваните измени. Ова е особено важно со оглед на придобивките од учеството на вработените во управувањето. Веб-страницата поврзана со проектот што САР ја разви за време на периодот на имплементација на Проектот, ќе послужи како извор на информации и поддршка при дознавање на нешто повеќе во врска со ова прашање.

Општ заклучок е дека домашната јавност сè уште не е доволно запознаена со можностите за формирање на совет на вработените и европските директиви со кои се регулира вклученоста на работниците во управувањето и практиката. Забуната во разликувањето на

рабочничкиот совет и советот на вработените и покрај забележителните разлики е сè уште присутна, заедно со погрешното разбирање на општите улоги на советите и синдикатите. Очигледно е дека промовирање примери на добра практика е многу повеќе од потребно.

Затоа, како организација што ги застапува, штити и промовира интересите на работодавачите и компаниите, српското здружение на работодавци сака да работи заедно со своите социјални партнери за подигнување на свеста. На овој начин, САЕ ќе придонесе за усогласување на домашното законодавство со законодавството на Европската унија, истовремено обезбедувајќи одржливост и развој на српската економија на најбрз и најефикасен начин.



# Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Албанија

## *БизнисАлбанија*

Бизнис Албанија во рамките на проектот WIM 3 „Вклучување на работниците во управувањето - свесност, експеримент, мониторинг“ според акцискиот планот, создаде експертска група со Сојуз на независни синдикати на Албанија, наречена Task Force. Создавањето на Task Force се состои од претставници од Министерството за финансии и економија (што го опфаќа социјалниот дијалог и Националниот совет за труд), генералниот директор на Националната служба за вработување во Тирана, претставници на Генералниот инспекторат, БизнисАлбанија и Синдикатите.

Преку организирање на повеќе состаноци и работилници, групата Task Force дискутираше за законодавството предложен од страна на водечкиот партнер на проектот, како и врз основа на „Албанскиот, Закон за трговски друштва“, Наслов IV, „Учество на вработените“ . Чл.19 и 20 „Совет на вработените“ и „Права и обврски на советот на вработените“.

Овие два члена вклучуваат главни прашања за учеството на работниците во советот, но Предлог законот детално ги објаснува сите процедури во неговите 72 члена. Предлог-законот беше преведен на албански јазик а исто так беше подготвена анкета, која беше дистрибуирана од БизнисАлбанија до компаниите, членовите на организацијата и до сите БСПС членови.

Експерт од ZDS г-ѓа Маја Скорупан и г-ѓа Валентина Франка одржаа работилници во Тирана со сите претставници на Task Force и презентираа за „Правната рамка на ЕУ за учество на работниците“ и „Словенечко законодавство за учество на работниците во управувањето“. Тие споделија искуства од земјите кои веќе го прифатиле концепт на Работнички совет, а исто така зборуваа и за тешкотиите да се примени во други земји. Некои аргументи за тешкотиите се:

- Според филозофијата на сопственикот на компанијата, зајакнувањето на работничкиот совет го спречува развојот на бизнисот;

- Тоа беше проблем што претставниците на синдикатите го истакнаа и сакаа да се разјасни во законодавството улогата на синдикатите и улогата на Советот на работниците. Имаше прашања од учесниците, а потоа следувахе дискусијата за албанскиот превод на постојниот „Предлог законодавство на учеството на работниците во управувањето“, методите и условите за учеството на работниците во управувањето со компаниите, преку правото да се претстави иницијативата; право да бидат информирани; право на давање мислења, преку можност за заеднички консултации со работодавците.

Албанскиот експерт, Едисон Хоџа, имаше своја презентација на Работната група Task force, за „Предлог-закон за учество на работниците во управувањето“. Главните теми што беа презентирани беа:

- Учеството на работниците во управувањето во компанијата преку посебна законска рамка во која се дефинирани методи и услови за нацрт-законот за „Учество на работниците во управувањето“.
- Правото на работниците, да учествуваат во управувањето треба да биде како за во приватните, така и за во јавните компании
- Работничкиот совет ќе дејствува во корист на компанијата, земајќи ги во предвид интересите на вработените.

### ***Формирање, состав и мандат на Работничкиот совет***

- Работодавците имаат право да основаат Работнички совет во компанијата, бројот на членови ќе зависи од бројот на работниците;
- член на Работнички совет во компанија со најмногу 50 работници;
- во компанија која брои меѓу 51 и 100 вработени треба да има два члена во Работничкиот совет во компанијата
- во компанија која брои меѓу 101 и 200 вработени треба да има три члена во Работничкиот совет во компанијата
- во компанија која брои меѓу 201 и 500 вработени треба да има пет члена во Работничкиот совет во компанијата
- во компанија која брои меѓу 501 и 1000 вработени треба да има седум члена на Работничкиот совет во компанијата
- Во компании со повеќе од 1000 вработени, бројот на членови во Работничкиот совет ќе се зголеми за 2 за секои дополнителни 1.000 вработени.
- Мандатот на Советот на работниците е на секои 4 години, а членовите можат да бидат реизбрани.
- Бројот на членови на работничкиот совет не треба да се менува за време на мандатот, покрај каква било промена во бројот на квалификувани работници во компанијата.
- Работничкиот совет престанува да функционира доколку бројот на квалификувани работници е под минималниот број на вработени потребни за создавање на Работничкиот совет.

## **Право на глас и избор**

- Правото на глас за избор на претставници во Работничкиот совет е право на сите вработени без прекин најмалку шест месеци во компанија.
- Раководниот персонал нема право на глас при изборот на претставници во Работничкиот совет.
- Право да бидат избрани во Работничкиот совет им се дава на сите вработени, кои се вработени во компанија без прекин не помалку од дванаесет месеци.
- Во ново основана компанија, сите вработени имаат право да гласаат и да бидат избрани, без оглед на должината на работниот однос.
- Членовите на Работничкиот совет се избираат со тајно и директно гласање, секој вработен има по еден глас. Кандидатите за изборна комисија можат бидат номинирани од страна на вработените или претставниците на Синдикатот во компанија.

Исто така, Сојузот на независни синдикати на Албанија даде свои коментари и предлози да се направат некои измени во нацрт-законот со земање предвид „Законот за работнички совети“, „Закон за работни односи“, предлози беа дадени по консултација со експерт за Task Force и состаноци во нивните членови. Предлозите за „Предлог-законот за учеството на работниците во управувањето“ се состои во преглед на чл. Не 9, 22, 25, 41, 45, 55, 65.

Сојузот на независни синдикати на Албанија се спротивстави на албанскиот „Закон за трговски друштва“, членови 19 и 20 „Совет на вработените“ и чл. 21, и заклучи дека врз основа на европско искуство, учеството на работниците во активности на компаниите има позитивни страни што помага во зајакнувањето на улогата на работничкиот совет, во однос на подобрување на економскиот и социјалниот статус. Исто така, треба да се разјасни и во Албанскиот Закон за работни односи, за правата и должностите на синдикатите и нивната улога во компаниите, наспроти Работничкиот совет.

Сегашната состојба во нашата земја, во која недостасува функционирањето на правосудниот систем заради тековните реформи, се среќаваат потешкотии во работните односи, трудовото законодавство, во организација на здружението на работодавачи и во организација на синдикати на мали и средни претпријатија. Ние предлагаме дека „Предлог-законот за учеството на работниците во управувањето“ е прерано да се примени во Албанија, но може да се примени на подолг рок во контекст на влегување на Албанија во Европската унија.

На крајот, беше договорено понатамошно деталзирање на нацрт-законот и беше договорено дека предлог-законот треба да ги помине своите фази на признавање, консултации и правни прилагодувања. Во рамките на директивите на Европската унија, може да се бара изготвување посебен закон во согласност со директивите на Европската унија.

## ЭКСПЕРИМЕНТ

# Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Црна Гора

## *Федерација на работодавачи во Црна Гора*

Социјалниот дијалог е сложен и стабилен механизам, заснован на искрена желба на социјалните партнери - владини, синдикати и работодавачи, да го градат дијалогот на меѓусебна доверба. Споредено со другите политички механизми, социјалниот дијалог вклучува многу поширок спектар на актери, односно ангажира креативна енергија од голем број извори, со што се воведуваат нови, суштински аспекти во политичкиот и социјалниот живот. Уставот на Црна Гора предвидува дека социјалниот став на вработените е усогласен во Социјалниот совет, кој го сочинуваат претставници на синдикатите, работодавачите и Владата.

Меѓународните стандарди од областа на социјалниот дијалог ги дефинира Меѓународната организација на трудот - МОТ (Конвенцијата бр. 144 на МОТ за трипартитно консултациони за примена на меѓународните стандарди на трудот, во членот 3 се наведува „Претставници на работодавачи и работници во смисла на постапката предвидена во оваа Конвенција слободно ја избираат нивните претставнички организации доколку постојат“; Конвенцијата 87 „за слобода на здружување и право на организирање; Конвенцијата бр. 98 за правото на организирање и колективно преговарање; Препорака 113 за сектор / индустрија и национално ниво Консултациони од 1960 година, Препорака 152 за трипартитните консултациони од 1976 година). Овие документи дефинираат дека социјалните партнери можат да бидат само доброволни организации на работници и работодавачи. Црна Гора ги ратификуваше сите овие документи за да имаме комплетен регулаторен систем во кој може да се практикува и унапредува социјалниот дијалог. Исто така, кога станува збор за консултациони, информирање и вклучување на вработените во процесот на одлучување, сето тоа е регулирано со Законот за работни односи<sup>1</sup> и Општиот колективен договор<sup>2</sup>. Во црногорското законодавство нема работнички совети, што е особено важно да се напомене кога се зборува за спроведувањето на проектот WIM3, како и експериментот како негов дел.

-----  
Во членот 158 од Законот за работни односи се утврдува дека работодавачот треба да ја извести синдикалната организација најмалку еднаш годишно за:

- 1) резултатите од работењето;
- 2) планови за развој и нивното влијание врз позицијата на вработените, развојот и промените во политиката на плати,
- 3) мерки за подобрување на условите за работа, безбедност и заштита при работа и други работи релевантни за финансискиот и социјалниот статус на вработените.<sup>1</sup>

Понатаму, работодавачот ќе ја информира синдикалната организација за:

- 1) мерки за безбедност и заштита при работа;
- 2) воведување на нова технологија и промени во организацијата;
- 3) распоред на работното време, нокно работење и прекувремено работење;
- 4) донесување програма за воведување на технолошки, економски промени и реструктурирање и програма за остварување на правата на стечајците;
- 5) време и начин на исплата на плати

Кога станува збор за социјалниот дијалог, неговиот развој и квалитетот, многу е важно да се забележи структурата на црногорскиот приватен сектор. 99% од црногорската економија се состои од микро, мали и средни претпријатија, од кои околу 90% се микро претпријатија со најмногу 5 вработени. Оваа структура на економијата е една од причините што двопартискиот социјален дијалог не е на нивото на кое е трипартитниот.

Заложбата на црногорската федерација на работодавачи за промовирање на социјален дијалог на сите нивоа беше пресудна за учество во проектот WIM3, а нашата улога во проектот беше различна од онаа што ја имавме во претходните проекти на WIM - овој пат мораше да одиме на чекор понатаму, што беше направено со симулирање на воспоставување работнички совет во црногорска компанија.

### ***Експеримент во „Митровиќ и Ко“***

Пронаоѓањето компанија што би сакала да учествува во „основањето“ на експериментот за работнички совет беше прилично предизвикувачка задача. Прво, требаше да се најде компанија со најмалку 20 вработени, што, со оглед на горенаведените статистики за структурата на економијата, не беше лесно. Понатаму, фактот дека работничките совети не се законска обврска и дека законот воопшто не ги регулира, ги тера работодавците и вработените да не бидат премногу мотивирани да ја сфаќаат оваа работа посериозно.

Сепак, и раководството и вработените во семејната фирма од југот на Црна Гора - Митровиќ и Ко, ги препознаа потенцијалните придобивки и нивниот интерес да бидат први во Црна Гора што биле дел од експериментот. Mitrovic & Co работи во секторот за туризам и едукација, има од 25 до 50 вработени (во зависност од периодот на годината), а на ниво на компанија немаат организиран синдикат. На подготвителните средби со претставници на црногорската федерација на работодавачи и Сојузот на слободни синдикати од Црна Гора, раководството и вработените во компанијата го искажаа својот интерес за работничките совети како форма на социјален дијалог, за кој сметаат дека може да се примени во нивната компанија во иднина. По завршувањето на изборната постапка, беа исполнети условите за новоизбраниот совет. Претставникот на вработените беше вклучен во сите значајни активности на управување, што беше можност да се види неговата компанија однатре и од друга перспектива. Менаџментот го известуваше претставникот на вработените за годишните финансиски извештаи, краткорочните и долгорочните цели на компанијата, постапката на подготовка на туристичката сезона и др. Исто така, претставникот на вработените беше консултиран за планирање на персоналот за следната сезона. Сепак, имаше одредена количина на резерва кај вработените, кога станува збор за работнички совети, генералниот став беше дека тие не очекуваат дека таков вид социјален дијалог ќе се спроведува во домашното законодавство во иднина. Покрај тоа, генералниот впечаток е дека учеството на вработените и консултациите во процесот на донесување одлуки може да ја зајакнат целокупната состојба на црногорските компании, но дека таквата соработка ќе треба да се воспостави на здрави и

силни основи. Вработените изразија задоволство од тоа што им се овозможи и тие веројатно се првите во Црна Гора, кои се стекнаа со знаење за оваа форма на социјален дијалог. Тие се свесни дека ова е „само“ експеримент и дека ситуацијата би била поинаква доколку се втемели во позитивните законски регулативи на Црна Гора. Без разлика дали станува збор за законска обврска или не, вработените ги видоа позитивните аспекти на овој институт, ги ценат правата што ги обезбедува, но и можност да ја видат компанијата од нов агол. Покрај нивните специфични работни места и секојдневните задачи што треба да се остварат, за здравјето и растот на компанијата, секој елемент од него треба да биде посветен на постигнување успех. Заклучокот е дека работните совети се формален и уреден механизам на она што секоја компанија треба да го има во пракса - взаемна доверба, разбирање и почит помеѓу социјалните партнери на ниво на компанија.

Несомнено, експериментот спроведен за време на проектот WIM3 донесе со себе нова вредност на компанијата, особено кога станува збор за односот помеѓу раководството и вработените, во меѓучовечките односи воопшто. Исто така, им помогна да воспостават рамка во која ќе можат да ги подобрат своите внатрешни односи во иднина успехот на нивниот бизнис, кои се вредности од големо значење без оглед дали работничките совети формално стануваат дел од правниот систем на Црна Гора.

# Резиме на работата на проектот и клучните наоди во Република Северна Македонија

*Бизнис Конфедерација на Македонија*

## **Наместо вовед**

По успешната имплементација на проектот Вим 1 и проектот Вим 2, се утврди моменталната состојба на постојното законодавство на земјите кои се уште не се дел од ЕУ и тоа во делот на вклучување на работниците во процесот на управување, истовремено беа иницирани и активности за запознавање на социјалните партнери и учесници на ниво на компанија со содржината на правото на ЕУ кое го уредува ова прашање.

По добиените резултати од претходните проекти се донесе заклучок дека треба да се продолжи со дополнителни нови активности во насока на покренување на свеста и запознавање на сите засегнати страни со начинот на регулирање, формирање и постоење на Работничките Совети, но овој пат не само со обработување на теоретскиот дел, туку и со користење на методи за практична примена.

Од тие причини се започна со спроведување на проектот Вим 3 преку кој на практичен начин беше претставена постапката за формирање на Работничкиот Совет, неговата улога и неговото секојдневно работење во една компанија. Поради тоа акцентот на овој проект беше ставен на експериментот кој се состоеше во формирање на Работнички Совет и негово делување во рамките на претходно одбрани пилот-компаниии.

За таа цел од базата на работодавачи беа исконтактирани повеќе компании на кои им беше презентирани овој проект и од истата одбрани беа две компании во кои се спроведе експериментот. По извршената селекција, како последен избор се одбра различен профил на компании со цел да се утврди како ќе биде прифатен и спроведен експериментот и какво ќе биде нивното мислење за имплементирање на Работнички Совет во иднина.

Станува збор за компании со вкупен број од 280 вработени во едната компанија и 350 вработени во другата компанија, со различна дејност на работење и различна организационата структура. Секоја компанија специфична во својата област и специфична во начинот на регулирање на односот помеѓу вработените и менаџментот, поради што и беа одбрани за спроведување на експериментот во склоп на проектот Вим 3.

## **Експеримент**

По извршениот избор на пилот-компаниите, понатаму се продолжи со реализирање на експериментот. Најпрво, беа остварени состаноци чија цел беше запознавање со проектот на избраните пилот компании и тоа во присуство на: здружението на работодавачи-



Бизнис конфедерација на Македонија, извршните директори и претставници на вработените од самите компании. На овие состаноци од страна на здружението на работодавачи- Бизнис конфедерација на Македонија детално им беше презентирани присутните за Работничките Совети и тоа: што претставуваат, како се формираат, како функционираат и која е нивната цел.

Со оглед на тоа што од страна на двете компании беше прифатено формирањето на Работничките Совети да биде спроведено на начин како што е предвидено во Нацрт-Актот за вклученоста на вработените во менаџментот, но со прилагодување на условите и можностите кои ги имаат самите компании, а со цел негово успешно имплементирање, на овие состаноци детално беше елабориран и разработен Нацрт-Актот за вклученоста на вработените во менаџментот.

Имено, резултатот беше различен во двете компании и тоа од причина што во првата компанија, веќе постои синдикално здружување, додека пак во втората компанија постои форма на здружување на работниците која е различна од синдикалното здружување од една страна, но многу слична на Работничкиот Совет од друга страна. Ваквата разноликост доведе и до различен пристап и различни резултати од спроведување на експериментот поради што понатаму, во склоп на оваа публикација, ќе биде изнесено искуството на двете пилот-компаниии поединечно.

### ***Резултати од спроведен експеримент на пилот– компанија бр. I***

Во Република Северна Македонија во компаниите во кои има синдикално здружување, идеата за ново- дополнително здружување на работниците генерално не е прифатено. Синдикатите сметаат дека тие се доволни сами по себе, односно дека истите ја покриваат секоја област од односот помеѓу работниците и менаџментот, а истовремено и одлично ги поврзуваат двете страни. Тие на некој начин стравуваат од можноста за загрозување на нивната положба, доколку биде дозволено, предвидено и регулирано формирањето на нов дополнителен модел на здружување на работниците. Синдикатите се уште гледаат на Работничкиот Совет како на модел на здружување кој е со слична функција на нивната. Оттука, се уште не го менуваат својот став и сметаат дека ваков дополнителен модел е непотребен доколку во компанијата веќе постои Синдикат/ти.

На исто мислење е и Синдикатот на првата избрана пилот компанија, која според Националната класификација на дејности врши: услужни дејности поврзани со воздухопловниот превоз. Имено, пред спроведување на експериментот и потпишување на Договорот за соработка, најпрво се водеше дискусија во насока да се промени ставот и перцепцијата на претставниците на синдикатот во однос на Работничкиот Совет, на начин што беше извршено нивно разграничување- Синдикатите наспроти Работничките Совети како модели на здружување на работниците. Претставниците на синдикатот од друга страна, на некој начин, повеќе беа насочени да најдат причина плус зошто да не се спроведе експериментот во нивната компанија и зошто нема никаква потреба од

оведување на Работнички Совет во компанија каде има синдикално здружување, иако однапред знаеа дека станува збор за експеримент и дека нема да произведе никаква обврска за понатамошно одржување. Меѓутоа, иако со доза на сомнеж, на крајот сепак ја дадоа својата согласност за формирање на Работнички Совет, под услов истите да бидат вклучени во целиот процес и тоа како набљудувачи за време на целиот период на спроведување на експериментот.

Потенцираме, дека постигнавме голем успех во насока на подигнување на свеста кај сите засегнати страни, особено на синдикалните претставници, но и кај синдикатот воопшто, бидејќи во овој експеримент директно и индиректно беа вклучени и вработени кои воедно се и членови во нивниот синдикат. Преку овој експеримент сите вклучени во работниот процес имаа можност одблиску да увидат дека Работничкиот Совет е сосема поинаков модел од Синдикатот и дека како модел на здружување во ниту еден случај не ја загрозува неговата положба, туку може само да придонесе за сите инволвирани страни во работниот процес на една компанија доколку постои како таков.

Понатаму, по потпишување на договорот, се започна со процесот на спроведување на експериментот. Најпрво беше подготвена, а подоцна и спроведена постапката за избор на членовите во Работничкиот Совет, кој според бројот на вработени согласно Нацрт-актот за вклучување на вработените во менаџментот тој е во состав од пет члена кои имале најмногу гласови. Пред изборите и за време на изборите не биле забележани никакви нерегуларности ниту пак имало било какви забелешки или поплаки во однос на спроведените избори. Оттука, можеме да заклучиме дека за имплементирање на ваков модел постои спремност во компаниите, односно постапката за формирање на Работничкиот Совет во ниеден случај нема негативно влијание врз текот на работата во една компанија.

Во однос на комуникацијата помеѓу членовите на Работничкиот Совет и рабтниците и синдикатот, се донесе следниот заклучок: работниците покажале особен интерес да ги споделат своите барања заедно со конкретни чекори во насока на подобрување на условите за работа и работниот процес воопшто, од друга страна претставниците на Синдикатот, континуирано, настојувале да ги набљудуваат и почесто да имаат неформални средби и разговори со членовите на Советот, а во страв да не биде загрозувана нивната положба, последно односот на менаџментот со Советот може да се оцени како коректен без преголеми залагања и инсистирање за вклучување на Советот во креирањето и носењето на одлуки. Видно од претходно утврденото е дека членовите на Советот успеале да воспостават комуникација со сите и успешно да ја извршуваат својата функција за која беа избрани.

Резултатот од експериментот во оваа пилот- компанија, дефинитивно укажува на спремноста на компаниите за имплементирање на Работнички Совет, но истовремено и на поделени мислења меѓу засегнатите страни, различно ниво на посветеност и вклученост во експериментот што не доведува до заклучок дека доколку системот на

организација функционира на задоволително ниво не секогаш се спремни за менување, дури и во случај кога истото би можело да значи нивно подобрување.

### ***Резултати од спроведен експеримент на пилот– компанија бр. II***

Во втората пилот-компанија која според Националната класификација на дејности врши: производство на електромотори, генератори и трансформатори, постои форма на здружување на работниците која е различна од синдикалното здружување од една страна, а многу слична на Работничкиот Совет од друга страна. Станува збор за т.н. Етички круг, модел на здружување на работниците, со кој тие како компанија за прв пат се запознале при посета на друга компанија во друга држава со слична дејност на вршење, а со цел нивно надоградување и подобрување. Со оглед на тоа што постоел недостиг од здружување на работниците, во оваа компанија било одлучено да се формира Етички круг како идеално решение за нив, а по примерот на компанијата во чија посета тие биле.

За разлика од првата пилот-компанија, ентузијазмот за спроведување на експериментот во оваа компанија беше на повисоко ниво, од причина што претставувше и можност за нивно надоградување и усовршување на веќе постоечкиот модел. По успешното формирање и избор на членовите на Работничкиот Совет, избраните членови изградија ефективен однос со работниците од една страна, но и со менаџментот кој покажа особен интерес за соработка, од друга страна. Беа отворени за своите колеги ги слушаа нивните препораки, критики и насоки и успешно го пренесуваа нивниот глас до менаџментот.

Понатаму, Работничкиот Совет утврди рамка на области, која беше појдовна точка при подетално определување и насочување за делување од нивна страна како новооформиено тело. Членовите кои го чинеа Работничкиот Совет, во рамките на своите надлежности, одлучи особено да делува во следните области: производство; безбедност и здравје при работа; рокови за испорака; трансферирање на информации меѓу менаџментот и работниците; посредување на начин што ќе прима и предлага мерки во интерес на работниците, но и во интерес на компанијата; како и учество во состаноци и преговори со менаџментот.

Експериментот во оваа пилот-компанија се спроведе успешно, сите инволвирани страни се вклучија во истиот без никакво сомневање и предвремени заклучоци за неговата успешност. Поради тоа, може да заклучиме дека во компаниите како оваа, каде нема синдикално здружување, интересот и успешноста за имплементирање на ваков модел како што е Работничкиот Совет е на повисоко ниво.

### ***Заклучок***

Од сето горе наведено произлегува дека и покрај поделените мислења и различните резултати од двете пилот-компаниии експериментот се имплементираше успешно. Во

двете пилот компании беше покажан интерес за учество и негово спроведување, поради што и добивме реални резултати од истиот. Ваквите резултати укажаа на потребата за понатамошна работа, во смисла на покренување на свеста и поттикнување за формирање на ваков модел на здружување на работниците. Укажуваме дека треба да се направат поголеми напори во компаниите каде веќе има синдикално здружување, бидејќи во истите интересот за формирање на Работнички Совет е на многу ниско ниво и тоа кај двете страни- менаџментот и работниците.

Во однос на компаниите каде не постои синдикално здружување, заклучивме дека интересот за воспоставување на ваков модел е поголем, но и свесноста за потребата од истиот. Доколку не постои синдикално здружување или било каква друга форма на здружување, природно е да се биде свесен дека е потребно да се воспостави некаков модел преку кој на поедноставен начин, во најмала рака, ќе бидат трансферирани информациите меѓу двете страни, односно ќе има подобра комуникацијата меѓу нив. Сепак, треба да напоменеме дека треба да се продлжи со покренување на свеста за вклучување на работниците и во самото управување со компанијата. Не е доволно ваквите модели да служат само за пренесување на информации, туку потребно е нивното мислење да биде имплементирано и во одлуките на компанијата кои ги носи менаџментот.

Последно ќе истакнеме дека особена улога, покрај спроведувањето на експериментот во пилот-компаниите, имаше и споделување на поединечните искуства на сите учесници како резултат на имплементирањето на Работничките Совети. Оттука произлегува дека на овој начин сите се движиме во подобра насока, поради што треба да продолжиме со соработка и меѓусебно помагање. Веруваме дека со овој проект направивме многу значаен чекор за наше унапредување во оваа насока и дека целта на WIM3 е постигната.

## МОНИТОРИНГ

# Резиме од национално истражување за вклучување на вработените во корпоративното управување - Словенија

*Здружение на работодавци на Словенија*

## **Цел и методологија**

Во Словенија, учеството на вработените е регулирано со Законот за работно учество во корпоративно управување, донесен во 1993 година и повеќе не одговара на современото деловно опкружување. Бидејќи сè уште е единствената применлива правна основа во оваа област, ние бевме заинтересирани за тоа како се практикува законот во пракса. Затоа, дизајниравме свој прашалник со различни групи на прашања: демографски карактеристики на испитаниците (компани и поединци кои одговорија на прашалникот); соработка со работничкиот совет, претставниците на работниците во раководните и надзорните тела, и генерално со системот на учество на вработените. Испитаниците биле членови на Здружението на работодавци на Словенија (ЗДС), на кои беше испратен линк до истражувањето преку Интернет. 125 членови одговорија на анкетата во периодот од 23 октомври 2018 до 1 декември 2018 година. Основни статистички методи, анализа на сегментација, премин на реакција и анализа на корелација беа користени за анализа на собраните податоци.

## **Примерок**

Повеќето испитаници се од компании со ограничена одговорност, со 72%, а потоа следат акционерски друштва (21,6%) и трговци поединци (1,6%). Во акционерските компании доминира двостепен систем на управување (55,6%). Примерокот претежно го сочинуваат домашни, приватни компании (59%), втора најголема група се странски акционери (25,6%) и 15,2% од компаниите се во државна сопственост. Половина од компаниите се во примарно производство. Во однос на големината на компаниите вклучени во примерокот, дистрибуцијата е рамномерна: 29,6% се големи претпријатија, 22,6% се средни претпријатија, 25,6% се мали претпријатија, а останатите се микро претпријатија. Одговорите на прашалникот главно беа од раководителите на одделенијата за човечки ресурси или сектори (37,1%) и директорите или претседателите на управните одбори / одборите на директори (24,2%).

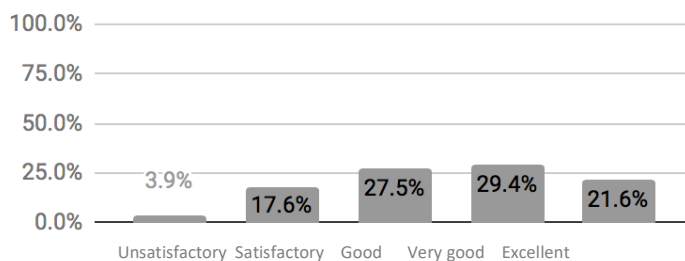
## **Соработка со работниот совет**

Бидејќи нема официјална евиденција за работни совети и синдикати на корпоративно ниво во Словенија, ние сакавме да дознаеме, дали работниците се организирани во каква било форма на застапување на вработените. Резултатите покажуваат дека работните

совети се формираат нешто помалку од половината (44,8%) од вклучените компании, а на сличен начин синдикатите се организирани во 48,8% од компаниите. Во 79% од сите компании со работен совет е организиран и синдикат. Ова значи дека во добра третина од компаниите учеснички работниците се организираат и во синдикат и во работен совет. Од друга страна, нема застапеност на работници во 37,6% од компаниите учеснички.

Покрај законодавството, партиципативната култура и почитувањето на истата се важни и за ефикасно спроведување на учеството на вработените, што обично влијае и од традицијата на работниот совет. Во повеќе од половина од компаниите учеснички (54%) е организиран работнички совет повеќе од 20 години, а во скоро една третина од компаниите е основан за 10 до 20 години; заедно претставувајќи го мнозинството компании. Од ова може да се заклучи дека компаниите опфатени со истражувањето имаат долгогодишно искуство со работнички совети. Нивната вкупна оценка за соработка со работничките совети е на 3,47 на скала од 1 до 5; половина од испитаниците ја оценуваат соработката како многу добра (4) или одлична (5). Графиконот подолу го покажува задоволството на испитаниците од работниот совет.

*Chart 1: Overall rating of the cooperation with the works council (N=51)*



На прашањето какви промени сакаат во соработката со работните совети, тие изјавуваат дека сакаат измени поврзани со информации и комуникација, ангажман и работни методи. „Недоволно знаење во рамките на работниот совет за учество во управувањето“ беше една од најчестите причини за испитаниците да ја оценат соработката со работниот совет како „незадоволителна“.

### ***Претставници на работниците во органите на управување и надзор***

Законодавството исто така го регулира учеството на претставниците на работниците во органите на управување и надзор, т.е. во надзорниот одбор и управниот одбор во двостепен систем на управување и во одборот на директори во едностепен систем на

корпоративно управување. Во законот не се наведува експлицитно како се употребува оваа форма на учество на вработените во компаниите со ограничена одговорност (бидејќи повеќето од нив имаат само директор како орган на управување), така што останува да се договорот. Претставниците на работниците се на надзорниот одбор во сите 11 акционерски друштва со двостепен систем на управување, но само едно има и претставник на работниците во управниот одбор. Две од трите акционерски компании со едностепен систем на управување имаат претставник на работниците во одборот на директори како неизвршен директор, а третата компанија како извршен директор. Сите 11 компании со ограничена одговорност со работнички совет имаат претставници на работниците во надзорниот одбор. Во компаниите кои имаат претставници од работниците, нивната придонес во раководните и надзорните тела генерално се оценува на 3,5 на скала од 1 до 5. Резултатите покажаа, сепак, дека постојат разлики во проценката на придонесот на претставниците на работниците во управувањето и надзорни тела, во зависност од големината и правната форма на компанијата. Испитаниците од акционерски друштва придонесот од претставниците на работниците во органите на управување и надзор го оценуваат ,подобро од испитаниците од друштва со ограничена одговорност; а испитаниците од малите претпријатија подобро од оние од поголемите компании. Покрај тоа, резултатите укажуваат на средно-силна позитивна корелација помеѓу вкупниот рејтинг на соработката со работниот совет и придонесот на претставниците на работниците во органите на управување и надзор. Оние кои позитивно ја оценуваа соработката со работниот совет, исто така, дадоа попозитивен рејтинг на придонесот од претставниците на работниците во органите на управување и надзор.

### ***Општи информации за учеството на вработените***

Бидејќи Законот за учеството на работниците во корпоративно управување ги утврдува основните права на работниците од оваа област, ние бевме заинтересирани за мислењата на испитаниците за опсегот на овие права. Повеќе од половина од испитаниците (54%) од анкетата ,одговориле дека правата соодветно се регулирани со Законот за учество на работниците во корпоративното управување. Понатаму, ги прашавме испитаниците каков постојан систем на учество на вработените им обезбедува. Испитаниците покажаа натпросечен договор, со изјавата дека соработката со работничкиот совет овозможува поголема подготвеност на вработените за воведување на промени и повеќе внимание за интересите на вработените како засегнати страни и подобра комуникација во рамките на компанијата. Сепак, тие помалку се согласија со изјавата дека учеството на вработените во корпоративното управување овозможува донесување на подобри деловни одлуки, поголема продуктивност или зголемена иновација на вработените. Второто беше оценето како најлошо. Испитаниците најмногу се согласија дека се предвидени соодветни материјални услови за функционирање на работничките совети, а најмалку се согласија дека работничкиот совет помага во решавање на конфликтите со вработените.

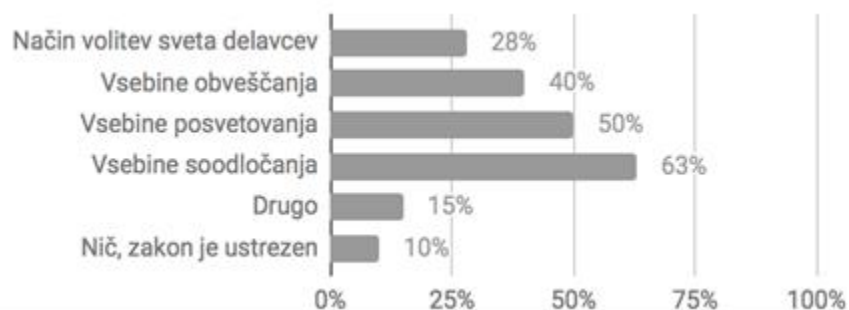


Повеќе од половина од испитаниците ја спомнаа „информацијата за работничкиот совет“ како една од формите на учество на вработените и „учеството на работничкиот совет“ како помалку соодветно. „Заедничкото советување“ (46%) исто така се смета за соодветно. Оценувањето на соодветноста на формите на учество рефлектира некои значајни разлики во однос на демографските карактеристики на испитаниците. На пример, информациите за работничкиот совет се помалку ценети во домашни, приватни компании („не“ 57%, „да“ 47%) отколку во државни компании („не“ 27%, 73% „да“) или странски компании (25% „не“, „да“ 75%). Истражувањето утврди статистички значајна разлика помеѓу компаниите учеснички кои делуват во примарното производство и услуги: производствените компании повеќе даваат информации („да“ 68%) отколку услужните компании („да“ 45%). Повеќето статистички значајни разлики се однесуваат на големината на компаниите. Големите компании се залагаат за застапеност на работниците во раководните и надзорните тела, додека помалите компании помалку се залагаат за тоа. Информациите за работните совети се најпосакувани од големите компании, а помалку од малите компании.

Според испитаниците, кога станува збор за стратегијата на компанијата, информациите се сметаат за многу значајни исто так и при промена на статусот на компанијата и прашања поврзани со работењето на компанијата. Додека во однос на проблемите со човечките ресурси и здравјето и безбедноста при работа, испитаниците сметаат дека консултациите и учеството се значајни активности. Со оглед на демографијата, постојат значителни разлики поврзани со позициите на испитаниците во компаниите. Повеќето членови на управни одбори / одбори на директори се определија за информации и ги следеа асистенти / советници на управниот одбор / одбор на директори / директор, додека информациите најмалку ги фаворизираа високи соработници и сметководство. Исто така, неопходно е да се истакнат разликите во значајните активности што се однесуваат на прашања поврзани со човечките ресурси во врска со организацијата на работата. Испитаниците од компании со мнозинска странска сопственост се многу повеќе во прилог на информации (64%) отколку оние од домашни приватни компании (38%) или државни компании (29%).

Во последниот дел од истражувањето, бевме заинтересирани за тоа, кои прашања, според мислењето на испитаниците, се најактуелни и треба поинаку да се регулираат во Законот (Слика 2). Речиси две третини од испитаниците сметаат дека проблемот е учеството, половина од нив споменале консултации, по што следат информации (39,7%) и за начинот на кој се избира работниот совет (28,2%). Од друга страна, 15,4% од испитаниците сметаат дека овие прашања соодветно се решат во постојниот акт.

Слика 2: Темите што ZSDU треба да ги регулираат поинаку (испитаниците N = 78, со неколку можни одговори, вкупно 161 индикација)



Врз основа на резултатите, може да се извлечат неколку заклучоци. Воопшто, може да се согледа поволна позиција кон постојниот систем од учеството на вработените; испитаниците особено би сакале да забележат активна вклученост на претставниците на работниците (особено во консултации и учество) кога се занимаваат со кадровски работи и безбедност и здравје при работа. Тие не се помалку во прилог на консултациите за прашања поврзани со работењето на компанијата; во овој случај тие веруваат дека информирањето на работниот совет е доволно. Затоа, не е изненадувачки, испитаниците би сакале законски измени на учеството и консултациите. Покрај тоа, испитаниците сакаат некои промени во однос на информирање и комуникација со претставниците на работниците и промените во ангажманот на вториот и начинот на работа. Тие исто така би сакале да видат повисоко ниво на компетенции или повеќе знаење на претставниците на работниците за учеството. Вториот може да се постигне на помалку формален начин, на пример во договор со работниот совет да се организира соодветна и насочена обука со цел поефикасно учество на вработените.

Со оглед на мислењата изразени од испитаниците и од стручната јавност, измените на Учеството на работниците во Законот за корпоративно управување треба да се изготват што е можно поскоро. Сепак, предметот на дебатата е дел од социјалниот дијалог и затоа треба да ги вклучи сите заинтересирани страни, т.е. претставници на работодавците и работниците.

### **Препораки за подобрување на националното законодавство за учество на работниците**

1. Дефинициите треба да бидат усогласени со Законот за работни односи .
2. Треба да се зголеми прагот за воспоставување застапеност на вработените (работни совети и претставници на работниците) утврден во Директивата 2002/14 / ЕЗ. Постојното законодавство им овозможува на работниците да изберат претставник во компанија со

најмалку 3 вработени, додека Директивата 2002/14 / ЕЗ одредува праг на најмалку 50 вработени во претпријатие или 20 во деловна единица.

3. На членовите од семејството во управата треба да им се даде право на глас да можат да гласаат како кандидат на изборите, бидејќи тие имаат статус на обичен работник исто како и работниците со право на глас.

4. Пописот што претставува праг за успех на изборите треба да се подигне, т.е. на 60%.

5. Постапките за повторно воспоставување работен совет по неуспешните избори (слично на создавање работен совет во ново основана компанија) треба да бидат јасно дефинирани и треба да се продолжи периодот за прегласување на изборите.

6. Потребно е јасно разграничување на надлежностите помеѓу синдикатот и работничкиот совет или претставникот на работодавачите (според индивидуален концепт).

7. Координација на постапките (рокови) во случај на технолошки вишок според надлежностите на работниот совет и според надлежностите на синдикатот по ЗРО.

8. Само информациите и консултациите треба да се чуваат како форми на соработка заради постигнување договор, но не и за учество на вработените.

9. Укинување на правната институција за вклучување на претставници на работниците во органите на компанијата

а. Управувачко тело: претставник на вработените во управниот одбор е единствено и уникатно само во Словенија, задачите на претставникот на вработените и нивната позиција во одборот, соодветно, не се дефинирани .

б. Надзорниот одбор: важечкиот закон предвидува можност  $\frac{1}{2}$  од членовите на надзорниот орган да бидат назначени од вработените.

10. Воведување на принципот , претставници на вработените да дејствуваат во најдобар интерес на компанијата - во врска со концептот на одговорност за именувања.

11. Воведување јасен концепт на суштинска одговорност за одлуките донесени од претставниците на вработените; како што е правилото, одлуките донесени од претставниците на вработените имаат значителни материјални импликации, но заради концептот на институционализиран недостаток на одговорност, претставник на вработените не одговара финансиски или кривично и покрај потенцијално предизвиканата намерна штета.

12. Неопходно е јасно да се дефинира обврската на претставниците на вработените да обезбедат двонасочна комуникација со вработените, и механизмите на дејствување - целта на информирањето е да се информираат вработените, а целта на консултациите е да се усогласат со интересите на вработените, што не смее едноставно да се претпостави.

# Резиме на национално истражување за вклучување на вработените во корпоративното управување - Бугарија

*Бугарско асоцијација за индустрија*

Овој дел претставува главен резултат на националното Интернет истражување преку за состојбата на вработените и претставувањето на работниците во претпријатијата во Бугарија, спроведено во 2019 година во рамките на проектот на ВИМ „Учество на работниците - свесност, експериментирање, мониторинг“ и националните препораки за вклучување на вработените во претпријатија.

Истражувањето и неговиот извештај, соодветно, вклучуваат информации за застапеност на работници и вработени во претпријатија од сите економски сектори во Бугарија според Класификација на економски активности (NACE) од 2008 година, анализа на овие информации и општи заклучоци. Истражувањето беше национално, без обврска да е репрезентативно. Беа опфатени над 2000 претпријатија, кои опфаќаат различни сектори на економијата и разни региони во земјата. Преку интернет-анкетата се собрани податоци за 103 претпријатија.

Истражувањето покажа дека кај најголем дел од испитаниците претежно дел од сопственоста (над 51%) е од локалните жители. Во исто време, 43,7% од испитаниците изјавиле дека имаат функционално претставување на работниците и вработените во своето претпријатие или организација.

Околу секој десетти работодавец става знак на еднаквост помеѓу институтот за застапување и функционирањето на синдикатот, со што се мешаат синдикалните овластувања со претставувањето на работниците.

Импресивно мнозинство (скоро 91,5% од испитаниците) сметаат дека изборот на работници и претставници на вработените нема негативно влијание врз активноста на работодавачот.

Помалку од 50% се согласија дека законодавството со кое се регулира застапувањето на вработените ги задоволува потребите на нашето време, но, истовремено, поголемиот дел од испитаниците немаше толку позитивно мислење, а некои дури сметаа дека законодавството е застарено.

Над 58% од испитаниците посочиле дека обемот на надлежностите за застапување на вработените дефиниран со законодавството е прифатлив, а помал процент смета дека надлежностите се премногу широки и ги надминуваат нивните перцепции за прифатливост. Ставовите беа дека широките надлежности на работниците и претставниците на вработените не се врзани за релевантни одговорности.

Сите испитаници сметаа дека е прифатливо и корисно вклучување на персоналот во управувањето со претпријатието. Всушност, никој од испитаниците не го отфрли, априори, вклучувањето на вработените во управувањето. Разликите се само во перцепциите за соодветните форми на учество.

На прашањето за „Кои области или прашања сметате дека треба да вклучуваат учество на работниците и вработените во управувањето?“, најшироко прифатено мислење е дека учеството на работниците и вработените во управувањето треба да ги ангажираат своите претставници со права и обврски кои произлегуваат од работните односи. Малку повеќе од 37% одговориле дека застапеноста треба да се фокусира на прашањата поврзани со вработените (промени во систематизација на работни места, потреба од нови работници, вишок вработени). Околу 17% би се согласиле за проширување на застапеноста надвор од традиционалното подрачје за управување со човечки ресурси со вклучување претставници во прашања поврзани со дејноста на компанијата и нејзината економска состојба.

Во исто време, околу 38% од испитаниците ја делеа важноста на управувачките активности насочени кон популаризирање на застапеноста на вработените, но скоро 2/3 од испитаниците рекоа дека не е соодветно самите да го промовираат функционирањето и активностите на претставниците на работниците и вработените во нивната компанија и организација. Објаснувањето овде е дека заложбата лежи на самите претставници и не е работа на работодавачот дури и да создава дополнителна бирократија и ги спречува процесите во компанијата.

Сепак, испитаниците се практично едногласни во ставот дека учеството во управувањето оди заедно со потребата да се преземе одговорност за постапувањето на претставниците и дека претставниците мора да ја преземат одговорноста за своите одлуки поврзани со управувањето со претпријатието.

Некои заклучоци што можеме да извлечеме од истражувањето во Бугарија се :

- претставувањето на работниците и вработените, преку информации и консултации, е главниот инструмент регулиран со бугарското законодавство за труд, со цел да се постигне активна вклученост на вработените во процесот на управување на претпријатието;
- информациите и консултациите играат важна улога во подобрувањето на управувањето со претпријатијата и им овозможуваат на работниците да ги искажат своите ставови и за тековните услови и за промените што може да влијаат на нивната работа;
- најголем проблем за интервјуираните работодавци не е да се вклучат или не работници и претставници на вработените, туку како да се реализира нивното учество во управувањето со компанијата;

- клучно е да се создаде соодветна одговорност на претставниците за нивното учество во процесот на донесување одлуки, со што ќе се преземат заеднички решенија, но ќе се преземат и повеќе одговорности.

***Препораки за подобрување на националното законодавство за застапеност на работниците и вработените во претпријатијата во Бугарија***

Предлагаме да разговараме за следниов „сет“ на дефиниции и придружни процедури:

1. Предлог за дефиниција на поимот „информација“ - „обезбедување на податоци од работодавачот до работниците и вработените директно или преку нивните избрани претставници со цел запознавање со проблемот што се разгледува и испитување на истиот“.

Постапка и формат за спроведување на „информирањето“ со цел да им се овозможи на вработените и претставниците на вработените да извршат темелна проценка на потенцијалното влијание на предвидените мерки и, кога е соодветно, да го подготват нивното вклучување во консултациите со работодавачот и да ги запознаат остатокот од работниците и вработените.

- Информирањата се одржуваат во соодветно време за да не се одложи процесот на донесување одлуки;

- Информирањата се вршат соодветно и со

- соодветна содржина.

2. Предлог за дефинирање на концептот на „консултација“ - „воспоставување дијалог и размена на мислења помеѓу работодавачот и работниците и вработените“

Постапката и формат за спроведување на „консултација“ со цел работодавачот да ги достави информациите на таков начин што претставниците на работниците и вработените, врз основа на тоа, можат во разумен рок да го искажат своето мислење за предложените мерки и активности - предмет на консултација, што треба да се земе предвид при донесувањето на одлуки од работодавачот или неговите претставници:

- Консултирањето се спроведува директно со персоналот или преку претставници избрани од работниците и вработените;

- Консултациите се одвиваат во соодветно време и

- на соодветен начин

# Резиме на национално истражување за вклучување на вработените во корпоративното управување - Хрватска

*Хрватско Здружение на работодавачи*

## **Вовед**

Целта на проектот - за хрватското здружение на работодавци - е да ги запознае хрватските социјални партнери и засегнати страни на ниво на компанија, со релевантната содржина на вклученост на вработените и да ги направи свесни за важноста на ефективните претставнички тела на вработените кои придонесуваат за донесување на одлуките во компаниите - правење процес, со што се зајакнува конкурентноста и деловните резултати со цел поефективно да се соочат со предизвиците на глобалната конкуренција; започнување на транснационални активности и соработка; промовирање на законодавството и политиките на ЕУ преку размена на информации, заедничка експертиза и примери од најдобри практики со цел создавање поволни услови за воспоставување механизми и национални информации, тела за консултации и учество, прилагодување на односите работодавач-вработен кон промените во вработувањето и сличните трудови предизвици: модернизирање на пазарот на трудот.

## **Анкета**

Директивата и принципите на Европскиот столб за социјални права предвидуваат дека работниците или нивните претставници имаат право навремено да бидат информирани и вклучени во врска со прашањата што се релевантни за нив. Покрај правото за добивање информации, тие имаат право да учествуваат во дискусија за сите корпоративни активности, што подразбира размена на мислења и воспоставување социјален дијалог со работодавачот. Значењето на изборот на работнички совет е демократски стандард, кој се изразува преку конструктивно учество на работниците во процесот на одлучување со управување со прашања што влијаат на нивните економски и социјални услови за работа. Овие можат да бидат и разни предизвици поврзани со демографската промена, дигитализацијата и глобализацијата, кои влијаат на стратемскиот развој на претпријатијата. Мотивот за учество на работниците во процесот на донесување одлуки е борбата за поголеми права на работниците во одредувањето на нивните работни услови.

Затоа, спроведено е истражување со членство на Хрватското здружение на работодавци. Резултатите од истражувањето се користат за изготвување извештај за работата на Европските и работните совети во пракса и ставовите на работодавците за националното законодавство во врска со учеството на работниците во донесувањето на одлуки во проектот.

Активна врска беше воспоставена на веб-страницата на Хрватското здружение на работодавци со цел да се обезбеди поголема прегледност на прашалникот:

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

Исто така, беа испратени околу 600 персонализирани покани за завршување на истражувањето, но после тоа беа примени само 14 одговори ( $\Sigma = 14$ ).

### **Резултати**

1. **Правен статус:** поголемиот дел од фирмите беа ДОО - 11; 2 беа акционерски друштва и една единствена сопственичка компанија.
2. **Статус на сопственост:** Поголемиот дел од компаниите беа во приватна сопственост - 9; само 2 државни и 3 странски компании.
3. **Големина:** 6 големи, 3 средни, 1 мала и 1 микро фирма
4. **Испитаници:** главно директори (6) и менаџери за човечки ресурси (5)
5. **Видови здруженија:** само една (странска) компанија има работен совет, работен совет на ЕУ и синдикат во рамките на компанијата. Поголемиот дел од испитаниците (7) изјавиле дека немаат ништо, додека 2 компании посочиле дека имаат комбинација на работен совет со синдикат во рамките на компанијата, а 2 наведоа дека имаат работен совет и комесар за синдикат. **Значи, 5 големи компании и само 1 средна големина имаат некаков работен совет.**
6. **Видови на учество на работниците соодветни за вашата компанија:** мнозинството од испитаниците избрале два први одговори, односно информирање (6) и консултации (8), додека бројот се намалил со другите понудени одговори, т.е. споделување на профитот и внатрешната сопственост на акциите на работниците. секој само еден глас. Од друга страна, одговорот „Ништо“ како најсоодветна форма беше меѓу најпопуларните - со 4 гласа.
7. Постојат интересни примери на **компани со работни совети**, каде подетална анализа открива дека дури и во компании со работнички совети со подолга историја - повеќе од 10 години - резултатите покажуваат дека лицата кои одговараат на истражувањето не гледаат корист од нив, ниту пак ги вклучуваат на соодветен начин. Сепак, некои веруваат дека соработката довела до подобра комуникација во компанијата или до промени, иновации и зголемена продуктивност. Но, други даваат многу негативни изјави: „Работниот совет и Синдикатот првенствено се насочени кон зголемување на финансиските придобивки за работниците со средно образование, при што целосно ги игнорираат работниците со повисоки степени. Тие исто така во никој случај не ја поддржуваат промената, иновацијата или зголемувањето на продуктивноста и дополнително го прават тоа невозможно.“ Проблемот се смета и во областа на,



пренесување на информации до сите вработени и обезбедување на нивно разбирање на добиените информации “, што значи дека работните совети не успеаја да обезбедат подобар и побрз трансфер на информации. Се наведува и нивната „лоша репрезентативност“.

8. Во однос на **содржината што би било разумно за работодавачот да го информира, консултира или ко-одлучува со Работниот совет / Европскиот совет за работа**, повеќето испитаници се чини сметаат дека за стратегијата на компанијата, промена на правниот статус на компанијата и прашањата поврзани со деловните активности - информирањето е најсоодветен начин, додека прашањата поврзани со човечки ресурси и организацијата на работа се поподложни на повисоки форми - најчесто консултации и поретко ко-одлука.

9. Одговорот во врска со **најкритичните прашања во врска со законот за работни односи и законот за основање на европски работни совети** содржи уште една интересна точка: има само еден одговор во кој се вели дека законот е добар таков каков што е. Другите одговори вклучуваат (во два случаи) - сите четири опции (!), Што значи дека сите четири опции во Законот за работни односи се подеднакво лоши, додека испитаниците имаат најмногу забелешки за содржината на ко-одлучувањето.

Заклучоци од истражувањето:

Како што покажа истражувањето, правилното спроведување на законската рамка не е доволно за правилно функционирање, напредок и развој на учеството на работниците. Забележано е дека работниците не го користат своето право да изберат работен совет. Правилната правна рамка очигледно не е доволна. Пречките во спроведувањето на националните правила за формирање и работење на работни совети не се

доволна мотивација за дејствување, дополнително поттикната од незадоволството на вработените од постојните неколку работни совети, што претежно покажува дека претставниците на работниците делуваат првенствено во свои интереси, а не во интерес од сите работници што ги претставуваат.

### ***Препораки за подобрување на националното законодавство за учество на работниците***

ХУП / ЦЕА смета дека треба да се посвети посебно внимание на мотивацијата, посветеноста и обуката на претставниците на вработените и работодавачите со цел да се развијат стандарди за право на работа на демократски начин. Со почитување на најниските стандарди во областа на работата пропишани со директивите и националното законодавство, неопходно е и да се стимулира интересот на работниците за слободно здружување преку институтот на работниот совет. Затоа, неопходно е да се мотивираат и претставниците на работниците и работодавачите да бидат вклучени во процесите на

донесување одлуки. Работничките совети се механизам за комуникација што ги вклучува вработените на повисоко или пониско ниво, додека ги разбираат предизвиците со кои се соочува едно претпријатие, тие можат да ги олеснат стратешките решенија за управување. Најголемата пречка е прикажана во примената на Институтот за ко-одлучување на работничкиот совет, бидејќи на работничкиот совет му се дава одредена моќ што може да се меша во деловната политика на управувањето. Се предлага на овие теми да се консултираат работните совети. Работодавецот или раководството треба да го информираат работниот совет за теми поврзани со стратегијата на компанијата, промена на правниот статус и деловно работење на компанијата и да советуваат за теми поврзани со организација на работата и човечките ресурси.

За да можат работниците и претставниците на работодавачите да го разберат функционирањето и целта на работниот совет, тие треба да бидат дополнително обучени и едуцирани за целта на обемот на работа на работниот совет, но и за деловните предизвици. Поточно, како што може да се види од истражувањето, испитаниците покажуваат недоразбирање на функцијата и целта на работниот совет. Претставниците на работниците и работодавачите преку дополнителна обука треба да разберат дека работничкиот совет не е преговарачко тело како што е синдикат, а правото на информации, консултации и ко-одлука се однесува на сите теми што можат да влијаат на нивните работни места или работните услови. Обуката треба да го потенцира разбирањето на придобивките од работните совети: подобрување на разбирањето на поставените прашања, иницирање дискусии за стратешките теми, давање предлози за акција, образложение за одлуките итн.

Работата и активностите на работниот совет треба да бидат јавни и транспарентни на ниво на компанија, бидејќи без отворена и навремена комуникација на претставниците на работниците со другите работници не е можно да се формира и да се создаде промена во компанијата. Обуката исто така треба да ја потенцира важноста за пренесување на информации на сите работници, затоа треба да се осигура дека сите работници се навремено информирани од претставниците на работничкиот совет. Затоа, веруваме дека обуката и образованието ќе поттикнат мотивација и доверба во работата на работните совети.

## Коментар на Директивата за информации и консултации

Директивата 2002/14 / ЕЗ на Европскиот парламент и на Советот за воспоставување општа рамка за информирање и консултација на вработените во Европската заедница (Службен весник ЕУ, бр. L 80/02) поставува минимална рамка за информации и консултации за сите претпријатија и установи во рамките на Европската унија и рамка за информации и консултации за вработените во Европската унија за методот и содржината на информации и консултации за вработените, доверливоста на информациите, заштитата на претставниците на вработените и заштитата на нивните права. Во членот 4 од Директивата е предвидено дека информациите и консултациите опфаќаат три главни области: економски, финансиски и стратешки развој, структура и можен развој на вработување и сродни мерки и одлуки што може да доведат до значителни промени во организациската работа или договорните односи. Усвојувањето на Директивата, иако се случи пред скоро две децении, треба да се сфати како важен елемент и камен-темелник на социјалниот дијалог во Европската унија. Вредноста на социјалниот дијалог е изразена и во основните акти на Европската унија, но нејзиното спроведување во пракса експлицитно бара дополнителни правила и упатства, како што е оваа Директива.

Директивата не ги утврдува институционалните барања за формирање тела за учество на работниците во управувањето на национално ниво, а со тоа и правилата за информации и консултации на вработените (без оглед на постојната структура на претставниците на вработените) и затоа се разликуваат од една земја до друга . Обемот на Директивата се однесува на претпријатија со најмалку 50 вработени или претпријатија (подружници) со најмалку 20 вработени. Постапките за информации и консултации мора да бидат од таков карактер и да се спроведат на таков начин што ќе ја осигураат нивната ефикасност. Информациите мора да бидат дадени во соодветно време и на соодветен начин. Директивата потенцира дека работодавачот и претставниците на вработените треба да работат во духот на соработка, со внимание на нивните реципрочни права и обврски и имајќи ги предвид интересите и на претпријатието и на вработените. Директивата се смета за сериозно прекршување на обврските на земјите-членки тотално отсуство на информации и / или консултации со претставниците на вработените пред донесување на одлука или јавно објавување на таквата одлука, како и задржување на важни информации или обезбедување на неточни информации што го прават неефективно остварувањето на правото на информации и консултации. Вториот особено предизвика многу тешкотии во практиката. Треба да се напомене дека при остварувањето на нивното право на учество во управувањето или поопшто во одлучувањето, вработените во голема мерка „зависат“ од работодавачот. Со други зборови, доколку работодавачот не успее да комуницира навремено и соодветно, вработените или нивните претставници немаат можност да учествуваат во донесувањето одлуки. Како резултат, во такви случаи од вработените не може да се очекува соодветна и добра реакција, што може да придонесе за донесување одлуки. Бидејќи Директивата не предвидува посебни одредби во врска со постапката за

информации и консултации на национално ниво, оваа задача им е препуштена на законодавците во одделни земји-членки. Притоа, тие треба да обезбедат дека Директивата се применува на начин што ќе им овозможи на претставниците на вработените да учествуваат во пракса (и не само во теорија). И покрај тоа што ниту Директивата ниту националното законодавство на земјите-членки на ЕУ не прецизираат одговорности на претставниците на работниците во нивното работење, сепак тоа е исклучително важно во практиката. Начинот на кој вработените ги назначуваат или избираат своите претставници и колку е добро опремен тој втор во однос на потребните вештини и компетенции, игра клучна улога во правилниот развој на учеството на работниците, како на национално, така и на ниво на соодветното друштво .

Нивните квалификации и однесување се важни исто така и во однос на донесување одлуки. Покрај тоа, важно е да се подигне свеста за фактот дека улогата на претставниците на работниците во учеството не е ограничена на работничките права, туку се протега на интересите на претпријатието, особено во долгорочното постоење и развој.

Од гледна точка на државите кои се кандидати за пристапување во Европската унија, особено треба да се земе предвид дека Директивата не им наметнува на државите како треба да ги регулираат во своите законски акти барањата за информации и консултации со претставници на вработените во претпријатија. Затоа, националните законодавци треба да одлучат кој систем да го спроведат. Врз основа на правните режими и искуството во земјите-членки на ЕУ, ова може да се примени на неколку начини. Информациите и процедурите за консултации, на пример, можат да се спроведат преку синдикати во претпријатието или, во отсуство на такви, мора да се обезбедат други форми на информации и консултации, како што се ad hoc претставници. Друга опција е да се избере работнички совет кој ги претставува сите вработени кои работат за работодавачот. Исто така, можно е да се воспостави еден-на-еден вид систем на учество на работниците што ќе ги земе предвид карактеристиките на националните индустриски односи, на пр. мешани комисии / комитети. Како заклучок, изборот е препуштен на одделни држави, но правилата мора да се применат за да можат ефективно да се практикуваат во пракса. Клучното право е да им се овозможи на работниците и нивните претставници да соработуваат на начин пропишан со Директивата и да им обезбедат на работодавачите квалификуван, легитимен и одговорен „партнер“ чие учество во работењето на претпријатието ќе биде ефективно со цел да се обезбеди конкурентност.

Истражувањето и практичното искуство покажаа дека се битни фактори, освен законодавството, исто така, имаат значително влијание врз спроведувањето на учеството на работниците, меѓу нив особено ставот на работодавачот кон учеството на работниците во управувањето или воопшто на која било форма на учество на работниците во бизнисот донесување на одлуки. Забележано е дека, кога преовладувачкиот однос кон учеството на работниците, или поопшто кон социјалниот дијалог, е неповолен, па дури и непријателски, спроведувањето на процедури за информирање и консултации е значително потешко. Затоа, политичката волја во соодветната земја-членка (и, пак, на

ниво на ЕУ) е од исклучително значење затоа што може преку различни активности да придонесе за поголема свесност и подобро спроведување на правата на работниците во оваа област. Потребно е да се подигне свеста кај работодавачите за важноста за почитување на процедурите за информирање и консултации бидејќи тие претставуваат основни права на работниците во областа на учеството на работниците во европската арена.

Исто така, има неколку обиди за промена на Директивата што треба да се забележи. Повеќето активности се одвиваа во 2015 година, кога Европската комисија започна консултации со социјалните партнери на ниво на Европската комисија во врска со можните измени во европското законодавство за учество на работниците (т.н. пакет „рефит“). Целта на консултациите беше, особено, размена на мислења помеѓу социјалните партнери на ниво на Европската унија за можни упатства за мерки за подобрување на кохезивноста и ефикасноста на постојното европско законодавство во областа на информации и консултации со работниците на националното ниво. Исто така, беше анализирана и Директивата за информации и консултации, со изразена желба да се финализира таквата дефиниција на принципите на информации и нотификација, што ќе обезбеди овие принципи да се меѓусебно усогласени и што е можно појасни, за да се избегне каква било забуна. И покрај бројните активности и напори, не беа донесени измени во Директивата и Европската комисија дојде до генералниот заклучок дека директивите во оваа област (вклучително и Директивата за информации и консултации) се важни, ефективни и усогласени.