

**УНАПРЕЂИВАЊЕ ИНСТРУМЕНАТА И
ПРАКСЕ ИНФОРМИСАЊА,
КОНСУЛТОВАЊА И САОДЛУЧИВАЊА
ЗАПОСЛЕНИХ**

Мастер рад

Београд, 2016. године

Милован М. Андрић

САДРЖАЈ

1. Уводне напомене.....	1
2. Теоријска учења о правима запослених на партиципацију	5
2.1. Одређивање појма партиципације запослених у контексту радних права запослених	5
2.2. Повезаност радних, социјалних и економских права запослених као целине људских права	8
2.3. Права припадника света рада кроз историју	12
3. Међународни стандарди и практична искуства других земаља.....	16
3.1. Међународни стандарди	16
3.2. Практична искуства других земаља	18
4. Процес успостављања радничке партиципације у Србији	27
4.1. Историјат: теорија и пракса.....	27
4.2. Институционални оквир; проблеми и перспективе.....	29
5. Радничка партиципација у ЈП ЕМС - Студија случаја.....	34
5.1. ЈП ЕМС и СЕМС.....	34
5.2. Циљеви студије, методе и технике истраживања	39
5.3. Резултати студије случаја	39
6. Закључак	55
Литература.....	58
Прилог 1.....	62
Прилог 2.....	65
Прилог 3.....	69

1. Уводне напомене

Полазну основу за израду теме завршног рада на мастер академским студијама „Унапређивање инструмената и праксе информисања, консултовања и саодлучивања запослених” представљала је студија случаја, односно аналитичко истраживање стања и односа у јавном предузећу „Електромрежа Србије”, са циљем да се уоче предности и ограничења за развој инструмената и праксе консултовања и саодлучивања запослених, а посебно успостављања и успешног функционисања савета запослених. При томе се пошло од неспорних достигнућа друштвене теорије и праксе, према којима савет запослених представља цивилизацијску тековину двадесетог и почетка двадесет првог века, као неопходна компонента целовитог концепта и праксе индустријске демократије, инструмент без кога је снага и ефикасност индустријске демократије много мања. Теоријски концепт и пракса савета запослених развијају се више од једног века. Успостављање и перманентно јачање улоге и функције савета запослених свакако су допринели стварању релативне равнотеже друштвене моћи света рада и света капитала, на коме се данас темељи индустријски и социјални мир, социјална и политичка стабилност појединих земаља. То потврђује и чињеница да савети запослених имају значајну улогу у индустријским односима и социјалној демократији у економски и технолошки најразвијенијим земљама Европе. Друштвена пракса у овим земљама са високо развијеном индустријском демократијом и праксом социјалног партнерства потврђује да се друштвена моћ синдиката и друштвена моћ савета запослених налазе у директној сразмери, односно у оним предузећима у којима су јаки и утицајни синдикати, јаки су и утицајни и савети запослених, а у оним предузећима у којима су синдикати слаби, подељени и неефикасни, слаби су или уопште не функционишу и савети запослених. Из тога проистиче да савети запослених представљају показатељ друштвене моћи синдиката у предузећима, као и снажан инструмент деловања у борби за радна и синдикална права како чланова синдиката, тако и свих запослених.

Стање у Србији на овом плану је далеко од задовољавајућег. Може се слободно рећи да су савети запослених (односно раднички савети, који су имали кључну улогу у претходном систему социјалистичког самоуправљања) у великој мери били жртва идеолошке искључивости, јер је у друштвеној теорији и пракси одбијан сваки трезвени разговор на ову тему, а раднички савети искључиво означавани као негативно наслеђе

социјализма и самоуправљања, југоносталгије и тсл. Данашње радно законодавство је збркано и противречно, често један закон забрањује оно што је други дозволио.

Међутим, у протеклих неколико година, очигледно под утицајем промењених друштвених околности, као и противречности и отворених питања везаних за будућу организацију, садржај и начин рада синдиката, учињени су први кораци у правцу објективног приступа саветима запослених, условима, предностима и ограничењима за њихово увођење у Србији. Иницијативу је покренуо Индустријски синдикат Србије, уз подршку SOLIDAR Suisse / Swiss Labour Assistance (SLA) и Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). Организовано је неколико расправа и урађен модел закона о саветима запослених, што представља важан подстицај и даје смернице за даљи рад на овом плану. По овом предлогу закона савет запослених би се установљavaо у предузећима у којима је запослено најмање 50 радника који имају право гласа (до 150 радника - три члана, од 151 до 300 радника - пет чланова, од 301 до 500 радника - седам чланова, од 501 до 1.000 радника - девет чланова, а за сваких следећих започетих хиљаду радника број чланова савета запослених повећавао би се за два, с тим да савет запослених не би могао имати више од 15 чланова). Овим предлогом закона предвиђено је да послодавац и савет запослених сарађују на начин да поштују важеће колективне уговоре, у садејству са синдикатима и послодавачким удружењима, а за добробит радника и предузећа, не дирајући у задатке синдиката и послодавачких удружења. До оснивања савета запослених у предузећу, синдикат, односно синдикални повереник у предузећу преузео би сва права и обавезе савета запослених. Право на предлагање кандидата за чланство у савету запослених имао би сваки синдикат који је заступљен у предузећу, као и једна двадесетина укупног броја радника у предузећу са правом гласа. Послодавац би покривао трошкове рада савета запослених, а чланови савета не би имали право да учествују у припремању или спровођењу штрајка или на друге индустријске акције, нити би имали право да на било који начин буду умешани у колективни радни спор који може довести до такве акције.

У предузећу до 500 радника један члан савета би могао радити непуно радно време, док у предузећима са преко 500 радника један члан савета би могао да послове у савету запослених обавља професионално. По овом предлогу закона савет запослених би имао задатак да прати примену закона и осталих прописа, закључених колективних уговора и споразума, прима предлоге и иницијативе од запослених, помаже инвалидним, старијим или другим запосленима са правом на посебну заштиту у њиховом укључивању у рад, а послодавац би морао да обавештава савет запослених

о економском положају предузећа, развоју постављених циљева, стању производње и продаје, економском положају гране у целини, промени делатности, сваком паду у привредној активности предузећа, променама у организацији производње, технолошким променама у предузећу, годишњем обрачуну и годишњем извештају, обиму и разлозима увођења прековременог рада, кретању и променама у зарадама, заштити здравља и безбедности на раду и мерама за побољшање услова рада и осталим питањима која би била договорена узајамним споразумом савета запослених и послодавца. Предлог закона предвиђа и заједничко саветовање о положају предузећа и персоналним питањима, које би послодавац организовао најкасније 15 дана пре доношења одлуке, а савет запослених би морао да достави послодавцу своје мишљење о наведеним питањима у року од 8 дана, у писаном облику. Положај предузећа укључује и статусне промене, продају предузећа или његовог дела, затварање предузећа или једног дела и питање власништва, а персонална питања обухватају потребу за новим радницима, њихов број и стручну спрему, систематизацију радних места, премештање значајног броја запослених из предузећа, премештање значајног броја запослених са једног на друго радно место, разматрање питања додатних пензија, инвалидности и здравственог осигурања, смањење радне снаге, план годишњих одмора, радно време и усвајање општих правила о дисциплинској одговорности (под значајним бројем запослених се сматра најмање 10% од укупног броја радника). Предлогом закона је предвиђено и саодлучивање у одређеним случајевима. Послодавац би морао добити претходну сагласност савета запослених у вези са отказом радног односа члану савета запослених, отказом радног односа кандидату за члана савета запослених који није изабран, члану изборне комисије и члану гласачког одбора, отказом раднику код којег постоји професионална неспособност за рад или непосредна опасност од настанка инвалидности и отказом раднику са инвалидитетом, отказом раднику старијем од шездесет година, отказом представнику радника у органу послодавца, отпуштањем већег броја радника због технолошких и економских разлога, прикупљањем, обрађивањем, употребом и стављањем на увид трећим лицима података о раднику. Уколико се савет запослених супростави предложеној одлуци, послодавац може да захтева да сагласност савета замени судска или арбитражна одлука. Савет запослених може да захтева од послодавца да застане са спровођењем одлуке за коју није добио потребну сагласност, док се не спроведе поступак за разрешење међусобног спора (Драган Матић, председник Индустијског синдиката Србије, перс. ком.).

Радна група Министарства рада, запошљавања, борачких и социјалних питања Владе Републике Србије већ дуже време ради на изради сета нових закона под радним називом „Кодекс рада” (септембра 2014. године, претежно од професора правних факултета, стручњака из области радног законодавства, формиран је тим стручњака који ради на законима о раду, социјалном партнерству и колективном преговарању, о синдикатима и о штрајку, о мирном решавању радних спорова, о безбедности и здрављу на раду, о саветима запослених, о радним судовима и социјалном предузетништву). Намера је да се донесе потпуно ново, модерно радно законодавство, које ће подстицати тржишну привреду и инвестиције и истовремено бранити права запослених, уз поштовање свих конвенција и међународних стандарда. Овим кодексом рада уведе се и нови правни институти који уређују односе између социјалних партнера, као што су савети запослених, који би требало да подстакну послодавце, како државних тако и приватних компанија, да промовишу радничку партиципацију (проф. др Дарко Маринковић, директор Центра за индустријске односе, перс. ком.).

И поред тога у нашој земљи је и даље присутно неразумевање суштинске улоге и функција савета запослених као једне од темељних институција социјалне демократије, одакле потиче и отпор једног броја синдиката, који савете запослених неосновано доживљавају као конкуренцију, а не као моћни инструмент у рукама синдиката, што они објективно јесу. Такво стање налаже потребу организоване, систематске активности на научно – истраживачком, формално правном и практичном плану на афирмацији стварне улоге и функција савета запослених и њиховом успостављању у предузећима и установама. Израда овог завршног рада на мастер академским студијама је саставни део те активности.

2. Теоријска учења о правима запослених на партиципацију

2.1. Одређивање појма партиципације запослених у контексту радних права запослених

Појам партиципације веома је широк и може означавати различите облике учешћа односно утицаја. Најчешће се прихвата најшире одређење партиципације запослених, као „процеса који омогућава запосленима да имају одређени утицај на свој рад и услове под којима раде” [1, 2]. Мада би значење израза требало бити вредносно неутрално, он може указивати на односе неједнакости односно „хијерархијску расподелу овлашћења где једни управљају, а други учествују у управљању” [3]. Неки аутори партиципацију више везују за групе запослених, други за процес делегирања појединаца; неки појам првенствено приписују формалним институцијама, док други сматрају да се односи и на неформалније видове комуникације запослених и послодаваца. Као идејни извори теорије и праксе партиципације у радним организацијама наводе се различите аргументације; три основне су: хуманистичка, подела моћи и повећање ефикасности организације [2]. Мада су рађена бројна истраживања и студије које за тему имају различите аспекте радничке партиципације, још увек постоје и бројна разилажења међу ауторима, за шта је заслужан мултидисциплинарни карактер ове области, али и постојање простора за субјективност у идеолошком, политичком и културно-историјском контексту [4].

Без обзира на различите појавне форме партиципације запослених, њен основ представљају актери односно партнери социјалног дијалога. Као што је познато, постоје социјални дијалози са два (бипартитни), три (трипартитни) или више (мултипартитни) актера. Најчешћа форма бипартитног дијалога је колективно преговарање представника послодаваца (и њихових удружења) и запослених, пре свега синдиката који склапају колективне уговоре којима се регулишу одређени услови и права рада. Овакав облик укључивања запослених је распрострањен, развијен и значајан као основ индустријске демократије. Права и интересе запослених осим синдиката могу представљати и друга тела. Пре свега то је савет запослених, као један од најважнијих и најраспрострањенијих облика партиципације, а у одређеним околностима то могу бити и већина запослених и штрајкачки одбор. У трипартитном

социјалном дијалогу трећи учесник је представник власти на одговарајућем нивоу (држава, локална самоуправа, или међународне организације попут Међународне организације рада [5]) чиме се омогућава партиципација у креирању нормативног оквира и социјалне и економске политике. У мултипартитни дијалог укључене су и друге релевантне групе које имају утицај на креирање економског и друштвеног живота (банке и друге финансијске институције, невладине организације и различита удружења) [6].

Савремене друштвене околности које подразумевају развој све бројнијих и нових средстава комуникација, као и подизање стандарда у области људских права и слобода, постављају информације и знање у центар извора друштвене моћи. Ова ситуација рефлектује се и на премештање тежишта равнотеже утицаја када су актери индустријских односа у питању, у правцу једнаке доступности информација послодавцима и синдикатима. У том смислу принципи социјалног партнерства данас подразумевају благовремено и објективно информисање запослених о важним питањима пословања предузећа и могућностима и условима за остваривање њихових права у процесу рада, јер ако радници нису информисани онда сви други облици социјалне демократије остају само форма [7]. Притом, „консултовање и саодлучивање представљају стратешка упоришта процеса колективног преговарања, као кључног и најефикаснијег механизма уређивања међусобних односа послодаваца и запослених. Истовремено, остваривање суштинских циљева колективног преговарања и социјалног дијалога, подразумева и заправо садржи у себи механизме консултовања и саодлучивања” [7].

Партиципација запослених се, између осталог, може поделити на: обавезну, неформалну и формалну. Обавезна партиципација запослених неопходна је да би радни задаци били обављени и све потребнија што је посао сложенији, али и зависна од технологије и организације рада. Код неформалне партиципације нема експлицитних механизма, већ се заснива на поверењу партиципативног менаџера у запослене. Доношење одлука укључујући и одговорности распоређени су кроз организацију путем развијене вертикалне (у оба смера) комуникације, али и хоризонталне [2]. Осим приступа који партиципацију посматра кроз начин на који се одлуке доносе, постоји и друго становиште које партиципацију види као резултанту, степен у ком запослени могу утицати на доношење одлука (*de facto* партиципација), односно степен у којем су на ово учешће обавезани, законским актима или споразумима са синдикатима (*de jure* партиципација). Различити облици неформалне

партиципације подразумевају следеће димензије у вези са доношењем одлука: да ли укључују појединце или групе подређених; да ли их формално доноси надређени или подређени, или се доносе заједнички; као и степен стварног утицаја подређених [2].

Облици одлучивања могу се дефинисати кроз комбинацију процеса и утицаја и то као: усмеравање, консултовање, односно заједничка расправа и делегирање, односно групно одлучивање, а зависе од аспекта са ког се посматрају: ниво организације, степен контроле, област партиципације и власништво [1]. Разликују се непосредна партиципација која укључује појединачне запослене и радне тимове и посредна (представничка) где се бира представник запослених („у вијеће запосленика, у управни или надзорни одбор предузећа” [8]), нпр. од стране синдиката, што је карактеристично за више нивое – предузећа у целини, или се подстиче законом [2]. Потребно је такође разликовати тзв. „пуну партиципацију” која даје право представнику запослених (као члану управног или надзорног одбора) да пуноправно одлучује са представницима послодавца, од „делимичне партиципације” у оквиру које постоји утицај, али коначно доношење одлуке је ипак од стране послодавца. Издваја се и „псеудопартиципација” као један од облика притиска управе на запослене, наиме учешће се користи за уверавање запослених да прихвате одлуке менаџмента у циљу њиховог извршавања [8].

Када се говори о субјектима социјалног дијалога на страни запослених, савет запослених често се сматра најважнијим и најраспрострањенијим институционалним обликом партиципације запослених, кроз давање мишљења и учешће у одлучивању о економским и социјалним правима. Ингеренције савета утврђују се одговарајућим законима, колективним уговорима и правилницима о раду [6]. Под формалним облицима социјалног дијалога не подразумевају се само институционални облици сарадње између партнерских страна већ се рецимо консултације и преговори могу водити у оквиру одређених институција или на ванинституционалан начин. Ту спада колективно преговарање као процес који претходи закључивању колективног уговора, закључивање различитих споразума и договора, доношење одређених правилника и пословника и слично [6]. Институционални облици партиципације подразумевају трајне системске облике уведене у систем колективних радних односа, законским путем, уз учешће представника запослених у информисању, консултовању и саодлучивању. Ванинституционални облици учешћа запослених у одлучивању код послодавца карактеришу рецимо поједина привредна друштва као добровољна – унилатерална партиципација утврђена плановима и програмима на одређено време,

или билатерално учешће дефинисано колективним уговором о раду [8]. За остваривање и унапређивање сарадње између социјалних партнера највећи значај свакако имају институционалне форме сарадње и дијалога, односно различите бипартитне, трипартитне, мултипартитне и друге институције које се регулишу законима, уредбама или другим одговарајућим актима. Ипак, неформални облици социјалног дијалога, консултације и контакти између социјалних партнера, имају такође велики значај. Ово је посебно изражено рецимо у земљама у транзицији, у којима се по правилу слабије остварују формални облици међупартнерске сарадње и дијалога. Са друге стране, без обзира на ниво развијености формалних облика, неформални облици социјалног дијалога веома су корисни јер доприносе учвршћивању поверења те успостављању трајнијих облика сарадње [6].

2.2. Повезаност радних, социјалних и економских права запослених као целине људских права

Под предметом социјалног дијалога подразумевају се различити облици сарадње у области економске и социјалне политике (зараде и друга примања запослених, политика националног буџета, монетарна и пореска политика, социјална заштита), радних односа и тржишта рада, политике запошљавања и тд. [6]. Укључивање запослених у процесе одлучивања кроз социјални дијалог представља важно средство за комуникацију и за обезбеђивање транспарентности и легитимности доношења пословних одлука које се тичу запослених. При социјалном дијалогу долази до усаглашавања наизглед супротстављених интересних група, заправо социјалних партнера: представника запослених (интереси рада), представника послодаваца (интереси капитала) и носилаца јавне власти тј. државе („јавни интерес”), а са заједничким циљем остваривања дугорочног благостања и социјалног мира [9]. Суштински циљ је постизање сагласности свих страна о минимуму заједничких интереса кроз регулисање конфликта и постизање компромиса уз прихватање партнера у дијалогу као равноправног [6].

Једна од основних аргументација у корист увођења и оснаживања учешћа радника у организацијама је тзв. хуманистичка, јер се сматра да партиципација има позитивне ефекте на људско достојанство јер доприноси како личном развоју тако и задовољству послом [2]. Постојање поверења у руководство и његове пословне одлуке постиже се управо адекватним укључивањем радника у процесе одлучивања које

позитивно утиче на расположење запослених и осећај припадања. Са друге стране, треба имати на уму да одговорност руководства (према власницима капитала који им је поверен као и запосленима) захтева релативно „одрешене руке” при усвајању одређених пословних одлука. Такође, не треба заборавити да иако су закони неопходни јер одређују формалне оквире, квалитетан социјални дијалог није могуће једноставно прописати већ га је потребно изградити. При томе пре свега треба обратити пажњу на конкретне друштвене околности и специфичне потребе и приоритете одређеног друштва, али и на чињеницу да је за успешно успостављање пожељних односа актера социјалног дијалога потребно време и узајамно поверење [9].

Са радно социјалног аспекта партиципација се помиње као својеврсна компензација за општу интеграцију у постојећи друштвени систем, промовишући повећање узајамног разумевања и доприносећи развоју социјалног дијалога и демократизацији колективних радних интереса уопште, не ограничавајући се само на ниво предузећа. Са психолошког аспекта учешће запослених у одлучивању доводи до ублажавања осећаја отуђености и подређености, што се повољно одражава на радни морал и мотивацију [8]. Посматрано кроз димензију нивоа организације, један од облика формалне партиципације подразумева уважавање предлога запослених од стране менаџера, али задржавање права на самостално доношење одлука, тзв. консултовање. Са друге стране би било рецимо самоуправљање, које претпоставља самостално одлучивање запослених, док би се као одређена врста компромиса могла посматрати подразумевана сагласност са обе стране која карактерише заједничко одлучивање [2]. Наглашава се да „права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање представљају интегрални део појединачне и заједничке стратегије индустријских односа у развоју социјалне демократије, али истовремено и поуздани показатељ реалних могућности запослених да утичу на процес одлучивања у предузећу, афирмацију и заштиту својих интереса у том процесу” [7]. Гледано кроз призму различитих области партиципације у доношењу одлука, ове одлуке могу се тицати техничких питања када се односе на ефикасност саме организације. Са друге стране, када су у питању социјална права радника, значајније је тзв. интересно одлучивање, које се односи на појединце и њихову добробит, рецимо питања зараде, могућности отпуштања, усавршавања и тд. Економска или финансијска партиципација, пак, подразумева учешће запослених у власништву над предузећем или делом предузећа [2].

Успешна реализација социјалног дијалога зависи од законских претпоставки али и бројних фактора као што су: социјалне, економске и политичке околности (социјална и економска стабилност, тржишна економија, успостављена политичка демократија, подршка политичких партија трипартитизму и сл.), степена аутономности, репрезентативности, компетентности и спремности на сарадњу социјалних партнера (спремности на компромис и одржавање атмосфере међусобног поверења, уважавања и толеранције између представника партнерских страна) [6]. Чест је случај да спремност на дијалог генерално постоји, али да социо-економски амбијент одређеног друштва у датом политичком тренутку не обезбеђује равноправну позицију актерима и у том смислу онемогућава равнотежу која би водила успешном спровођењу дијалога. На примеру истраживања главних мотива радника у Србији за учешће у штрајковима [10], као неки од основних проблема могли би се издвојити: угроженост права и незадовољавајуће, недовољно велике зараде. Већина запослених сматра да су протести легитимно средство тек када се кроз дијалог не може доћи до прихватљивог решења, а око трећина радника сматра штрајкове оправданим само ако су економски и социјални захтеви доминантни [10]. Поред конфликтног и неких других приступа у интерпретацији улоге синдиката, без обзира на различит историјски контекст, један од основних је тзв. приступ социјалног партнерства, тј. виђење синдиката као фактора социјалног дијалога и развоја партиципативне социјалне демократије [11].

Као што је познато, представљање запослених може се заснивати на колективном преговарању реализованом преко синдиката („модел једног колосијека” [8]). Као недостатак овог система наводи се то што су синдикати у овом случају једини саговорник послодавца, те тамо где не постоји висок степен синдикализације изостаје могућност адекватног представљања запослених. Други модел подразумева и изабрано тело (савет запослених) чији чланови представљају све запослене без обзира на синдикално чланство („модел дуплог система” [8]). Као мана оваквог система у теорији се напомиње могућност својеврсне конкуренције између овог представничког тела и синдиката; у пракси то ипак најчешће није тако јер синдикати у најважнијим питањима штите права и интересе свих запослених. Ипак, узимајући у обзир националне и регионалне специфичности, потребно је изнова проблематизовати улогу синдиката у организовању радника и заштити њихових права, у складу са савременим потребама модерне радничке класе [11]. Синдикати би, на основу своје стратешке позиције у заштити интереса запослених, требало да се залажу за оснаживање учешћа

и утицаја запослених у процесу одлучивања, јер оваква партиципација директно утиче на друштвену улогу и моћ и самих синдиката [7]. Интересантно је да се синдикалне вође данас разликују у својим ставовима према партиципацији, у смислу да је једни гледају као могућност за јачање синдиката кроз класичну аргументацију прерасподеле друштвене моћи, док је неки сматрају оруђем менаџмента са циљем постизања оданости запослених уз умањење утицаја синдиката [2], у смислу да послодавци уводећи одређене облике партиципације и задобијајући подршку запослених, али и самих синдиката, у имплементацији своје пословне политике настоје да ослабе синдикате [8].

Искуства многих земаља говоре у прилог томе да синдикати савете запослених сматрају конкуренцијом, што може говорити и о недостатку флексибилне и демократске организације самих синдиката [7]. Контрадикторни ставови представника синдиката по питању односа синдиката према саветима запослених у предузећима крећу се од недовољног познавања улоге оваквих тела преко подозрења и вере у потенцијално слабљење улоге самих синдиката њиховим увођењем, па до прихватања нових облика уређења као могућности за реализацију питања информисања, консултовања и саодлучивања [12]. Услов за развој и прихватање партиципације запослених је пре свега постојање реалног а не фиктивног дијалога између запослених и послодавца, али је такође веома важан фактор и постављање рада савета запослених на тај начин да „не води маргинализацији, већ афирмацији синдиката” [13]. Јасно и прецизно разграничавање надлежности синдиката и савета запослених свакако је једно од решења за превазилажење потенцијалног конкурентског односа [14], али неки аутори мисле да је ово недовољно, већ да савете запослених треба управо инкорпорирати у структуре синдиката, тако да јачањем савета запослених и позиција синдиката добија на снази [13]. На основу искустава радничког саодлучивања на примеру појединих земаља, рецимо Немачке и Хрватске, може се закључити да су синдикати и савети запослених „на истом задатку, а то је унапређење положаја и борба за права радника”, односно њихових социо-економских права. Ово се постиже управо кроз радничко саодлучивање које је значајно при формирању колективних уговора, а партиципација се треба одвијати не само преко радничких савета него и путем различитих организација међу којима истакнуто место свакако треба да имају и синдикати [14].

2.3. Права припадника света рада кроз историју

Од самог настанка радничког покрета постојали су захтеви радника за партиципацијом и покушаји реализације различитих видова учешћа запослених, али тек након Другог светског рата следи период у историјском развоју радничке партиципације у ком она постаје друштвена пракса у све већем броју земаља [15]. Деветнаести век у великој мери обележава синдикална борба радника која је деценијама најпре усмерена на само право на слободу синдикалног организовања запослених, као дела корпуса основних људских, економских, политичких и социјалних права [16]. Од различитих аргуменација у корист партиципације у организацијама, она о предности поделе моћи била је најприсутнија 60-их и 70-их година прошлог века. Сматра се рецимо да радници у штрајковима 1968. године нису само тражили веће наднице, већ су протествовали и против незадовољавајућих услова на раду и односа послодаваца према њима, захтевајући право учешћа у управљању [2]. Гледано кроз историју људског рада и индустријских односа у време савременог капитализма, поред конфликтности интереса у форми штрајкова и протеста, присутне су различите форме институционалне заштите – синдикално деловање, систем колективних уговора, социјални дијалог и облици партиципативне демократије, те успостављање динамичке интересне равнотеже друштвеног развоја [11]. Историја индустријских односа кретала се од социјалних конфликта ка социјалном миру, кроз остваривање права на синдикално организовање и развој партиципације запослених у процесу одлучивања у предузећима као један од кључних чинилаца за овај процес. Поред процеса преговарања, отвара се читав спектар могућности за реализацију права запослених што намеће неопходност за успостављање нових инструмената социјалне демократије, међу којима: информисања, консултовања и саодлучивања [7].

Различити партиципативни програми укључивања запослених у управљање и одлучивање на радном месту најпре се развијају у земљама Европе, чија су искуства имала највећи утицај на друге државе, рецимо у Великој Британији – заједничко консултовање, у Немачкој – саодлучивање, у бившој Југославији – самоуправљање [2], а као посебан се издваја и скандинавски модел радничке партиципације [4]. Што се Европске уније тиче, од њеног стварања питања партиципације запослених спадала су у донекле контроверзна али већ деведесетих година прошлог века почињу се формализовати на различите начине. Финансијску (и власничку) партиципацију кроз тзв. PEPPER (*Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results*)

модел, усвојен од стране Европског Савета 1992. године, Европска унија почиње активно промовисати верујући у позитивне ефекте овог модела на продуктивност радника и конкурентност предузећа [17]. 1994. године усвојена је Директива о оснивању Европског савета запослених (која обухвата и партиципацију кроз информисање и консултовање запослених) [18], а убрзо након тога (1996. године) спроведена је обимна студија ЕРОС (*Employee direct Participation in Organisational Change*) у областима колективног преговарања, непосредне партиципације, посредне (представничке) и финансијске партиципације, у литератури познатим као четири стуба европског модела партиципације [2].

Земље транзиције у начелу су прихватиле права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање као цивилизацијску тековину у процесу економских, социјалних и политичких реформи. Мада се успешност у институционализовању праксе остваривања ових права разликује у појединим земљама, заједничка је позитивна корелација између степена реалног утицаја партиципације и успеха процеса транзиције, односно нивоа развоја социјалне демократије [7]. Традиционални европски модел радничке партиципације карактерисали су снажни синдикати, инсистирање на правима запослених, активно колективно преговарање, трипартитна регулација и представљање запослених на нивоу предузећа кроз радничке савете и/или синдикате. Савремени европски модел партиципације запослених карактеришу већи нивои флексибилности, технолошке и друге иновације, сигурност запослења и стално усавршавање. Непосредна партиципација, према овом моделу, подразумева оснаживање појединаца, а посредна - поверење између менаџера и запослених [2]. Важно је нагласити да социјални дијалог у различитим земљама не карактерише иста традиција, јер се углавном развијао у зависности од специфичности радноправних и социјалних односа, карактеристичних за појединачну основу друштва. Неки аутори (на основу природе везе законског уређења и колективних уговора, нивоа колективног уговора који је преовлађујући, карактеристика синдикалне организованости односно модела и улоге заступљености запослених) препознају чак пет модела социјалног дијалога у Европи: скандинавски, медитерански, континентални, англосаксонски и средње-источноевропски [9].

Као најразвијенија форма партиципације често се наводи самоуправљање, у смислу одсуства превласти у одлучивању. Теорија и пракса југословенског искуства самоуправног социјализма, као једне од најпроучаванијих тема везаних за радне организације, оставиле су важан траг како у нашој тако у светској научној и стручној

јавности [2]. Теоријски, радило се о јединственом демократском и цивилизацијском напретку - реализацији потпуног утицаја радника у циљу развоја како хуманијег тако и материјално богатијег друштва [3]. Са друге стране, радничко самоуправљање у СФРЈ се заснивало на демократским идеалима које многи истраживачи данас сматрају недостижним у савременим организацијама, те упућују на нужност поређења идеала и реалне ситуације [2]. Наводи се да „неверица у реалистичност и рационалност самоуправљања глобалне иновације у социјалној организацији друштва била је од почетка веома раширена и на Истоку и на Западу, међу људима од науке, међу политичарима и међу обичним грађанима. За многе је то био просто - југословенски експеримент” [3].

Сагледавши права радника различитих земаља кроз историју јасно је да „између степена развоја и функционалне повезаности економске и политичке демократије и степена економског и технолошког развоја друштва и на томе заснованог стандарда и квалитета живота запослених и грађана постоји директна сразмера” [7]. Економска криза која посебно погађа земље транзиције, међу којима и Србију, подсећа актере економског и политичког живота на неопходност новог начина приступања појединим економским и социјалним питањима, потврђујући друштвени смисао и оправданост партиципативне демократије. Социјална демократија, као цивилизацијски важан део корпуса људских слобода и права и укупне демократизације друштва, тековина је и синдикалне борбе које је водила порасту друштвене моћи организованог радништва те промени позиције послодаваца и предузећа. Истовремено је успостављање праксе социјалне демократије јачало друштвену моћ синдиката и водило равнотежи друштвене моћи послодаваца и синдиката што је темељ за социјални мир [7].

У последње време аргументација у корист радничке партиципације у одлучивању више се усредсређује на њен позитиван утицај на ефикасност саме организације, јер се препознаје као важна у остваривању и унапређењу не само задовољства запослених него и њихове продуктивности у предузећима [19]. Доприносећи већој мотивацији запослених и стабилнијем радном моралу, партиципација доприноси и порасту продуктивности рада и ефикасности, чиме се оправдава са економског аспекта [8]. У Европи су дугорочне економске рецесије утицале на то да се већа пажња посвети продуктивности него социјалној правди, а из угла саме организације партиципација може променити начин на који запослени виде радна места и обављају послове, као и начин на који се они и њихови синдикати

односе према послодавцима [2]. Акцентоване везе између различитих облика укључивања радника у процес доношења одлука и перформанси предузећа, пре свега кроз право непосредних произвођача у односу на власништво над средствима за производњу, изворно је инспирисано немачким системом, (тзв. „*Mitbestimmung*”), у ком су репрезентативни представници радника кључни за заступање интереса запослених, а касније се проширило те укључило у различите случајеве економија у транзицији [17]. Мада кључне са аспекта права радника, хуманистичка аргументација у прилог партиципације на радном месту и прерасподела друштвене моћи, често нису довољне да побуде пажњу менаџера предузећа, нарочито у периодима и окружењима изражене економске рецесије и транзиције, у том смислу је оправдано акцентоване позитивног утицаја партиципације на ефикасност организације [2, 17].

3. Међународни стандарди и практична искуства других земаља

3.1. Међународни стандарди

Постојање и стално унапређивање социјалног дијалога, као једног од кључних европских социјално-политичких концепата, основа је за прихватање европских вредности и стандарда. Стога је од велике важности, посебно за друштва која пролазе кроз процес транзиције на путу ка евроинтеграцијама, јер између осталог степен развоја социјалног дијалога може бити индикатор развоја демократије једног друштва. Може се рећи да је социјални дијалог као такав универзално неопходан, јер је универзално и постојање различитих интереса послодаваца и запослених [6]. Ипак важно је имати на уму да се односи субјеката социјалног дијалога разликују од земље до земље. Из тог разлога треба нагласити да међународне институције (рецимо на нивоу Европске уније) имају релативно ограничену законодавну власт у области индустријских односа и социјалних политика, што је између осталог последица великих разлика у традицији, приступима и нормативној регулативи појединих земаља [9]. У том смислу и инструменти социјалног дијалога зависе од политичких и економско-социјалних и прилика, националне регулативе али и обичаја и историјских околности, што све утиче на оспособљеност социјалних партнера те амбијент у коме се воде колективни преговори и слично [6].

Међународна организација рада – МОР (*International Labour Organization – ILO*) [5], трипартитна агенција Уједињених Нација, још од 1919. године препознаје социјални дијалог као средство које истовремено обезбеђује усклађивање захтева за социјалном правдом, али и већу конкурентност предузећа и привредни раст. Ова организација дефинише социјални дијалог кроз размену информација, међусобне консултације, колективно преговарање и остале механизме за заједничко доношење одлука између представника запослених, представника послодаваца и влада; одлука које су у њиховом заједничком интересу, а у вези са економском и социјалном политиком [9]. Конвенције МОР, као универзална међународна правна акта, између осталог регулишу право на партиципацију запослених, као једно од темељних колективних радних права [8]. За правни поредак и праксу у области права запослених важна је рецимо у великој мери за послодавце обавезујућа Конвенција МОР бр. 135

[20] о заштити и олакшицама које се пружају представницима радника у предузећу; односи се на синдикалне представнике, као и представнике свих запослених, које су они изабрали [7]. Када је у питању социјални дијалог на спољашњем плану, циљ је остварити равнотежу економског развоја и социјалних потреба пратећи глобализацију и интернационализацију тржишта. Социјални дијалог на међународном глобалном плану представља учешће субјеката из више земаља, чије последице одлука могу имати глобални утицај. Пример за остваривање овакве сарадње је управо Међународна организација рада, у којој учествују репрезентативни синдикати, удружења послодаваца и владе држава чланица ове организације [6]. Један од важнијих међународно-правних докумената је и пакт Уједињених Нација о економским, социјалним и културним правима који између осталог дефинише и права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање и обавезује послодавце на обезбеђивање услова за реализацију ових права [7]. Са друге стране, социјални дијалог на међународном регионалном плану подразумева сарадњу субјеката ограниченог броја земаља повезаних све присутнијим регионалним економским интеграцијама. Пример је Европска унија, са својим Социјално-економским комитетом, те веома развијеним и интензивним социјалним дијалогом [6]. Европски правни оквир за учешће радника у управљању у великој мери регулише Директива из 2002. године о одређивању општег оквира за информисање и консултовање запослених [21], која за земље чланице ЕУ представља минимални оквир приликом креирања националног законодавства [9].

Право на партиципацију запослених које подразумева права на одлучивање, учешће у расподели добити и учешће у власништву код послодавца, уређено је између осталог и регионалним – европским правним актима [8], попут „Ревидиране европске социјалне повеље” [22]. Она представља стратешки документ Савета Европе из 1996. године у области радних, економских, социјалних и синдикалних права. Ратификовање овог документа обавезује на усаглашавање правног поретка и друштвене праксе са стандардима из Повеље по питању правне заштите и практичног остваривања права запослених; између осталог: „обавезује потписнице да у својим земљама предузму мере које би омогућиле радницима, или њиховим представницима: да буду информисани у редовним интервалима или одговарајућем тренутку и на свеобухватан начин о економској и социјалној ситуацији у предузећу и да буду правовремено консултовани о предложеним одлукама које би могле значајно утицати на интересе радника, посебно о оним одлукама које би могле да имају значајан утицај

на запошљавање у предузећу” [7]. Увођење партиципације предвиђа се пре свега кроз следећа права запослених: право на информисање и консултовање (Чл. 21), право учешћа у одлучивању и унапређењу услова рада и радног окружења (Чл. 22), право на информисање и консултовање у случајевима колективног отпуштања (Чл. 29). Овај документ усвојила је и Србија 2009. године [23] и тиме и формално преузела обавезу уређења ових питања [7, 13].

Напоследку, а у оквиру међународних стандарда који се тичу ЕУ, треба напоменути и тзв. Европски савет запослених (ЕСЗ). Наиме, појавом превазилажења националног оквира деловања привредних друштава у оквиру ЕУ јавила се потреба и за успостављањем механизма који би запосленима омогућавали добијање информација које се тичу њиховог радноправног положаја, као и консултације о овим околностима [9]. Учешће у пословима који се посредно или непосредно тичу радника регулише Директива о оснивању Европског савета запослених (која обухвата и партиципацију кроз информисање и консултовање запослених) из 1994. године [18], преиначена 2009. године [24], која препознаје везу функционисања унутрашњег тржишта са процесом све изразитије наднационалне природе компанија и повезаних друштава. Привредне активности могу се адекватно развијати само ако друштва и повезана друштва која послују у две или више земаља чланица информишу представнике радника о одлукама које се тичу радника и са њима се консултују. Европски савет запослених у том смислу представља раднике Европе у предузећу, а руководства преко њега комуницирају са запосленима о питањима у вези са развојем пословања и осталим важним одлукама које се тичу запослених, при чему у надлежност ЕСЗ спадају само питања која имају наднационалну природу [9].

3.2. Практична искуства других земаља

Анализом искустава других земаља свакако се стиче увид у предности и мане успостављања различитих система када је реч о развоју радничке партиципације. Међутим, ови су друштвени процеси, посебно у светлу комплексних односа њихових актера (рецимо синдиката и политичких странака) веома сложени и осетљиви, те често уско везани за специфично окружење. Суштина и дometи ових процеса зависе од реалних реформских капацитета и стварне друштвене моћи ових тела, у том смислу није могуће просто „копирање” туђих искустава. Ипак, земље транзиције су се у већој или мањој мери управо угледале на искуства и праксу развијених земаља. Неуспех

појединих у овом погледу заснива се на чињеници да услед недовољно демократског друштвеног окружења синдикати нису имали потребну друштвену моћ да би се неопходне промене адекватно спровеле [16]. Право на партиципацију запослених у доношењу одлука различито се уређује у појединим државама и то у складу са њиховим специфичностима које су унутрашњег карактера а на које утичу традиција са једне стране и јачина радничког и синдикалног покрета са друге стране [8]. Некритичко копирање модела других земаља води социјалном дијалогу „на папиру”, без неопходног садржаја и правог квалитета. Стога се при преносу рецимо закона ЕУ на национално законодавство у обзир узимају друштвене и културне специфичности али и ниво успостављености дијалога [9].

Мада су неки аутори дискутовали потенцијалну неефикасност одређених видова партиципације услед рецимо последичног повећања прихода радника у односу на максимализацију профита, или одржавања нивоа запослености изнад оптималних услед неотпуштања и сл., ове се мане и проблеми могу превазићи кроз специфичне институционалне аранжмане, што је показано на примеру многих земаља [17]. Ипак, многи примећују да се социјални дијалог и на нивоу Европе „још увек уходава” [14]. У појединим европским земљама, нарочито оним у транзицији, област радничке партиципације није дала најбоље резултате у свом функционисању нити се показала као једноставно решење, али многа упоредна искуства ипак говоре да се ради о корисној установи, која доприноси смањењу социјалних тензија и реструктуирању економије у циљу проналажења решења за излазак из кризе [13]. Економско оспоравање партиципације заснива се на мишљењу да је ауторитарни менаџмент ефикаснија те економски оправданија стратегија од кооперативног менаџмента односно демократске партиципације представника запослених, који су често мање компетентни за одлучивање од стручнијих представника послодаваца; што се са друге стране оповргава рецимо чињеницом да овлаштени представници запослених могу ангажовати спољне сараднике – експерте. Организацијско оспоравање партиципације односи се на право послодавца да сам одлучује да ли ће укључити представнике запослених у утврђивање организације рада, а по основу власничких овлашћења и слободе предузетништва; ипак ово се укључивање на примеру многих земаља показало оправданим, у смислу смањења радних спорова и тензија [8]. На основу искуства земаља у којима је успешно спроведен, социјални дијалог као једна од кључних тековина савремене демократије, по правилу води позитивним економским и развојним ефектима и бржем економском просперитету, са мање или без социјалних

потреса [6]. У Директиви Европске уније о одређивању општег оквира за информисање и консултовање запослених [21] садржана је јединствена правна основа за реализацију ових права запослених, ипак у државама чланицама ЕУ не постоје истоветна законска решења ових питања нити пракса спровођења. Представљање интереса радника у неким земљама врши се искључиво посредством синдиката, негде се образују савети запослених, док у неким државама ови савети (или посебно оформљена тела) делују комбиновано са деловањем синдиката [12].

Првенствено под утицајем синдиката који су проширили садржај колективних права и на ово подручје (нпр. Колективни уговор о саветима запослених у Шведској 1946. године и Колективни споразум о успостављању заједничких комитета у предузећима у Данској 1947. године), као и доношењем других правних аката у форми посебних планова и програма партиципације, развило се аутономно уређивање партиципације које подразумева закључивање колективних уговора о раду [8, 9]. Ипак, поменуто тело за сарадњу радника са управом, одређено споразумом са синдикатима још 1946. године у Шведској, није донело стварно право на учешће у доношењу одлука. Знатно ширу партиципацију запослених омогућава закон о саодлучивању из 1976. године, којим се споразум о саветима запослених практично укида, при чему данас постоје само европски савети запослених (представници радника послодаваца који послују на нивоу Европске уније), а партиципација запослених се врши углавном кроз синдикате. Синдикални представници реализују главну улогу заступања интереса запослених и у Данској. Слично је и у Финској, где је представљање запослених код послодавца у знатно већој мери обезбеђено путем деловања синдикалних тела него кроз конкретне законске одредбе. Синдикални представници имају право на информисање и консултовање и њихов избор се врши путем правно обавезујућих уговора између синдиката и послодаваца, на националном нивоу [12]. Основни разлог за овако велику (скоро искључиву) улогу синдиката у представљању запослених у Шведској, Данској и Финској пре свега је висок степен синдикалне организованости тј. чланства запослених у синдикатима, односно висок проценат покривености запослених колективним уговорима [9, 12]. Једно од основних обележја заједничких за овај тзв. скандинавски модел је што главни представник запослених није представник савета запослених већ представник синдиката, који има и надлежности иначе карактеристичне за савет. Разлике овог модела у појединим земљама су рецимо везане за централизацију колективног преговарања, у Финској и Данској, у односу на снажније преговарање на локалном нивоу у Шведској [9].

Потенцијални недостаци овог модела су што увођење партиципације зависи од моћи синдиката да убеди послодавца да то и прихвати, а може имати за циљ супституисање колективних уговора о раду, те слабљење моћи синдиката код послодавца, као нпр. у Великој Британији [8]. За разлику од скандинавског система, тзв. англосаксонски модел карактерише либерални приступ који прате: низак степен чланства у синдикатима (посебно у приватном сектору), мали број колективних уговора (већином на нивоу предузећа) – већа улога закона у заштити радника, и готово непостојање традиционалног модела савета запослених. Медитерански модел, пак, карактерише важна улога државе у социјалном дијалогу и заступање запослених преко синдиката и савета запослених; учешће је ограничено на информисање и консултовање, док сауправљање постоји само у компанијама у државном власништву, а степен чланства у синдикатима релативно је низак. Ипак, овај систем није јединствен и неке важне особине и приступи модела разликују се у различитим земљама. То је још израженије код тзв. средње-источноевропског модела социјалног дијалога, ипак заједничка тачка је низак степен синдикалне организованости и низак ниво колективног преговарања, ограничен на ниво предузећа. Постоје нормативни оквири за оснивање савета запослених али интересе радника у предузећу заступају пре свега (децентрализовани) синдикати [9].

Као што је већ раније напоменуто, један од најпознатијих и најразвијенијих концепата радничке партиципације, као вид заједничког управљања, је немачки модел саодлучивања, тзв. „*Mitbestimmung*”. Настао је након Другог светског рата у индустрији угља и челика, а касније се проширио на друге секторе; правно упориште има још у закону о сарадњи у управљању – сауправљању (из 1951. године) и закону о радничким одборима (из 1952. године) [12]. Саодлучивање у Немачкој делује на три оперативна нивоа: одбор директора, управа и раднички одбори. Радничка партиципација спроводи се како кроз групно управљање – надзорне одборе, тако кроз оснивачки ниво и сарадњу са саветима запослених. При представљању радника основну улогу имају управо савети запослених, чији је основни задатак обезбеђивање и унапређење положаја запослених. Треба напоменути да чланови синдиката имају кључну улогу у саветима, али и да су савети искључиво тела радника, у смислу да послодавац нема своје представнике у њима [12]. На искуству Немачке, где је концепт саодлучивања дакле већ деценијама систематски и законски регулисан, а темељи се пре свега на саветима запослених које на демократским изборима бирају сви запослени у предузећу, потврђено је да је ово не само ефикасан и моћан механизам

партиципације и утицаја радника у процесу доношења важних пословних одлука, него и незаобилазни фактор за развојну стратегију и пословну политику предузећа [7]. Стога данас систем сауправљања има подршку у Немачкој, а посебно у случају великих компанија које су углавном организоване као акционарска друштва, која препознају дугорочни интерес и предности система радничке партиципације у највишим управљачким нивоима менаџмента предузећа. И у Немачкој постоје критике, нарочито пооштрене услед економске кризе, на рачун модела саодлучивања и система заједничког управљања, те се неефикасност појединих компанија понекад приписује управо радничкој партиципацији и синдикатима. Ово је углавном мишљење власника мањих приватних компанија (које би да умање значај партиципације те смање трошкове и повећају/убрзају зараду), које бројна истраживања оповргавају, наводећи чак партиципацију запослених као један од главних фактора стабилности. Чињеница је да је дуални систем заступања радничких интереса у Немачкој, кроз координисан рад синдиката и савета запослених, дао добре резултате и имао пре свега позитивне ефекте у смислу реализације права радника [14]. Снажни савети запослених и могућност саодлучивања преко представника, као и релативно висока синдикална организованост и регулисање колективним уговорима и договори између социјалних партнера, осим за Немачку карактеристични су и за Аустрију, Холандију и друге државе које имају тзв. континентални модел социјалног дијалога [9].

Када се говори о улози савета запослених и синдиката у заступању интереса запослених код послодавца, као и системима радничке партиципације уопште, интересантно је напоменути примере држава у нашем окружењу, посебно оних бивше Југославије, које се могу донекле препознати у источно-европском али и континенталном и неким другим претходноописаним моделима, но ситуација се донекле разликује у појединим земљама.

У Хрватској, рецимо, Закон о раду из 2004. године [25] садржи одељак „Судјеловање радника у одлучивању”, а предвиђа и право избора „радничког вијећа” за заступање у заштити и унапређењу права и интереса запослених код послодавца [2]. Закон о раду из 2010. године [26] истиче значај овог већа, чији се однос са послодавцем темељи на међусобном поверењу и сарадњи, а оснивање се покреће на предлог синдиката или најмање 10% запослених, док им се улога везује за право запослених „судјеловати у одлучивању о питањима у свези с њиховим господарским и социјалним правима и интересима”. Радничка већа и синдикати делују у координацији, чиме се повећава могућност уважавања радничких ставова од стране

послодавца [14]. Однос радничког већа и синдиката регулисан је и посебним делом закона, у смислу поверења и сарадње у сврху заштите права и интереса радника, тако што рецимо члан радничког већа може наставити рад у синдикату, а синдикални повереник може преузети права и обавезе већа уколико оно није оформљено. Треба напоменути да је као тадашњи кандидат за пријем у ЕУ Хрватска у закон из 2010. унела и одредбе о европским радничким већима, која се састоје од представника радника код послодаваца који послују на нивоу Европске уније [12].

Право на партиципацију је у Босни и Херцеговини уређено одредбама ентитетских закона и остварује се институционално и ванинституционално; права запослених која проистичу из партиципације су значајни институционално законски инструменти за заштиту права у радном односу и права из радног односа. У оквиру обавеза послодаваца према институционалним облицима партиципације, „вијећу запосленика / савјету радника” (и синдиката, ако веће/савет нису формиран код послодавца; надлежности синдиката шире су од надлежности већа) су права запослених на: информисање, консултовање и саодлучивање са послодавцем [8]. Посебан закон (Закон о вијећу запосленика из 2004. године [27]) регулише начин и поступак бирања, као и друга питања везана за рад и деловање већа [12]. Што се облика радничке партиципације тиче, информисање се сматра једним од основних социјалних права и мада непоштовање ове обавезе нема штетних последица по послодавца, обавештавање запослених по одређеним дефинисаним питањима значајно је и има позитивне ефекте на обе стране. Консултовање обавезује послодавца да пре доношења за права и интересе запослених важних (дефинисаних) одлука податке о њима достави на изјашњавање већу запослених, што је услов пуноважности одлука (мада послодавац није условљен мишљењем већа). Саодлучивање, односно прибављање претходне сагласности већа запослених за доношење одређених (дефинисаних) одлука, по правној снази је најјачи облик партиципације јер се ове одлуке не могу донети без претходне сагласности [8].

На простору БиХ већина синдиката се противила било каквом формирању „вијећа упосленика”, али Независни синдикат упосленика „Електропривреде ХЗ Херцег Босне” није игнорисао промене у радноправном законодавству БиХ већ је иницирао преузимање обавеза и овлашћења овог већа. У НСУЕПХЗХБ је учлањено више од 90% запослених што је олакшало спровођење процедуре преко синдикалне инфраструктуре (јавне расправе су одржане у тридесет једној синдикалној јединици). У складу са одредбама закона [27] Скупштина НСУЕПХЗХБ је донела одлуку да

формира Главно вијеће упосленика (ГВУ ЈП ЕП ХЗХБ д.д. Мостар) састављено од председника синдикалних подружница. У децембру 2012. године формирано је Главно вијеће упосленика. Негативна страна оваквог начина „преузимања” већа се огледа у томе да чланови већа не могу суделовати у припреми и провођењу штрајка, што је превазиђено тако што чланови Скупштине синдиката, који доносе одлуку о штрајку и чланови Штрајкачког одбора, који спроводе штрајк, нису чланови Главног вијећа упосленика (Дубравко Перван, председник Главног вијећа упосленика ЈП ЕП ХЗХБ д.д. Мостар, перс. ком.).

Словеначко законодавство које регулише учествовање у управљању такође предвиђа обавештавање (као најнижи облик учешћа запослених у управљању), консултовање (следећи степен, који ипак не значи нужно и усаглашавање ставова) и саодлучивање (у ужем смислу, као највиши степен учествовања радника у управљању) [9]. У Словенији је Закон о партиципацији радника у управљању који регулише различите облике информисања, консултовања и саодлучивања радника усвојен још 1993. године [2]. Ова регулација се врши кроз два канала партиципације, слично као у неким другим земљама Европске уније: учешће у надзорним и управним одборима чије представнике поставља односно бира савет запослених (тзв. „*svet delavcev*”) – представничко тело изабрано од стране радника. Увођењем учествовања запослених у органе друштва и саодлучивања, као вишег облика сарадње од предвиђеног према Директиви ЕУ о одређивању општег оквира за информисање и консултовање запослених [21], регулише се обавеза постизања сагласности послодавца са саветом запослених и повереником радника [9]. Права на информисање и консултовање шира су код савета запослених, док је колективно преговарање у надлежности синдиката; ови су прописи углавном засновани на искуствима Немачке и Аустрије [12]. Такође, треба напоменути и да се словеначки модел приватизације базира на парцијалном уделу запослених у власништву [17].

Словеначки закон о радничкој партиципацији прописује услове за учешће радника у управљању привредним предузећима, без обзира на облик својине. Радници имају право на индивидуално и колективно учешће у управљању, посебно када је у питању доношење одлука које утичу на садржај и организацију рада и идентификацију и реализацију активности на унапређењу услова рада, хуманизацију радног окружења, рехабилитацију, превенцију радне инвалидности, безбедност и здравље радника на раду. Послодавац мора да обавести и консултује савет радника у вези са статусним и кадровским питањима компаније, о питањима која се односе на економску ситуацију у

компанији, развојним плановима компаније, организационим и технолошким променама, годишњим плановима и извештајима и другим питањима на основу међусобног договора. Радник као појединац има право да даје иницијативе, мишљења и предлоге који се односе на организацију његовог радног места и организационе јединице или процес рада, да буде информисан о свим променама у свом радном простору, да тражи од послодавца или од стране овлашћеног радника да се разјасне питања из области радних односа, зарада и других [28].

Право да буду бирани у савет радника имају сви који су запослени у компанији са најмање 20 радника (оперативаца, не руководилаца) непрекидно најмање шест месеци, изузев директора и других менаџера, као и чланова њихових породица. Право предлагања кандидата за чланове савета радника имају сви репрезентативни синдикати у предузећу, а могу се самокандидовати и радници појединачно, са сакупљеним одређеним бројем потписа подршке колега. Чланови савета радника се бирају на тајним и непосредним изборима. Савет радника именује представнике радника у Надзорни одбор компаније. Број представника радника у Надзорном одбору утврђује се статутом предузећа, али не би требало да буде мањи од једне трећине ни већи од половине свих чланова Надзорног одбора. Представник радника у Надзорном одбору не може бити председник овог тела. Савет радника може изабрати и „радничког директора” који ће као координатор бити члан управе предузећа [28].

Послодавац финансира рад Савета запослених. Чланови савета радника имају право на три плаћена часа месечно за консултације са радницима и право на 40 плаћених часова годишње због обуке потребне за ефикасан рад радничког савета. У компанијама са великим бројем радника одређен број чланова савета радника професионално обавља своје дужности. Професионални члан савета радника има право на зараду која не може бити мања од оне коју је имао пре његовог избора за члана савета.

Чињеница је да је у Словенији, на нивоу предузећа, формално успостављен двоструки систем радничког представништва. Синдикати у предузећима су независна правна лица, имају своје изворе финансирања, право на удруживање и на штрајк. Са друге стране, свака компанија може изабрати само један савет радника који може да ради само на нивоу предузећа и нема право на штрајк. Доношењем Закона о радничкој партиципацији 1993. године развој словеначког модела је кренуо у правцу екстремног раздвајања између синдиката и савета радника, јер се у пракси тешко успостављао одговарајући модел суживота савета и синдиката. Овај закон је прецизно регулисао

процес избора савета радника и његова овлашћења, правећи прилично јасну разлику између рада савета радника и синдиката у компанији [28].

Добар пример уређеног партнерског односа синдиката и савета радника (модел „руку под руку“) је компанија „Elektro Ljubljana d.d. Podjetje za distribucijo električne energije“, где су „Sindikat podjetja Elektro Ljubljane d.d.“ и „Svet delavcev podjetja Elektro Ljubljane d.d.“ склопили „Dogovor o medsebojnih razmerjih pri uresničevanju skupnih interesov v podjetju“. Дефинисани су заједнички циљеви заштите интереса радника и њиховог стандарда, али на различитим подручјима деловања у предузећу. Синдикату је остало искључиво право социјалног партнера који са послодавцем преговара и закључује колективни уговор и решава сва социјално-економска питања запослених, организује штрајк и друге акције синдикалне борбе, а савет радника партиципира у управљању и организацији предузећа, без права на било који облик индустријске акције (Митја Фабјан, први председник Савета радника Електро Љубљане, перс. ком.).

4. Процес успостављања радничке партиципације у Србији

4.1. Историјат: теорија и пракса

Србија је, као и друге земље бивше Југославије, била позната по карактеристичном „радничком самоуправљању”, тзв. југословенском моделу, са специфичном равнотежом између капитализма и социјализма, са принципима демократије у доношењу одлука уз истовремену ефикасност и продуктивност и поштовање етичких принципа. Са друге стране, партиципаторни облици менаџмента показали су се најзначајнијим у транзиционим економијама попут оне која карактерише Србију у претходном периоду; промене у оквиру транзиције, укључујући приватизације, водиле су неизбежним конверзијама радничког самоуправљања у смислу прилагођавања на новонастале околности [17]. Ипак земље транзиције, међу којима и Србија, више су декларативно прихватиле неке вредности демократског друштва, често само „преписујући” законе, а не водећи рачуна о стварном друштвеном амбијенту и не подупирући овај процес реалном друштвеном снагом социјалних актера, па самим тим ни институционалних ни законских промена [7]. Генерална оцена стања социјалног дијалога између запослених и послодаваца у последњих неколико деценија у Србији је негативна, што чак више важи за праксу него за регулативу. Радничка партиципација није имала очекиване позитивне ефекте из разлога што се углавном сводила на форму, као и демократија у предузећима уопште. Након преласка из социјализма у процес транзиције ова идеја постаје чак непопуларна, посебно на нивоу самих предузећа, за шта је у великој мери заслужан управо неуспех ранијег модела радничког самоуправљања [13]. Оно је било својеврстан (неуспео) покушај да запослени путем представника у тзв. радничким саветима, управљају целим друштвом и економијом [19]; ова су тела у почетку имала одређени утицај, губећи га временом и остајући само као параван управи, постижући тако заправо негативан ефекат.

У оквиру истраживања стања радничке партиципације у Србији из 2008. године [2] закључено је да је оно генерално лоше и да су у том смислу неопходне промене, које би значиле свеукупан „цивилизацијски и демократски помак”, а које би се омогућиле изменама Закона о раду те увођењем обавезног учешћа радника у

управљању предузећима (као у Хрватској, на пример) или доношењем посебног закона о радничкој партиципацији (као нпр. у Словенији). Са једне стране, Србија је деценијама, у оквиру Југославије, развијала систем радничког самоуправљања, које је давало радницима моћ одлучивања у предузећима. Парадоксално, у периоду транзиције, по резултатима у вези како успостављања тако функционисања праксе радничке партиципације, налази се на зачељу земаља транзиције, потврђујући тезу немогућности развијања механизма партиципације без развоја система колективног преговарања и социјалног дијалога. Један од разлога је што се процес колективног преговарања у Србији, услед дугогодишње економске кризе и ниског стандарда, свео на егзистенцијална питања, као што су висине зарада и редовност њихове исплате, занемарујући питања попут учешћа запослених у процесу одлучивања. Треба напоменути да неки аналитичари сматрају да се негативан став према радничкој партиципацији у Србији изражава управо из разлога што асоцира на социјалистичко самоуправљање, те се са таквог идеолошког аспекта одбацује као непожељан модел [7, 13].

Студије везане за учешће у одлучивању у радним организацијама нису честе после 1989. године и урушавања друштвеног система социјалистичког самоуправљања [2]. Ипак, управо те године Конзорцијум института друштвених наука Југославије (КИДНЈ) спроводи истраживање везано за друштвену структуру и квалитет живота на подручју Југославије [29]. Тек 1996. године Центар за политиколошке студије и истраживање јавног мњења Института друштвених наука (ЦПИЈМ ИДН) из Београда организује прво следеће свеобухватно истраживање које је за тему имало управо однос становништва према партиципацији у радним организацијама на подручју Србије и Црне Горе. Анализирани су резултати ових студија, уз прикључивање истраживања Института за социолошка истраживања Филозофског факултета (ИСИ ФФ) у Београду спроведеног 2003. године (у оквиру пројекта „Трансформационе стратегије друштвених група у Србији”) [29]. И поред немогућности непосредне компаративне анализе резултата ове три анкете, између осталог и услед различитих друштвено-историјских околности, дошло се до закључка да им је заједничко што се већина испитаника у Србији изјашњавала „у прилог само делимичне приватизације и успостављања или повећања неког облика учешћа запослених у одлучивању” [29].

Једно од малобројних новијих истраживања на тему стања социјалног дијалога и области укључивања запослених у процесе одлучивања на нивоу предузећа у Србији спроведено је путем *on-line* анкете 2013. године [30]. Резултати показују да мали број

предузећа има организоване синдикате, а готово занемарљив број савете запослених. Синдикати су најприсутнији међу већим предузећима, а процена улоге синдиката је више негативна него позитивна, посебно у мањим предузећима. Већина предузећа има закључен колективни уговор са синдикатима, а најуобичајеније теме у колективним уговорима су зараде, које су и најчешћа тема дијалога са саветима запослених. Генерално веома мали број предузећа (и то чешће мањих) има организоване савете запослених, чија је улога најчешће консултативна, а процењена више као позитивна него као негативна. Такође, четвртина предузећа тврди да развија неки други облик социјалног дијалога, најчешће то подразумева групне састанке са запосленима [30].

У контексту анализе улоге запослених у процесу доношења одлука и њихове позиције у предузећима треба напоменути и једно од најновијих истраживања на примеру 69 приватизованих и новооснованих приватних предузећа у Србији [17]. Показано је да су односи у оквиру ових предузећа релативно неразвијени, посебно када је у питању расподела одговорности у доношењу одлука на различитим организационим нивоима, што омета ефикасно испуњавање циљева предузећа. Испоставило се да је процес доношења одлука најчешће дизајниран на начин да даје прекомерну улогу послодавцу као искључивом доносиоцу одлука. Са друге стране, позиција радника лоша је у смислу њихових права на информисаност, могућност давања предлога и учествовања у доношењу одлука генерално. Ово истраживање је показало такође да је у предузећима где је активнија улога радника – виши и степен задовољства радника, али и лојалности предузећу [17].

4.2. Институционални оквир; проблеми и перспективе

Релативно кратак историјат социјалног дијалога у Србији везује се за улазак у процес транзиције, односно увођење реформи у економском и политичком сектору, те стварање неопходних предуслова – тржишни систем, заједничке вредности друштвених група и толеранција. Прекретницом се сматра Споразум о оснивању Социјално-економског савета из 2001. године као институционалног оквира за трипартитно преговарање [6]. За разлику од Савета из 1994. године чија је улога била консултативна и више симболична, са пресудном утицајем власти а без аутономије партнера у дијалозима, Социјално-економски савет из 2001. године имао је институционални оквир и чинили су га репрезентативни синдикати, репрезентативни представници послодавца и представници владе. Савет се бавио важним питањима

економске и социјалне политике и реформи, радног и социјалног законодавства и мирног решавања индустријских и социјалних конфликта. Ипак, институционални оквир није довољан и потребно је даље развијати социјални дијалог, за шта у Србији постоје многе потешкоће везане за рецимо неразвијеност и лоше функционисање мреже на локалном и регионалном нивоу али пре свега за неадекватан политичко-културни оквир. Ово би подразумевало потребу за развијенијом културом дијалога и толеранције у друштву, тржишном економијом, стабилнијим институцијама и политичким системом, јаким цивилним друштвом и тд. [6].

Што се тиче законског уређивања радничке партиципације у Србији, по мишљењу многих аутора стање након распада самоуправног социјализма је веома лоше; наиме док су неки ранији закони остављали одређену могућност предузећима у смислу увођења неких облика партиципативног управљања, каснији све мање подстичу, те скоро уклањају институционалне механизме учешћа запослених у контроли и одлучивању [2]. Посматрајући национално законодавство, право запослених на информисање и консултовање дефинисано је у Члану 13. Закона о раду из 2005. године [31], који наводи да „запослени непосредно, односно преко својих представника, имају право на удруживање, учешће у преговорима за закључивање колективних уговора, мирно решавање колективних и индивидуалних радних спорова, консултовање, информисање и изражавање својих ставова о битним питањима у области рада”. Истим чланом се утврђује механизам правне заштите радничког представника, који због активности у представљању и заступању интереса запослених „не може бити позван на одговорност, нити стављен у неповољнији положај у погледу услова рада, ако поступа у складу са законом и колективним уговором”. Међутим, поређењем са законодавством европских земаља, уочава се да Закон говори о праву запослених на информисање, консултовање и „изражавање својих ставова”, што је заправо само други назив за консултовање, али не помиње право запослених на саодлучивање. Генерално гледано, правна регулатива ових права запослених није у довољној мери целовита, систематска ни свеобухватна, у односу на европске стандарде и правну регулативу других земаља. Такође, значајан део стратегије у овој области треба да буде дефинисање односа законске и аутономне регулативе, које подразумева настојање да се знатан део ових питања регулише колективним уговорима [7]. Треба напоменути и Члан 205. Закона о раду који регулише савет запослених: „Запослени код послодавца који има више од 50 запослених могу образовати савет запослених, у складу са законом. Савет запослених даје мишљење и

учествује у одлучивању о економским и социјалним правима запослених, на начин и под условима утврђеним законом и општим актом” (општим актима сматрају се колективни уговор или правилник о раду који доноси послодавац, видети Члан 8.) [31]. Ипак, неки аутори напомињу да ово питање није адекватно уређено колективним уговорима [12], као и да се генерално уочава недостатак потпуније законске регулативе која је при том сама по себи немоћна [7]. Уопште узев, Закон не даје више детаља о избору и положају чланова савета запослених, али предвиђа њихову заштиту, штитећи генерално све представнике запослених у предузећу (видети и Члан 188.) [13].

Социјални дијалог у Србији одговара основним оквирима раније описаног источноевропског модела, при чему показује специфичности које су између осталог последица изостанка имплементације неких регулација ЕУ, везано за рад представника запослених, разграничење надлежности између савета запослених и синдиката у предузећу и тд. Истраживања су показала да су најчешће заједничке тачке преговарања у Србији питања плаћања рада и радног времена, а да послодавци представнике запослених виде као сметњу и дају им неутралну или чак негативну улогу [9]. Учешће запослених у социјалном дијалогу изван предузећа углавном се своди на деловање синдиката, а ако се изузме колективно преговарање, регулише се још неким документима, рецимо: Закон о социјално-економском савету из 2004. године [32] којим се предвиђају трипартитни савети на локалном нивоу, покрајинском и нивоу Републике; Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености из 2009. године [33] који регулише могућност оснивања савета за запошљавање - републичког, за територију покрајине и локалног; Стратегија безбедности и здравља на раду у Републици Србији за период од 2009. до 2012. године [34] која нормативно омогућава оснивање трипартитних савета за заштиту здравља и безбедности на раду. Ипак, иако се из наведеног може закључити да је социјални дијалог изван предузећа формално релативно развијен, често се рад ових савета неповољно оцењује у смислу недовољног утицаја на права запослених и услове рада [13].

Мада су управо синдикати ти који, између осталог, промовишу опште интересе и вредности, као што су суштинска економска и социјална права, истраживање од пре неколико година [10] резултирало је чињеницом да у синдикате у значајној мери верује свега 15% грађана Србије. У оквиру те студије забележено је опадање удела чланова синдиката у укупном броју запослених, са око половине (1998. године) на око трећину (2010. године) што је, уз чињеницу да је синдикално чланство постајало све

старије, имало негативне последице по моћ синдиката. Но, феномен „десиндикализације” у смислу пада чланства јавља се и другде, штавише велики број земаља у транзицији нису испратиле промене својинских односа и форми предузећа адекватним променама синдикалног организовања [11]. У оквирима политичке економије синдиката сматра се да су „синдикати успешни уколико увећају реалне зараде и побољшају услове рада и то у условима очуване или чак увећане укупне запослености, односно остваре, унутар концесионог преговарања, бар један од ова два стратешка циља” [10]. Ипак, у складу са новијим и другачијим проблемима али и трендовима, међу стратегијама које се предлажу за излаз из кризне ситуације синдиката су како модернизација и интензивнији процес социјалног учења, тако и континуирано учешће у колективном преговарању и трипартитном социјалном дијалогу [10]. Потенцијално (искуством других држава потврђено) један од најефикаснијих механизма радничке партиципације, савети запослених, у Србији су у пракси готово непостојећи. Неповољно стање на плану реализације права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање у предузећу негативно утиче и на став према саветима запослених, при чему не само послодавци него ни синдикати не показују интерес за развој потврђено позитивне праксе савета запослених [7]. Један од разлога за незаинтересованост синдиката за развој партиципације запослених у предузећима је њихова релативна разједињеност и „уситњеност”, те преокупираност очувањем сопствених позиција нарушених транзицијом и економском кризом, али често и негативан став изазван поимањем савета запослених као конкуренције и средства за подривање улоге синдиката у предузећу [13]. Стога је један од приоритета успостављање равнотеже између синдиката и савета запослених, односно јачање оба тела, како кроз разграничавање надлежности тако кроз међусобно повезивање са заједничким циљем – унапређењем права радника [13, 14]; у духу Члана 5. Конвенције Међународне организације рада бр. 135 о заштити и олакшицама које се пружају представницима радника у предузећу: „Када у истом предузећу постоје и синдикални представници и изабрани представници, предузеће се, по потреби, одговарајуће мере да се постојање изабраних представника не користи за угрожавање положаја заинтересованих синдиката или њихових представника тј. да се подстакне сарадња између изабраних представника и заинтересованих синдиката и њихових представника у свим одговарајућим питањима.” [20].

Унапређење социјалног дијалога у Србији је свакако неопходно, са једне стране због превенције пораста социјалног незадовољства услед постојећих економских и социјалних проблема уз реформе у транзиционом процесу, а са друге стране потребно је испунити предуслове из области радног, синдикалног и социјалног законодавства у складу са тежњом наше земље ка европским стандардима и интеграцији у Европску унију [6]. У том смислу веома је значајно остварити амбијент у коме ће се подићи ниво свести свих актера о неопходности социјалног дијалога, али и унапредити институционалне оквире који ће омогућити његову адекватну реализацију и ефикасно спровођење.

5. Радничка партиципација у ЈП ЕМС - Студија случаја

5.1. ЈП ЕМС и СЕМС

Јавно предузеће „Електромрежа Србије” је национални оператор система за пренос електричне енергије дисперзивно организован (има капацитете по целој територији Републике Србије), који ефикасним и континуалним одржавањем елемената преносног система обезбеђује његов стабилан и поуздан рад, уз висок ниво сигурности у снабдевању и минималне губитак у преносу електричне енергије. Капацитете за пренос електричне енергије од произвођача до потрошача, односно за потребе прекограничне размене електричне енергије, обезбеђују далеководи и трансформатори напона 400kV, 220kV и 110kV. Укупна дужина далеководне мреже у ЈП ЕМС је 10.517,35 километара, без података за Косово и Метохију дужина далековода износи 9.463,39 km. Са капацитетима на Косову и Метохији који су под привременом управом УНМИК, ЈП ЕМС располаже са 44 постројења и 85 трансформатора, укупне инсталисане снаге од 16.989 MVA. Без података за Косово и Метохију, а са ТС Валач, предузеће располаже са 39 постројења и 75 трансформатора, укупне инсталисане снаге од 15.498 MVA. Потрошачима се испоручује око 40.000 GWh годишње, рачунато са транзитом. ЈП ЕМС обавља заједничке аукције са мађарским, румунским, бугарским, хрватским и босанским операторима преноса, као и годишње, месечне и седмичне аукције за 50% укупног расположивог прекограничног преносног капацитета на границама са Албанијом, Црном Гором и Македонијом.

Први пренос електричне енергије у Србији остварен је пре више од једног века (1903. године ХЕ Вучје – Лесковац), прва повезивања водова за потребе рудиментарног преноса електричне енергије остварена су у периоду између два светска рата, прво предузеће за пренос електричне енергије „Електроисток” формирано је 28. јуна 1958. године, а првог јула 2005. године, основано је Јавно предузеће „Електромрежа Србије”. Како се мењао свет око нас, тако се мењао и ЕМС. Баштинећи велико и драгоцено стечено искуство растао је, модернизовао се и усклађивао са потребама и захтевима делатности, разбијајући предрасуде о јавним предузећима у Србији.

Јавно предузеће „Електромрежа Србије” је савремено конципирана компанија која одговорно и ефикасно обавља функције оператора преносног система и тржишта

електричне енергије у Србији као делатности од општег интереса, унапређујући своје пословање у циљу достизања највиших стандарда уз примену принципа одрживог развоја и високе друштвене одговорности. ЕМС значи сигуран и поуздан пренос електричне енергије, ефикасно управљање преносним системом повезаним са електроенергетским системима других земаља, оптималан и одржив развој преносног система у циљу задовољења потреба корисника и друштва у целини, обезбеђивање функционисања и развоја тржишта електричне енергије у Србији и његово интегрисање у регионално и европско тржиште електричне енергије.

Као одговорна компанија, ЕМС доприноси финансијској стабилности државе и помаже оне којима је помоћ најпотребнија. Стално унапређујући процесе рада и пословања, ЕМС се изборио за статус и поштовање и ван граница земље. Устројен као модерна европска компанија, ЕМС спремно дочекује све изазове и не плаши се промена и тешких задатака. Та чињеница је од посебног значаја када се има у виду да Србија у протекле две и по деценије пролази кроз изузетно турбулентан, противуречан, конфликтан процес транзиције. Постићи добре резултате у таквим, ограничавајућим околностима представља изузетан успех и потврђује да је могуће пружити праве одговоре у свим, па и најтежим изазовима. Успешност ЈП ЕМС огледа се у свим кључним аспектима – позитивним резултатима пословања, високом степену компетентности и професионалности у одржавању високонапонских постројења, односно обезбеђивању константног и стабилног преноса електричне енергије и у најтежим метеоролошким условима и на најнеприступачнијим теренима, као важног услова нормалног функционисања привреде и свакодневног живота људи.

Ипак, за напредак ЈП ЕМС најзаслужнији су његови запослени, најважнији ресурс сваке компаније. Спој енергије, образовања, способности, искуства, непрестане едукације, информисања и консултовања запослених је гаранција успеха предузећа. Чињеница да се научници, стручњаци и привредници различитих оријентација данас слажу у томе да су људски ресурси кључна покретачка снага економског и технолошког развоја сваког предузећа, потврђује да је у ЈП ЕМС успешно покренута стваралачка снага рада, што се материјализовало у поменутим и другим аспектима успешности рада и пословања предузећа. Друштвена пракса у овом, као и у другим случајевима потврђује да је таква мотивација људских ресурса могућа само уз заједничко деловање свих актера – Оснивача, Послодавца и Синдиката. У прилог таквом закључку говори чињеница да је Синдикат ЕМС у протеклом периоду успешно остваривао своју друштвену улогу и функције, да ужива углед и поштовање запослених,

што потврђује податак да је близу 90% запослених у чланству овог синдиката, да активно учествује у свим важним догађањима у предузећу, да има развијену комуникацију са пословодством и да је у предузећу већ годинама развијена успешна пракса континуираног социјалног дијалога и колективног преговарања.

Синдикат ЕМС је самостална, демократска и независна организација запослених, који су се добровољно удружили ради унапређења, заступања, остварења и заштите својих професионалних, радних, економских, социјалних, културних и других појединачних и колективних интереса и потреба. Синдикат ЕМС је учествовао у припреми, изради и закључивању Колективног уговора и континуирано контролише његово спровођење, пружа правну заштиту члановима, информисе чланство и сарађује са другим синдикалним организацијама и асоцијацијама синдиката у циљу јачања синдикалног покрета. У оквиру Синдиката ЕМС организоване су синдикалне подружнице делова предузећа: Погон Београд, Погон Крушевац, Погон Бор, Погон Нови Сад, Погон Ваљево, Погон Обилић, Дирекција и Управљање, као и издвојених привредних друштава: ЕИ Изградња и ЕИ Пројектни биро, са укупно 1300 чланова (1100 из ЈП ЕМС и 200 из издвојених ПД). Основу функционисања органа Синдиката ЕМС (Скупштина, Извршни одбор, Централа, Надзорни одбор) чине 23 директно изабрана синдикална повереника међу којима су и председници синдикалних подружница делова предузећа и издвојених привредних друштава и председник Централне Синдиката ЕМС. Оперативни рад у Синдикату ЕМС се спроводи у Централни (председник, заменик председника, секретар, председници ресора и стручни сарадници), Ресору за развој, информисање и радно-правну заштиту и Ресору за стандард, превенцију радне инвалидности, спортску рекреацију и културу.

Права запослених регулисана су у складу са Законом о раду [31], Уговором о раду између послодавца и запосленог и Колективним уговором за ЈП „Електромрежа Србије” [35]. Колективни уговор ЈП „Електромрежа Србије” бр. 1102 од 02.02.2015. године потписан је од стране представника Послодавца, Оснивача - Владе РС, односно Министарства рударства и енергетике и Синдиката и важи до 02.02.2018. године. Континуирани дијалог социјалних партнера у ЈП ЕМС је годинама уназад развијао и унапређивао праксу редовног информисања и консултовања запослених о питањима која су од значаја за материјални положај и остваривање радних и синдикалних права запослених. Колективним уговором за ЈП ЕМС је институционализован континуирани бипартитни социјални дијалог и посредством преговарачких тимова успостављена је редовна комуникација пословодства предузећа и руководства синдиката, што

доприноси благовременом уочавању спорних и отворених питања и њиховом решавању, пре свега мирним средствима.

У поглављу XVI Колективног уговора за ЈП ЕМС (Решавање спорова у примени Колективног уговора), Чланом 80. је дефинисано да чланови Преговарачког тима тумаче његове одредбе и решавају споразумно спорна питања која настају у примени и изменама и допунама Колективног уговора, чиме је институт „Преговарачки тим”, поред преговарачке улоге која претходи склапању уговора, добио нову улогу да континуирано прати спровођење уговорених обавеза и споразумом уговорних страна решава актуелне проблеме. Праћење и анализа актуелних догађаја и благовремена реакција Синдиката на неправилности и пропусте у актима Оснивача и Послодавца према запосленима, уз исказану јаку вољу, храброст и стручни капацитет синдикалних активиста да креирају и реализују савремене, примерене и реалне синдикалне програме и пројекте, помогли су у решавању већине проблема чланства у вези са радом и ублажили одређена стања њихових социјалних потреба. Спорна питања су решавана у континуираном социјалном дијалогу Послодавца и Синдиката, а по потреби и Оснивача, уз усвојен захтев представника Послодавца да се одвоје „синдикална” питања од оперативних питања везаних за функционисање предузећа, која су у искључивој надлежности и одговорности Послодавца.

Синдикални функционери су, паралелно са личном едукацијом, вршили и едукацију чланства о савременој интерној комуникацији, кроз коју се стварају и одржавају односи доброг разумевања између руководства и запослених и стварају услови за ефикаснији рад, боље резултате и бољу климу унутар колектива. Одлични пословни резултати, остваривани у континуитету дужи низ година, ликвидност ЈП ЕМС, од свог оснивања 2005. године, као и наставак партнерског односа између овлашћених представника Послодавца и Синдиката су, поред одржавања зарада на подношљивом нивоу и редовности исплата, заједничким и аргументованим деловањем према Оснивачу помогли да се одобре и исплате бонуси који су зарађени ванредним напрезањима запослених у раду на експлоатацији, одржавању и подизању перформанси повереног им дела електроенергетског система, упркос доношењу прописа који су рестриктивно утицали на зараде запослених у јавном сектору.

Синдикат ЕМС је првенствено социјални партнер који штити своје чланове и њихова права, али најбоља заштита запослених је ефикасан пословни систем. Зато је Скупштина СЕМС дала подршку активностима Оснивача и Послодавца на остварењу

визије модернизације организације, побољшања ефикасности, бољег планирања и много већег постотка реализације плана, за убрзану и транспарентну управљачку и економско финансијску реорганизацију, уз очување и подизање радног и животног стандарда запослених. Неговањем добрих међуљудских и колегијалних односа, коректном и професионалном комуникацијом према пословним партнерима и одговорношћу према друштвеној заједници, запослени и друга лица чувају и негују углед предузећа. Лојалност запослених подразумева вођење рачуна о пословним интересима и циљевима на сваком месту и у свакој прилици и мимо радног времена. ЈП ЕМС је својим Кодексом пословног понашања и пословне комуникације утврдио обавезујући стандард понашања запослених и других лица ангажованих у ЈП ЕМС, који је званично прихватио и Синдикат ЕМС. Сви запослени имају тачно дефинисане обавезе, одговорности и овлашћења, која су садржана у опису радног места, али су дужни и да се пажљиво и одговорно односе према имовини предузећа која им је поверена, да штите поверљивост документације и података до којих су дошли током процеса рада, да своје међусобне односе граде на разумевању, толеранцији, међусобном уважавању и спремности на сарадњу, стварајући позитивну радну атмосферу, избегавајући изношење и преношење неистинитих и непроверених информација и учествовања у другим врстама негативне и штетне комуникације.

У протеклих неколико година представници Послодавца и Синдиката ЈП ЕМС су, у доброј вери, отворености и добре воље, договорили и реализовали бројна унапређења инструмената и праксе информисања, консултовања и саодлучивања запослених путем равноправних заједничких радних тела: Преговарачки тим, Одбор за безбедност и здравље на раду у ЈП ЕМС и тим лица за подршку „мобингованих” запослених, затим радних тела Послодавца у које је Синдикат ЕМС делегирао своје изабране поверенике за чланове, као представнике свих запослених: Надзорни одбор ЈП ЕМС („синдикална столица”, без права гласа код одлучивања), Комисија за накнаду штете запосленима који су претрпели повреду на раду и Стамбена комисија, као и радних тела Синдиката ЕМС у које Послодавац делегира своје чланове: Фонд солидарности, Спортска секција и Секција добровољних давалаца крви.

Међутим, напред наведене чињенице нису и не треба да буду само констатација стања, већ и подстицај за даље прилагођавање односа у предузећу промењеним друштвеним околностима, а пре свега за унапређивање инструмената и праксе информисања, консултовања и саодлучивања запослених.

5.2. Циљеви студије, методе и технике истраживања

Циљеви студије су били: да се на нивоу једног стратешки важног и успешног јавног предузећа, које има посебну улогу, одговорност и значај у држави, сагледа јавно мњење запослених, ставови менаџмента и други услови за оснивање и ефикасно функционисање савета запослених и да се дође до потребних практичних сазнања у функцији стварања претпоставки за његово успостављање, да се међу запосленима и пословодством предузећа афирмише значај ефикасног, правовременог информисања, консултовања и саодлучивања запослених и у том контексту посебно савета запослених, у успостављању трајног и стабилног социјалног партнерства и социјалног мира; да се сагледа улога и одговорност синдиката у процесу успостављања и функционисања целине радничке партиципације у предузећу, да се подстакне систематски, стручни и научно истраживачки рад у функцији успостављања инструмената и унапређивања праксе информисања, консултовања и саодлучивања запослених, да се успостави функционална веза између научно истраживачког рада и праксе радничке партиципације и да се утиче на законодавна решења о саветима запослених у оквиру започетог процеса израде Кодекса радног законодавства Републике Србије.

У оквиру студије случаја, која је, као комплексна метода, била најпогоднија за истраживање динамичке, развојне проблематике, као што је информисање, консултовање и саодлучивање, коришћене су следеће методе и технике истраживања: дескриптивна метода ради целовитог описа стања и односа у предузећу са становишта услова и могућности за успостављање и јачање улоге и ефикасности инструмената информисања, консултовања, саодлучивања, а посебно успостављања савета запослених; метода анкете међу запосленима; метода интервјуа са члановима пословодства и синдикалним функционерима и компаративна метода ради поређења са земљама у окружењу и у појединим земљама ЕУ које имају практично искуство радничке партиципације и функционисања савета запослених.

5.3. Резултати студије случаја

Једну од кључних компоненти овог рада представљају резултати емпиријског истраживања. То произилази из чињенице да се научна и стручна анализа таквих питања као што су партиципација запослених, а у том оквиру и услови за успостављање и функционисање савета запослених, не може целовито и објективно реализовати уколико се не располаже емпиријским показатељима. ЈП ЕМС је прво

предузеће у Србији у коме се приступило планском, систематском анализирању услова за успостављање савета запослених, заснованом на провереним научно истраживачким и методолошким принципима. Спровођење анкете и интервјуа је одобрено и помогнуто и од пословодства и од синдикалне централе. Анкетни упитник (Прилог 1) је структуриран тако да обухвата следеће групе питања: социодемографска обележја испитаника; степен задовољства стањем и односима у предузећу; начин информисања о пословању предузећа и синдиката; активност, односно учешће у акцијама које покреће и води синдикат; реалне могућности и начини учешћа у процесу одлучивања у предузећу; ставови о радничкој партиципацији, а посебно о могућностима успостављања и функционисања савета запослених у ЈП ЕМС. Целовити подаци о социодемографским обележјима 169 испитаника и другим резултатима анкете приказани су табеларно (Прилог 2); укрштања резултата анкете приказана су такође у табелама (Прилог 3).

ЈП ЕМС има 1340 запослених, од којих је 291 жена и 1049 мушкараца, са следећом квалификационом структуром: I степен стручне спреме (12), II (5), III (81), IV (343), V (231), VI (143), VII (521) и VIII (4). Структура запослених ЈП ЕМС по годинама стажа: до 5 година радног стажа (150), 6-10 (170), 11-15 (190), 16-20 (185), 21-25 (159), 26-30 (167), 31-35 (193) и преко 36 година радног стажа (126). Анкета је спроведена на узорку од 12,6% запослених (169), свих категорија.

Пол испитаника: мушки 139 (82,2%), женски 30 (17,8%); старосно доба испитаника: до 25 година 7 (4,1%), од 26 до 35 година 27 (16,0%), од 36 до 45 година 47 (27,8%), од 46 до 55 година 58 (34,3%), преко 56 година 29 (17,2%), без одговора 1 (0,6%); степен образовања испитаника: основна школа 2 (1,2%), средња школа (трогодишња и четворогодишња) 86 (50,9%), висока струковна школа 33 (19,5%), факултет 29 (17,2%), специјалистичке студије, мастер, доктор наука 16 (9,5%), без одговора 3 (1,8%); укупан радни стаж: до 5 година 13 (7,7%), од 6 до 10 година 19 (11,2%), од 11 до 20 година 50 (29,6%), преко 21 године 84 (49,7%), без одговора 3 (1,8%); радни стаж у ЈП ЕМС: до 5 година 26 (15,4%), од 6 до 10 година 33 (19,5%), од 11 до 20 година 52 (30,8%), преко 21 године 54 (32,0%), без одговора 4 (2,4%). Из приказаних података, пре свега, треба издвојити полазни податак да је анкетом обухваћено 169 испитаника, чиме је, уз друге параметре узорка, у максимално могућој мери постигнута репрезентативност узорка. Подаци показују да је од укупног броја испитаника 82,2% мушког пола. То је условљено с једне стране природом послова који се обављају у ЈП ЕМС (рад на терену, рад на висини, рад у близини високог напона,

рад ноћу и други послови који захтевају посебне напоре у лошим временским и другим условима). Међутим, свакако да је то и слика још увек доминантног става у нашем друштву да су одређени послови искључиво „мушки”. Старосна структура испитаника у великој мери одражава укупну старосну структуру запослених у Србији, земљи са падом наталитета и порастом процента старог становништва у целини, као и међу запосленима, што потврђује и дужина радног стажа (половина испитаника има преко 20 година радног стажа). У социодемографским обележјима испитаника, посебно место имају подаци о нивоу образовања испитаника. То опредељују чињенице да је ниво образовања запослених кључна одредница капацитета запослених да успешно и компетентно обављају своје радне задатке, да је то полазни параметар у развоју људских ресурса и да степен образовања запослених одлучујуће утиче на способност и мотивисаност запослених да учествују у синдикалном раду, као и у остваривању права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање. У поређењу са просечним степеном образовања становништва у Србији образовна структура запослених у ЈП ЕМС је изузетно повољна. Аргумент за такву тврдњу пре свега представља податак да нешто мање од половине испитаника има високу стручну спрему, а нешто више од половине средњу стручну спрему. Имајући у виду чињеницу да ЈП ЕМС спада у најуспешнија јавна предузећа, које константно послује профитабилно, није тешко закључити да на такву успешност пословања у великој мери утиче високи ниво образовања запослених. Поменуто повољно стање у погледу образовања запослених у сваком случају утиче и на капацитет запослених да учествују у процесима управљања предузећем, укључујући и способност разумевања значаја и потребе свих облика остваривања права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање, што наравно обухвата и оснивање и рад савета запослених.

Основна тема овог истраживања јесу предности и ограничења за успостављање и функционисање савета запослених у ЈП ЕМС. Искуство свих земаља и предузећа у којима успешно функционишу савети запослених потврђује да ово питање није могуће сагледавати изоловано, већ је неопходан интегративни приступ, односно, сагледавање могућности успостављања савета запослених у контексту укупног стања и односа у конкретном друштву, односно конкретном предузећу. Сви кључни параметри пословања предузећа, као и међуљудских односа могу подстицајно или ограничавајуће да утичу, пре свега, на позитиван или негативни став према саветима запослених, а онда наравно и на услове и могућности њиховог практичног успостављања. Јасно је, на пример, да радник који није задовољан својом зарадом, условима рада и другим

параметрима квалитета сопственог живота и рада, неће бити мотивисан за учешће у друштвеним процесима у предузећу. Имајући то у виду, анкетним упитником (Прилог 1) је обухваћен блок питања, који се односе на задовољство кључним параметрима материјалног положаја и услова рада запослених у ЈП ЕМС.

У целини посматрано, оно што је најважније, што може повољно утицати на унапређивање инструмената и праксе радничке партиципације у процесу одлучивања у предузећу, јесте чињеница да је веома позитивна оцена анкетираних о већини параметара пословања и међуљудских односа. При томе, треба истаћи да је испитиван степен задовољства следећим параметрима – сопственим материјалним положајем, условима рада, односом менаџмента према запосленима и радом Синдиката ЕМС. Из података приказаних у табелама (Прилог 2) уочава се да је изразито висок степен задовољства испитаника радом Синдиката ЕМС. Скоро три четвртине испитаника, односно 70,4%, изјаснило се да су задовољни радом овог синдиката. Незадовољних или делимично незадовољних радом синдиката има нешто преко 25%. Ови подаци јасно говоре, односно потврђују зашто Синдкат ЕМС има велики број чланова у ЈП ЕМС и зашто је најутицајнији међу радницима, односно зашто је кључни чинилац у процесу преговарања, закључивања и реализације колективног уговора и остваривања радних, економских, социјалних и синдикалних права запослених. То представља велики потенцијал за успешно остваривање и даље јачање друштвене моћи и утицаја овог синдиката у целини, па и на плану успостављања и развоја свих облика остваривања права запослених на информисање, укључујући и успостављање и ефикасно функционисање савета запослених.

Социодемографска обележја испитаника утичу на ставове испитаника, у том смислу да је највећи број оних који су задовољни радом Синдиката ЕМС међу најстаријим радницима – њих 69% (Прилог 3). С друге стране, највећи степен задовољства радом Синдиката ЕМС имају радници са вишим степеном образовања. Наиме, од укупног броја анкетираних запослених са високом струковном школом, њих 81,8% је задовољно радом Синдиката ЕМС.

Емпиријски подаци из анкете говоре о томе да је највећи степен задовољства условима рада. То потврђује податак да је 76,3% испитаника задовољно условима рада, што је свакако један од кључних фактора трајне профитабилности ЈП ЕМС. Када се анализира утицај степена образовања на задовољство испитаника условима рада уочава се висок ниво задовољства у свим категоријама запослених, изузев међу радницима са најнижим степеном образовања (50% запослених са основном школом

више је незадовољно него задовољно условима рада). Како расте степен образовања тако расте и степен задовољства условима рада (Прилог 3). То се може објаснити тиме да радници са најнижим степеном образовања раде на најтежим пословима, да у целини имају лошије услове рада, у односу на раднике вишег образовања, али да то гледају кроз призму сопствених услова рада, што делимично има основа.

И поред релативно високих процената, у поређењу са другим анализираним параметрима најмањи је степен задовољства испитаника сопственим материјалним положајем (Прилог 2). Из приказаних података уочава се да је, у односу на друге анализиране параметре, најмањи број оних који су веома задовољни сопственим материјалним положајем – они чине само 10,1% укупног броја испитаника. Оних који имају претежно позитиван став (више су задовољни него незадовољни) има 35,5%. То значи да је мање од половине оних који су задовољни својим материјалним положајем. Са друге стране, веома је висок проценат оних који су више незадовољни него задовољни сопственим материјалним положајем, а њих има 36,1%. Када се томе дода 16,6% оних који су у потпуности незадовољни сопственим материјалним положајем, проистиче да је више од половине испитаника, односно 52,7% незадовољно сопственим материјалним положајем. Поређење података о различитим параметрима задовољства испитаника говори о томе да су у раскораку степен задовољства сопственим материјалним положајем и степен задовољства другим анализираним параметрима. То говори о улагању напора да се у рестриктивним условима одрже кључни параметри квалитета рада и пословања у ЈП ЕМС. Може се закључити да је пад стандарда и куповне моћи становништва погодио и раднике у јавним предузећима у која спада и ЈП ЕМС и да се у том смислу снагом чињеница потврђује све чешће изношена теза да нема више високих зарада. Наравно, настављање ове негативне тенденције, свакако би се, поготово на дуги рок, негативно одразило на стање и односе у ЈП ЕМС, на мотивисаност запослених и менаџмента за постизање бољих радних резултата, а наравно, може бити и потенцијални извор индустријских и социјалних конфликта. Задовољство запослених може се дефинисати као кључни, интегративни показатељ укупног стања и односа у предузећу, јер се кроз овај параметар преламају сви други анализирани параметри. Резултати свих претходних истраживања, као и друштвена пракса потврђују да је материјални положај запослених показатељ на који су посебно осетљиви припадници свих друштвених група међу запосленима, тако да свака промена материјалног положаја запослених у негативном смеру, неизбежно изазива мањи или већи степен незадовољства.

Уочава се један веома карактеристичан податак у великом утицају степена стручне спреме на задовољство сопственим материјалним положајем. Наиме, из ових података се уочава да су најзадовољнији својим материјалним положајем они са највишим степеном образовања. Испитаници са завршеним факултетом, специјалистичким, мастер и докторским студијама чине скоро 2/3 задовољних и веома задовољних сопственим материјалним положајем, у односу на укупни број испитаника. Са друге стране, највећи проценат незадовољних сопственим материјалним положајем налази се међу онима са основном и средњом школом. То је и очекивано, али очигледно изазвано разликама у висини зарада условљеним потребним нивоом стручног образовања, али и падом стандарда, који, као и другде, најпре и највише погађа оне са мањим примањима. Уочава се и податак да са порастом година радног стажа у ЈП ЕМС расте степен незадовољства сопственим материјалним положајем (Прилог 3), што значи да радници са дужим радним стажом у ЈП ЕМС памте боља времена.

У анализираним подацима о ставовима испитаника у вези питања која могу да утичу на њихово мишљење о радничкој партиципацији, један податак делује забрињавајуће и уочљиво одскаче од других. Реч је о одговорима испитаника на питање – како оцењују, односно у којој су мери задовољни односом менаџмента према радницима. Полазну основу за анализу одговора на ово питање представља недвосмислени став записан практично у свим уџбеницима менаџмента о значају развоја људских ресурса, о позитивним међуљудским односима, а посебно о односу менаџмента према запосленима, који мора да се заснива на поштовању људских и радних слобода и права и достојанства људске личности. И искуство нам говори да такви односи представљају незаменљиву покретачку снагу мотивације запослених за постизање што бољих радних резултата. Међутим, у поређењу са овако постављеним циљевима и стандардима, по оцени испитаника реално стање је далеко од задовољавајућег. Према приказаним подацима (Прилог 2) нешто преко половине укупног броја испитаника незадовољно је односом менаџмента према запосленима, тачније 29,0% испитаника је више незадовољно него задовољно, док је 21,3% у потпуности незадовољно односом менаџмента према запосленима. У едукативним и неформалним разговорима који су вођени са већим бројем анкетираних запослених, у вези овог питања испитаници су појашњавали анкетару да под појмом „менаџер” мисле

на своје непосредне руководиоце. Када је реч о утицају социодемографских обележја на степен задовољства испитаника односом менаџмента према запосленима највише незадовољних је међу радницима са најдужим стажом у ЈП ЕМС. Незадовољни и више незадовољни него задовољни односом менаџмента према запосленима чине 66,7% укупног броја испитаника. Две су основне опције у дискусији овог резултата – или су се критеријуми пооштрили, или је заиста дошло до негативних промена у односу менаџмента према запосленима. Смисао таквог питања потврђује и податак, скоро статистичка правилност, да степен задовољства односом менаџмента према запосленима опада са дужином радног стажа у ЈП ЕМС. У анализи овог параметра пажњу заслужује и податак о односу степена образовања испитаника и њиховог задовољства односом менаџмента према запосленима. Уочава се да је степен критичности у вези односа менаџмента према запосленима највиши код запослених са средњом стручном спремом: незадовољних испитаника је било 26,7%, а више незадовољних него задовољних 34,9%, односно укупно 61,6% радника са средњом школом који су незадовољни односом непосредних руководиоца према њима (Прилог 3).

Потенцијални ставови запослених, односно испитаника о могућностима успостављања и функционисања савета запослених у ЈП ЕМС зависе од реалног стања и односа у предузећу, од пословних резултата, међуљудских односа и других претходно анализираних параметара. Посебно су значајна практична искуства у погледу остваривања права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање. Имајући то у виду анкетним упитником обухваћена су и питања о начину информисања запослених о раду Синдиката ЕМС, као и о пословању ЈП ЕМС. Из података приказаних у табелама (Прилог 2) се уочава да у начину информисања о раду Синдиката ЕМС доминира непосредна комуникација чланова руководства синдиката са запосленима. Чак 71% испитаника се изјаснио да се о раду синдиката обавештава кроз непосредну комуникацију са синдикалним активистима, што је најпримереније циљевима, принципима и начину организовања и рада демократског синдиката. Посебно треба издвојити висок ниво информисања о догађајима у предузећу путем интернета (сајт Синдиката ЕМС) и интранета (портал ЈП ЕМС), по чему је карактеристичан начин информисања запослених у ЈП ЕМС. У целини посматрано, ЈП ЕМС карактерише веома развијен систем информисања, што представља значајну предност у погледу могућности развоја механизма и праксе радничке партиципације.

Претходно анализирани подаци у вези начина информисања запослених о раду Синдиката ЕМС, функционално су повезани са подацима о учешћу испитаника у програмима Синдиката ЕМС. Из података се види да скоро две трећине испитаника учествује у неким акцијама које организује и покреће Синдикат ЕМС. Када се томе додају они који учествују у свакој акцији или програму синдиката, а таквих је 17,2%, онда се види да у акцијама Синдиката ЕМС учествује, повремено или константно, 79,3% испитаника. То је веома висок проценат активности чланова синдиката, који знатно превазилази просечну стопу ангажованости чланства у акцијама и програмима које организују синдикати у другим предузећима и потврђује велику мотивисаност за учешће у активностима Синдиката ЕМС, поверење у синдикално руководство које покреће и води програмске акције и висок степен свести о значају синдикалних активности за ефикасну заштиту интереса и права запослених, што представља важан потенцијал за даље јачање улоге и утицаја представника запослених у процесу унапређивања инструмената радничке партиципације у ЈП ЕМС.

Искуство економски и технолошки развијених земаља са развијеним механизмима и праксом радничке партиципације потврђује изузетни значај образовања и информисања за успех у свакој активности. Друштвена пракса и искуство Синдиката ЕМС, као и целокупни ток кретања и односа у ЈП ЕМС, потврђују да су информације и знање кључни инструменти, како економског и технолошког развоја, тако и успешног остваривања друштвене улоге и функција синдиката. Наравно да из таквог општег приступа проистиче и закључак о великом утицају информисања и знања запослених о правним оквирима и пракси радничке партиципације у земљама ЕУ. Имајући у виду напред наведене чињенице у оквиру спроведене анкете испитаницима је, поред осталог, постављено и питање да ли су и у којој мери упознати са веома развијеном праксом савета запослених у ЕУ, кроз које запослени остварују увид и утицај на пословну политику предузећа, у функцији унапређивања пословања, добрих међуљудских односа, и остваривања права и интереса запослених. Подаци о степену информисаности испитаника о доброј пракси функционисања савета запослених (Прилог 2) далеко су од задовољавајућег. На то, пре свега, упозорава податак да више од половине испитаника, односно 51,5% нису уопште информисани о пракси савета запослених у земљама ЕУ. Број оних који сматрају да су веома добро информисани о овим питањима, готово је симболичан и износи 7,7%. То свакако може представљати велику препреку у покретању и вођењу активности на успостављању и

успешном функционисању савета запослених у ЈП ЕМС, јер је познато да је незнање увек велика препрека остваривању било какве иницијативе или пројекта. У томе свакако лежи и део одговора на питање зашто је тако значајна цивилизацијска тековина какви су савети запослених у Србији скоро у потпуности маргинализована.

Анализа незадовољавајућих података о степену информисаности испитаника о пракси савета запослених у земљама ЕУ намеће ултимативни закључак да први корак у процесу покретања иницијативе за успостављање и функционисање савета запослених мора бити масован, систематски процес образовања и оспособљавања у области радничке партиципације активиста синдиката и свих запослених, као и афирмација и подизање свести међу радништвом о стратешком значају и суштинском хуманистичком смислу савета запослених. Једна трећина анкетираних која је оценила да је делимично информисана о пракси савета запослених у земљама ЕУ у том смислу може послужити као добра полазна основа у овом свакако дуготрајном и захтевном процесу. У прилог таквом закључку иду и одговори на питање да ли би анкетирани подржали иницијативу за увођење савета запослених у ЈП ЕМС. Наиме, и поред незадовољавајућег степена информисаности о пракси савета запослених у земљама ЕУ, велика већина испитаника (90,6%) има веома позитиван став и изражава спремност да подржи иницијативу за успостављање савета запослених у ЈП ЕМС. 32,0% испитаника сматра да би савети запослених били ефикасан механизам учешћа и утицаја запослених у процесу одлучивања у ЈП ЕМС. Још је већи проценат (58,6%) оних који су спремни да подрже ову иницијативу, под условом да претходно буду детаљно информисани о функцијама, циљевима, садржају и начину рада савета запослених. Истовремено, готово је симболичан број оних који не би подржали иницијативу за увођење савета запослених у ЈП ЕМС. Ови подаци представљају највећу предност и подстицај, потврђују да рад на оваквом пројекту има перспективу, јер иза себе има највећу и најзначајнију покретачку снагу - људски капитал.

Истовремено са спровођењем анкете међу запосленима обављени су разговори са већином (84%) припадника менаџмента и председника синдикалних подружница. Истраживачка метода анкете међу запосленима је примењена због великог броја испитаника (169), а метода интервјуа са члановима пословодства и синдикалним функционерима коришћена је као погоднија због малог броја испитаника (16) и њихове релевантности и значаја за унапређивање права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање, јер ће они преговарати и доносити одлуке о

конкретним начинима, обиму и динамици имплементације нових правних института које ће донети најављене промене у радном законодавству.

Од 19 руководиоца предузећа и синдиката (генерални директор и његов заменик, шест извршних директора, председник синдиката и десет председника синдикалних подружница) разговор је обављен са 16 (84%), од чега свих осам менаџера и осам од једанаест синдикалних вођа. У уводном делу интервјуа извршена је и кратка едукативна презентација теме рада за све заинтересоване испитанике, а затим су испитаници одговарали на две групе питања (укупно 20). Прва група од пет питања односила се на социодемографска обележја испитаника.

Пол: 75% мушки и 25% женски.

Старосно доба: 6% од 26 до 35 година, 37% од 36 до 45 година, 25% од 46 до 55 година и 32% преко 56 година.

Степен образовања: 75% VII степен, 12,5% VI степен и 12,5% IV и V степен.

Укупан радни стаж испитаника: 6% од 6 до 10 година, 38% од 11 до 20 година и 56% преко 21 године.

Радни стаж у ЈП ЕМС: 32% до 5 година, 6% од 6 до 10 година, 12% од 11 до 20 година и 50% преко 21 године.

Друга група питања (укупно 15) односила се на ставове испитаника.

Шта су, по Вашем мишљењу, кључне одреднице пословне политике ЈП ЕМС?

Сви испитаници су на ово питање одговорили слично, наглашавајући оне делове пословне политике који су њима професионално приоритетнији: првенствено обављање основних делатности – одржавање преносног система и управљање истим, сигурност снабдевања електричном енергијом, ефикасност, ликвидност, унапређење пословања инвестицијама у нове технологије и увођењем нових процедура, развој људских ресурса, унапређење безбедности и здравља на раду и услова рада.

Шта су, по Вашем мишљењу, кључни проблеми у креирању и реализацији пословне политике ЈП ЕМС?

Већина испитаника је навела разна ограничења: зарада, пријема нових младих стручних кадрова и друге рестриктивне мере Оснивача - Владе Републике Србије, као директне или индиректне разлоге за проблеме у реализацији пословне политике ЈП ЕМС, као и неусаглашеност и колизију неких закона.

Како оцењујете стање међуљудских односа у ЈП ЕМС?

69% директора ЈП ЕМС и председника синдикалних подружница СЕМС оценило је стање међуљудских односа као одлично, добро и колегијално, 19% као подношљиво, али напето, са напоменом да би могли бити доста бољи уз нормализацију исплате зарада, а само 12% је оценило да су односи лоши и поремећени (Слика 1), наводећи као главне разлоге законско смањење зарада и забране пријема нових радника и најављено решавање проблема технолошких и организационих вишкова запослених.



Слика 1. Оцена стања међуљудских односа у ЈП ЕМС

Шта су, по Вашем мишљењу, главни узроци конфликта у ЈП ЕМС?

40% руководилаца предузећа и синдиката у ЈП ЕМС не зна за постојање конфликта или сматра да у предузећу нема сукоба већих интензитета од уобичајених, а понекад и креативних и корисних, 25% сматра да су узроци конфликта у ЈП ЕМС економска криза која се, преко рестриктивних закона и уредби, рефлектује на пословање компаније и стандард запослених, 25% сматра да су лоша међусобна комуникација, мањак информација и недостатак компетенција узрок ретких сукоба, а њих 10% окривљује мешање политике и лошу радну дисциплину.

Постоје ли инструменти и стратегија мирног решавања радних спорова?

На ово питање су сви испитаници одговорили исто – да у ЈП ЕМС постоје инструменти и стратегија мирног решавања радних спорова (100%).

Како оцењујете односе синдиката и менаџмента у ЈП ЕМС?

Синдикални функционери и припадници менаџмента у ЈП ЕМС су оценили своје међусобне односе углавном као одличне, веома добре, отворене, партнерске, конструктивне и слично (укупно 94%) (Слика 2), уз једну примедбу да су представници синдикалне централе и пословодства у Преговарачком тиму подигли ниво комуникације на највиши, континуирани ниво, што није учињено у свим деловима предузећа, где један мањи број председника синдикалних подружница и менаџера нижих нивоа нису успоставили довољно добру комуникацију (6%).



Слика 2. Оцена стања односа руководства предузећа и синдиката у ЈП ЕМС

Шта су главне предности и кључне препреке у процесу колективног преговарања у ЈП ЕМС?

Сви интервјуисани који су одговорили на питање имају позитиван став према континуираном социјалном дијалогу који се води за време колективног преговарања и у периоду праћења реализације потписаног колективног уговора. Да је предност партнерски однос код бипартитног преговарања, а једина препрека разна ограничења

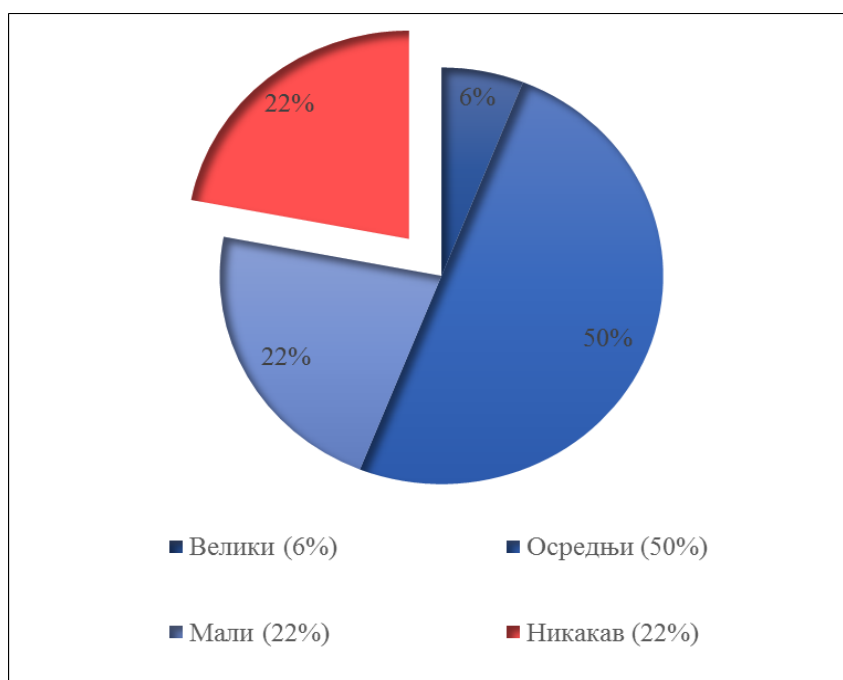
на којима инсистирају представници Оснивача на трипартитним преговорима, мисли 50% испитаника, 31% истиче разне предности колективног преговарања, без уочених већих препрека изузев да је однос жеља преговарача и реалних могућности понекад несразмеран, а 19% интервјуисаних се није изјаснило по овом питању.

Како оцењујете остваривање права запослених да буду информисани и консултовани о пословној политици ЈП ЕМС?

Одговори на ово питање комплексни су; рецимо један испитаник дао је оцену – одлично, добро, мање добро, довољно, недовољно, непостојеће – у зависности од врсте информације коју запослени тражи. Руководиоци ЈП ЕМС и СЕМС су ипак двотрећинском већином оценили да у предузећу постоје разни начини остваривања права на партиципацију запослених у великом, осредњем или мањем степену, док је четвртина дала недовољну оцену са напоменом да може и боље, јер су поједине информације непотребно недоступне или тешко доступне свим запосленима.

Оцените степен утицаја запослених на пословну политику ЈП ЕМС?

Оцене укупно 78% испитаника су биле да постоји одређен степен утицаја запослених на пословну политику (велики, осредњи или мали), док је 22% оценило да запослени немају никакав утицај на пословну политику ЈП ЕМС (Слика 3).



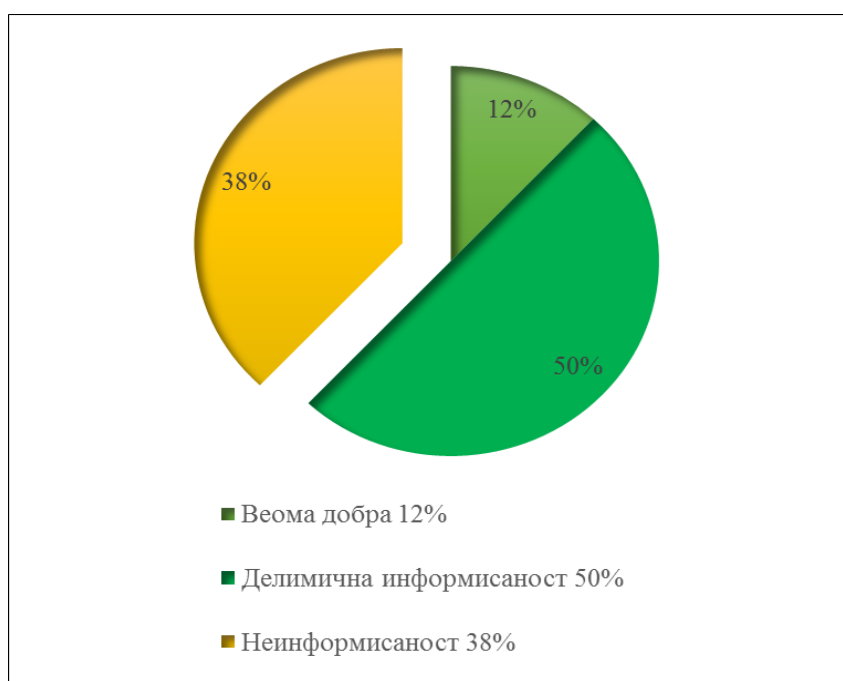
Слика 3. Оцена степена утицаја запослених на пословну политику ЈП ЕМС

О којим питањима би запослени требало да утичу у процесу доношења одлука у предузећу?

О свим питањима која су дефинисана колективним уговором, безбедности и здрављу на раду, условима рада, коефицијентима група послова, цени рада, бонусима и свим другим питањима која се тичу статуса запослених, били су одговори испитаника на ово питање.

У државама чланицама ЕУ веома је развијена пракса савета запослених, кроз које запослени остварју увид и утицај на пословну политику и стратегију предузећа? У којој мери сте информисани о њиховом раду?

Укупно 62% испитаника је одговорило да је делимично или потпуно информисано, а 38% да је потпуно неинформисано (Слика 4) и да до тада није чуло за ово достигнуће економске (индустријске) демократије.



Слика 4. Степен информисаности о пракси савета запослених у ЕУ

Какав је Ваш став о савету запослених?

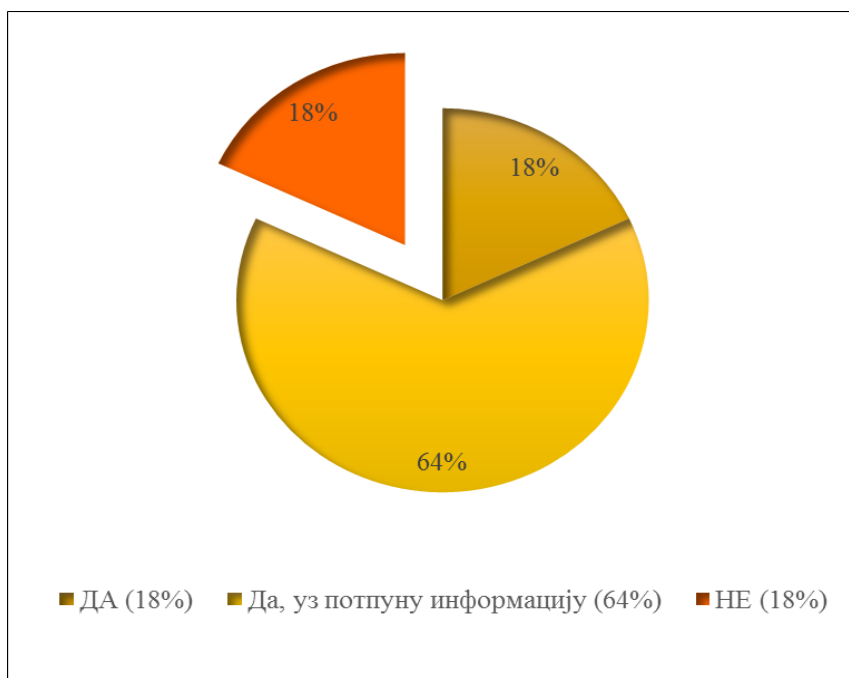
50% испитаника је одговорило да има позитиван став, 12% негативан или упитан, а 38% није имало изграђен став о овој институцији.

Да ли бисте подржали иницијативу да се целовито и систематски уреде правни темељи успостављања савета запослених у Србији?

88% испитаника су одговорили да би подржали иницијативу да се систематски уреде правни темељи успостављања савета запослених у Србији, а 12% да не би подржали такву иницијативу.

Да ли бисте подржали иницијативу за увођење савета запослених у ЈП ЕМС?

64% менаџера и синдикалних вођа је изразило спремност да, после добијања потпуне информације и отклањања свих недоумица, подржи увођење савета запослених у ЈП ЕМС, 18% је било за брзо формирање, одмах по ступању на снагу закона и подзаконских аката који ће то регулисати (укупно 82% за увођење савета запослених у ЈП ЕМС), а 18% не би пружио подршку (Слика 5), образлажући то углавном страхом од злоупотребе ове институције.



Слика 5. Степен подршке увођењу савета запослених у ЈП ЕМС

У већини синдиката присутан је одбојан став према саветима запослених, који се сматрају конкуренцијом синдикату. Какав је Ваш став по том питању?

Укупно 69% испитаника је одговорило да синдикати и савети нису конкуренција (44% да су то партнерске институције, 25% исто то, али под условом да су социјални партнери искрени у намери да се недвосмислено регулишу надлежности оба института). 19% испитаника нема став или нису упознати са овом проблематиком, а 12% сматра да су у праву синдикати који имају одбојан став према саветима запослених, због велике могућности злоупотребе.

6. Закључак

Потреба за усаглашавањем са друштвеним променама и европским стандардима и трендовима изискује усавршавање система партиципације запослених и социјалног дијалога у целини. У ту сврху је између осталог неопходно вршити истраживања постојећег стања у појединим предузећима те на основу добијених закључака формирати препоруке за унапређење ових модела како на нивоу самих предузећа, тако и на националном нивоу у смислу уношења измена у постојеће институционалне оквире.

Савети запослених су инструмент кроз који се у пуном капацитету остварују права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање. Успостављање и оспособљавање савета запослених за ефикасно функционисање спада у велике изазове. При томе се, пре свега, има у виду историјска чињеница да је у свим земљама у којима су у савременом добу успостављани и успешно функционишу савети запослених, тај процес трајао дуги низ година, да је био праћен бројним противуречностима, сукобима различитих теоријских и идеолошких ставова, различитих интереса појединих друштвених група. То је условљено чињеницом да је успостављање и функционисање савета запослених донело крупне промене, не само у односима актера индустријских односа – државе, послодаваца и радника, односно радничких синдиката, већ у друштву у целини. Такав став потврђује чињеница да се данас ефикасни савети запослених третирају као један од значајних облика партиципације запослених у процесу управљања предузећем, као инструменти социјалног мира и као цивилизацијска тековина савременог друштва. Функционисање и друштвена моћ савета запослених у том смислу се третира као један од поузданих показатеља снаге демократије у једном друштву.

Упоређујући процес успостављања савета запослених у економски и технолошки развијеним земљама Европе и истог овог процеса у земљама Југоисточне Европе, међу које спада и Србија, могу се уочити разлике, али и бројни заједнички именитељи. Кључни заједнички именитељ садржан је у чињеници да је процес успостављања савета запослених, као неспорне цивилизајске тековине и у једном и у другом случају био конфликтан. Основна разлика је у брзини одвијања овог процеса, који је у земљама транзиције текао много спорије и неефикасније него у економски и технолошки развијеним земљама.

Република Србија још увек пролази кроз изразито противречну и конфликтну транзицију, са веома високом социјалном ценом, која је готово искључиво пала на леђа радника и њиховог квалитета живота. У таквим околностима био је веома ограничен простор за формално успостављање и ефикасно функционисање савета запослених. У том смислу, могућности и перспективе успостављања и функционисања савета запослених у Србији могу се посматрати само у оквиру целовитог процеса успостављања демократског правног оквира у области радних и социјалних права, као и инструмената и праксе социјалне демократије у целини. Реч је о чињеници да савети запослених представљају само један од инструманата остваривања права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање, што значи да није реално очекивати да се савети запослених успостављају и јачају аутономно, изоловано од других аспеката и инструмената социјалне демократије.

После елементарне едукације запослених у ЈП ЕМС о радничкој партиципацији, која је извршена приликом анкетирања и интервјуисања за потребе истраживачког дела мастер рада, већина испитаника се заинтересовала за успостављање и јачање улоге и функције савета запослених, препознајући значај тог процеса за унапређивање међуљудских односа, јачање друштвене моћи и улоге синдиката у предузећу, мотивације за постизање бољих радних резултата и социјалне демократије у целини. Код анкетираних запослених и још у већој мери код интервјуисаних руководиоца предузећа и синдиката, исказана је спремност да се подржи иницијатива за успостављање савета запослених у ЈП ЕМС, под јединим условом да претходно буду детаљно информисани о функцијама, циљевима, садржају и начину рада савета запослених. Овај податак представља највећу предност и подстицај, потврђује да рад на оваквом пројекту има перспективу, јер иза себе има највећу и најзначајнију покретачку снагу – људски капитал. У том смислу, ова студија случаја намеће једно заједничко питање у погледу предности и ограничења за увођење и функционисање савета запослених у ЈП ЕМС – како напред анализирани потенцијал претворити у реалну снагу друштвене акције.

По својој организационој структури, резултатима пословања и другим анализираним параметрима Јавно предузеће „Електроурежа Србије” је погодна компанија за успостављање и ефикасно функционисање савета запослених. Предуслов за успешно функционисање савета запослених је одговарајућа законска регулатива, као и целовито регулисање у интерним документима предузећа.

Очигледно је да, поред модернизације радног законодавства, први корак у процесу покретања иницијативе за успостављање и функционисање савета запослених мора бити масован и систематски процес едукације у области радничке партиципације свих запослених, првенствено активиста синдиката, као и афирмација и подизање свести међу радништвом и у јавном мњењу у целини, о стратешком значају и суштинском хуманистичком смислу савета запослених.

Литература

1. Heller F., Pusić E., Strauss G., Wilpert B. (1998) *Organizational Participation: Myth and Reality*. Oxford University Press, Oxford.
2. Мојић Д. (2008) Радничка партиципација данас: Светска искуства и наша стварност. У: Младеновић И., Тимотијевић М. (уред.) *Слобода, једнакост, солидарност и интернационализам: Изазови и перспективе савремене левице у Србији*. Friedrich Ebert Stiftung, Београд; стр.231-259.
3. Болчић С. (2003) *Свет рада у трансформацији: Лекције из савремене социологије рада*. Плато, Београд.
4. Bar-Haim A. (2002) *Participation Programs in Work Organizations: Past, Present, and Scenarios for the Future*. Quorum Books, Westport.
5. International Labour Organization – ILO (*Међународна организација рада – МОР*)
Доступно на: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>
6. Кулић Ж., Вујасиновић Дучић Д. (2008) *Социјални дијалог (инструменти), приручник за едукаторе*. Савез самосталних синдиката Србије, Београд.
7. Маринковић Д. *Партиципација запослених у дефинисању економске политике и стратегије*. Доступно на: <http://sindikalizam.org/2015/07/10/participacija-zaposlenih-u-definisaju-ekonomske-politike-i-strategije/>
8. Синановић Ф. (2014) Партиципација запослених у остваривању и заштити права из радног односа у Босни и Херцеговини. Зборник радова - Међународна научна конференција „Јавни и приватни аспекти нужних правних реформи у БиХ: Колико далеко можемо ићи? ”; Правни факултет, Тузла; стр.305-327.
9. Хиршл А. (2013) *Национални и европски социјални дијалог*. Унија послодаваца Србије, Београд.
10. Стојиљковић З. (2010) Синдикати и запослени у раљама транзиције и кризе. У: *Како грађани Србије виде транзицију* (група аутора), FES, CSSD, CeSID, Београд; стр.149-165.
11. Митровић Љ. (2002) *Односи рада и капитала и улога синдиката у постсоцијалистичким друштвима у транзицији*. Филозофски факултет Ниш; стр.597-614.

12. Јевтић М. (2011) *Улога савета запослених и синдиката у заступању интереса запослених у државама чланицама Европске уније (партнерство или конкуренција)*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Регионални пројекат за радне односе и социјални дијалог у југоисточној Европи, Београд.
13. Јашаревић С. *Савети запослених - стање и перспективе*. Истраживачки рад на пројекту Правног факултета, Универзитета у Новом Саду „Теоријски и практични проблеми стварања и примене права - ЕУ и Србија”.
14. Влаовић Г. (2012) Синдикати и савети на истом задатку. *Панел-дискусија о искуствима радничког саодлучивања у Немачкој и Хрватској у организацији ФЕС-а. Радник, е-магазин за социјални дијалог и синдикалне теме*. Доступно на: <http://www.radnik.rs/magazin/157-g-vl>
15. Миладиновић С. (2003) *Увод у социологију организације*. Факултет организационих наука, Београд.
16. Маринковић Д. (2011) *Синдикати и политичке странке у транзицији; Случај Србије*. Синдикати и политика, Интерактивни стручни семинар.
17. Cerović B., Svejnar J., Uvalić M. (2015) Workers’ participation in a former labour-managed economy: the case of Serbian transition. *Economic Annals*, 60(205); стр.7-29.
18. Council Directive 94/45/EC on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees (1994) *Official Journal* L 254, P. 0064–0072 Доступно на: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:31994L0045&from=GA>
19. Singh P., Bartkiw T. J., Suster Z. (2007) The Yugoslav Experience with Workers’ Council: A Reexamination. *Labor Studies Journal*, 32(3); стр.280-297.
20. Workers' Representatives Convention (1971) (No. 135). *Convention concerning Protection and Facilities to be Afforded to Workers' Representatives in the Undertaking* (Entry into force: 30 Jun 1973); ILO. Доступно на: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312280
21. Directive 2002/14/EC of the European Parliament and of the Council establishing a general framework for informing and consulting employees in the European

- Community - *Joint declaration of the European Parliament, the Council and the Commission on employee representation* (2002). Доступно на: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32002L0014&from=EN>
22. European Social Charter (Revised) (1996) *European Treaty Series No. 163*. Council of Europe, Strasbourg, 3.V.1996. Доступно на: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168007cf93>
23. Закон о потврђивању Ревидиране европске социјалне повеље (2009) Службени гласник РС, бр. 42/09, Међународни уговори.
24. Directive 2009/38/EC of the European Parliament and of the Council on the establishment of a European Works Council or a procedure in Community-scale undertakings and Community-scale groups of undertakings for the purposes of informing and consulting employees – Recast (2009) *Official Journal of the European Union*. Доступно на: http://www1.deutschebahn.com/file/ewc-en/2507524/RSMcWUhljXfaovqJegmOMRJ1d8/2507254/data/eu_richtlinie.pdf
25. Zakon o radu Republike Hrvatske (2004). Доступно на: <http://www.nn.hr/clanci/sluzbeno/2004/2415.htm>
26. Zakon o radu Republike Hrvatske (2010). Доступно на: <http://www.zakon.hr/z/621/zzz-Zakon-o-radu-2010>
27. Zakon o vijeću zaposlenika (2004) Službene novine Federacije BiH 38/04. Доступно на: <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/2004/zakoni/24bos.htm>
28. Nadoh Bergoč J., Bakovnik R., Franca V. и други аутори (2013-2016) Група радова о радничкој партиципацији објављених у стручном часопису *Ekonomska demokracija*. Доступно на: <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki>
29. Вратуша В. (2006) Став према учешћу у одлучивању на радном месту одраслог становништва Србије крајем XX и почетком XXI века. У: Томановић С. (уред.) *Друштво у превирању*. Институт за социолошка истраживања Филозофског факултета, Београд; стр.179-218.
30. Истраживање о стању социјалног дијалога на нивоу предузећа (2013) Извештај за Србију. *Skupina FABRIKA Radomerje 14 L SI – 9240*. Доступно на: www.skupina-fabrika.com 05 /907 9393

31. Закон о раду Републике Србије (2005) Службени гласник РС, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009. Доступно на: <http://www.minrzs.gov.rs/cir/dokumenti/rad/zakoni>
32. Закон о социјално-економском савету (2004) Службени гласник РС, бр. 125/2004. Доступно на: <http://www.minrzs.gov.rs/files/doc/rad/zakoni/Zakon%20o%20socijalno-ekonomskom%20savetu.pdf>
33. Закон о запошљавању и осигурању за случај незапослености (2009) Службени гласник РС, бр. 36/2009, 88/2010.
34. Стратегија безбедности и здравља на раду у Републици Србији за период од 2009. до 2012. године (2009) Службени гласник РС, бр. 32/2009.
35. Колективни уговор за Јавно предузеће „Електромрежа Србије” (2015) Доступно на: <http://www.sindikatemrs.org.rs/pdf/pravilnici/KU%20za%20JP%20EMS%202015.pdf>

Прилог 1.

АНКЕТНИ УПИТНИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ЈП ЕМС О ПИТАЊИМА РАДНИЧКЕ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ

Поштоване колегинице и колеге,

У циљу унапређивања положаја запослених, унапређивања њихових радних, економских, социјалних и синдикалних права, афирмисања и јачања друштвене улоге синдиката у заступању и заштити права запослених, очувања социјалног мира кроз систем колективног преговарања и остваривања права запослених на информисање, консултовање и саодлучивање, спроводи се ова анкета међу запосленима.

Анкета је одобрена од Послодавца, обухвата кључна питања, односно ставове запослених о сопственом материјалном и друштвеном положају, остваривању њихових права, о односима на релацији – запослени – синдикат – послодавац, начине и садржај информисања запослених, унапређивања постојећих и увођења нових облика учешћа и утицаја запослених у процесу одлучивања у предузећу.

Анкета је анонимна и њени резултати користиће се искључиво у стручне и научне сврхе (истраживачки део мастер рада), односно у сврху унапређења права запослених, механизма и праксе радничке партиципације и унапређивања социјалног мира у предузећу.

I Социо-демографска обележја испитаника

1. Пол испитаника

- 1. Мушки
- 2. Женски

2. Старосно доба испитаника

- 1. До 25 година
- 2. Од 26 до 35 година
- 3. Од 36 до 45 година
- 4. Од 46 до 55 година
- 5. Преко 56 година
- 6. Без одговора (Б.О.)

3. Степен образовања испитаника

- 1. Основна школа
- 2. Средња школа (трогодишња и четворогодишња)
- 3. Висока струковна школа
- 4. Факултет
- 5. Специјалстичке студије, мастер, доктор наука
- 6. Без одговора (Б.О.)

4. Укупан радни стаж

- 1. До 5 година
- 2. Од 6 до 10 година
- 3. Од 11 до 20 година
- 4. Преко 21 године
- 5. Без одговора (Б.О.)

5. Радни стаж у ЈП ЕМС

1. До 5 година
2. Од 6 до 10 година
3. Од 11 до 20 година
4. Преко 21 године
5. Без одговора (Б.О.)

II Ставови испитаника

6. У којој мери сте задовољни својим материјалним положајем? (Заокружити један од понуђених одговора)

1. Веома задовољан
2. Више задовољан него незадовољан
3. Више незадовољан него задовољан
4. Незадовољан
5. Не знам (Б.О.)

7. У којој мери сте задовољни условима рада? (Заокружити један од понуђених одговора)

1. Веома задовољан
2. Више задовољан него незадовољан
3. Више незадовољан него задовољан
4. Незадовољан
5. Не знам (Б.О.)

8. У којој мери сте задовољни односом менаџмента према запосленима? (Заокружити један од понуђених одговора)

1. Веома задовољан
2. Више задовољан него незадовољан
3. Више незадовољан него задовољан
4. Незадовољан
5. Не знам (Б.О.)

9. На који начин се информишете о раду Синдиката ЕМС? (Може се навести више одговора)

1. Од функционера и активиста синдиката
2. На синдикалним састанцима
3. Путем интернета
4. Преко синдикалних страна у листу Предузећа
5. На други начин. Који? _____
6. Не знам (Б.О.)

10. Да ли учествујете у акцијама и програмима које организује и води Синдикат ЕМС? (Заокружити један од понуђених одговора)

1. Да, у свакој акцији и програму
2. Да, само у неким
3. Не учествујем
4. Не знам (Б.О.)

11. У којој мери сте задовољни радом Синдиката ЕМС? (Заокружити један од понуђених одговора)

1. Веома задовољан
2. Више задовољан него незадовољан
3. Више незадовољане него задовољан
4. Незадовољан
5. Не знам (Б.0.)

12. На који начин се информисете о догађајима у предузећу? (Може се навести више одговора)

1. Од синдикалних повереника
2. Од чланова менаџмента
3. Путем листа Предузећа
4. Преко огласних табли и тсл.
5. Путем интернета и интранета
6. На друге начине (навести које) _____
7. Не знам (Б.0.)

13. Оцените степен Ваше информисаности о пословној политици и пословању предузећа (Заокружити један од понуђених одговора)

1. Потпуно сам информисан
2. Делимично сам информисан
3. Недовољно сам информисан
4. Нисам уопште информисан
5. Не знам (Б.0.)

14. Оцените степен утицаја запослених на пословну политику предузећа? (Заокружити један од понуђених одговора)

1. Велики
2. Осредњи
3. Мали
4. Никакав
5. Не знам (Б.0.)

15. О којим питањима би запослени требало да утичу у процесу доношења одлука у предузећу?

16. Шта, по Вашем мишљењу, треба учинити да би се повећао утицај запослених у процесу одлучивања у предузећу?

17. У државама чланицама ЕУ веома је развијена пракса савета запослених, кроз које запослени остварју увид и утицај на пословну политику и стратегију предузећа? У којој мери сте информисани о њиховом раду?

1. Веома добро сам информисан
2. Делимично сам информисан
3. Нисам уопште информисан
4. Не знам (Б.0.)

18. Да ли бисте подржали иницијативу увођења Савета запослених у ЈП ЕМС?

1. Да, савети запослених су ефикасан механизам учешћа и утицаја запослених у процесу одлучивања у предузећу
2. Да, али да се претходно детаљно информисем о функцијама, циљевима, садржају и начину рада савета запослених
3. Не бих подржао такву иницијативу
4. Не знам (Б.0.)

Прилог 2.

РЕЗУЛТАТИ АНКЕТЕ

Социо-демографска обележја испитаника

1. Пол испитаника	Број испитаника	%
Мушки	139	82,2
Женски	30	17,8
Σ	169	100,0

2. Старосно доба испитаника	Број испитаника	%
До 25 година	7	4,1
Од 26 до 35 година	27	16,0
Од 36 до 45 година	47	27,8
Од 46 до 55 година	58	34,3
Преко 56 година	29	17,2
Без одговора	1	,6
Σ	169	100,0

3. Степен образовања испитаника	Број испитаника	%
Основна школа	2	1,2
Средња школа (трогодишња и четворогодишња)	86	50,9
Висока струковна школа	33	19,5
Факултет	29	17,2
Специјалистичке студије, мастер, доктор наука	16	9,5
Без одговора	3	1,8
Σ	169	100,0

4. Укупан радни стаж	Број испитаника	%
До 5 година	13	7,7
Од 6 до 10 година	19	11,2
Од 11 до 20 година	50	29,6
Преко 21 године	84	49,7
Без одговора	3	1,8
Σ	169	100,0

5. Радни стаж у ЈП ЕМС	Број испитаника	%
До 5 година	26	15,4
Од 6 до 10 година	33	19,5
Од 11 до 20 година	52	30,8
Преко 21 године	54	32,0
Без одговора	4	2,4
Σ	169	100,0

Ставови испитаника

6. У којој мери сте задовољни својим материјалним положајем	Број испитаника	%
Веома задовољан	17	10,1
Више задовољан него незадовољан	60	35,5
Више незадовољан него задовољан	61	36,1
Незадовољан	28	16,6
Без одговора	3	1,8
Σ	169	100,0

7. У којој мери сте задовољни условима рада	Број испитаника	%
Веома задовољан	35	20,7
Више задовољан него незадовољан	94	55,6
Више незадовољан него задовољан	31	18,3
Незадовољан	5	3,0
Без одговора	4	2,4
Σ	169	100,0

8. У којој сте мери задовољни односом менаџмента према запосленима	Број испитаника	%
Веома задовољан	16	9,5
Више задовољан него незадовољан	58	34,3
Више незадовољан него задовољан	49	29,0
Незадовољан	36	21,3
Без одговора	10	5,9
Σ	169	100,0

9. На који начин се информишете о раду Синдиката ЕМС (може више одговора)	Број испитаника	%
Од функционера и активиста синдиката	104	61,5
На синдикалним састанцима	16	9,5
Путем интернета	70	41,4
Преко синдикалних страна у листу предузећа	50	29,6
На други начин (9а)	6	3,6
Без одговора	15	8,9

9а. На који начин се информишете о раду Синдиката ЕМС (на други начин)	Број испитаника	%
Одговори на питање број 9	164	97,0
Комуникација са запосленима	1	,6
Неформални разговори	2	1,2
Никако	1	,6
Преко листа ЕМС	1	,6
Σ	169	100,0

10. Да ли учествујете у акцијама и програмима које организује СЕМС	Број испитаника	%
Да, у свакој акцији и програму	29	17,2
Да, само у неким	105	62,1
Не учествујем	34	20,1
Без одговора	1	,6
Σ	169	100,0

11. У којој мери сте задовољни радом Синдиката ЕМС	Број испитаника	%
Веома задовољан	51	30,2
Више задовољан него незадовољан	68	40,2
Више незадовољан него задовољан	28	16,6
Незадовољан	15	8,9
Без одговора	7	4,1
Σ	169	100,0

12. На који начин се информисете о догађајима у предузећу (може више одговора)	Број испитаника	%
Од синдикалних повереника	75	44,4
Од чланова менаџмента	29	17,2
Путем листа предузећа	53	31,4
Преко огласних табли и тсл.	75	44,4
Путем интернета и интранета	66	39,1
Неки други начин (12а)	16	9,5
Без одговора	3	1,8

12а. На који начин се информисете о догађајима у предузећу (неки други начин)	Број испитаника	%
Одговори на питање број 12	157	92,9
Информације од колега	1	,6
Из гласина рекла - казала	1	,6
Комуникација са запосленима	1	,6
На састанку Синдиката ЕМС	1	,6
Неформални разговор	2	1,2
Никако	1	,6
Од колега и руководства	1	,6
Од других запослених	1	,6
Портал ЈП ЕМС	1	,6
Разговор са колегама	2	1,2
Σ	169	100,0

13. Оцените степен Ваше информисаности о пословној политици и пословању предузећа	Број испитаника	%
1.00	30	17,8
2.00	59	34,9
3.00	54	32,0
4.00	19	11,2
5.00	7	4,1
Σ	169	100,0

	Број испитаника	Средња оцена
Σ	169	2,5

14. Оцените степен утицаја запослених на пословну политику предузећа	Број испитаника	%
Велики	7	4,1
Осредњи	32	18,9
Мали	51	30,2
Никакав	64	37,9
Не знам / без одговора	15	8,9
Σ	169	100,0

15. У државама чланицама ЕУ веома је развијена пракса савета запослених кроз које запослени остварују увид и утицај на пословну политику и стратегију предузећа? У којој мери сте информисани о њиховом раду?	Број испитаника	%
Веома добро сам информисан	13	7,7
Делимично сам информисан	58	34,3
Нисам уопште информисан	87	51,5
Не знам / без одговора	11	6,5
Σ	169	100,0

16. Да ли бисте подржали иницијативу увођења савета запослених у ЈП ЕМС?	Број испитаника	%
Да, савети запослених су ефикасан механизам учешћа и утицаја запослених у процесу одлучивања у предузећу	54	32,0
Да, али да се претходно детаљно информишем о функцијама, циљевима, садржају и начину рада савета запослених	99	58,6
Не бих подржао такву иницијативу	6	3,6
Не знам / без одговора	10	5,9
Σ	169	100,0

Прилог 3.

УКРШТАЊЕ РЕЗУЛТАТА АНКЕТЕ

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушк и	Женск и	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Прек о 56 година	Без одгово ра	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 годин е	Без одгово ра	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 годин е	Без одгово ра	Σ
У којој мери сте задовољни својим материјалним положајем	Веома задовољан	10.8%	6.7%	42.9 %	11.1 %	8.5%	8.6%	6.9%	0.0%	30.8 %	0.0%	12.0 %	7.1%	33.3%	15.4 %	15.2 %	5.8%	9.3%	0.0%	10.1 %
	Више задовољан него незадовољан	36.7%	30.0%	57.1 %	44.4 %	31.9 %	32.8 %	34.5 %	0.0%	46.2 %	42.1 %	40.0 %	31.0 %	0.0%	50.0 %	30.3 %	42.3 %	27.8 %	0.0%	35.5 %
	Више незадовољан него задовољан	34.5%	43.3%	0.0%	29.6 %	44.7 %	36.2 %	37.9 %	0.0%	15.4 %	36.8 %	28.0 %	42.9 %	66.7%	26.9 %	33.3 %	34.6 %	40.7 %	75.0%	36.1 %
	Незадовољан	15.8%	20.0%	0.0%	14.8 %	12.8 %	20.7 %	17.2 %	100.0%	7.7%	21.1 %	18.0 %	16.7 %	0.0%	7.7%	21.2 %	13.5 %	20.4 %	25.0%	16.6 %
	Без одговора	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	1.7%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	1.9%	0.0%	1.8%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушки	Женски	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Прек о 56 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 године	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 године	Без одговора	Σ
У којој сте мери задовољни условима рада	Веома задовољан	22.3%	13.3%	42.9%	22.2%	17.0%	20.7%	20.7%	0.0%	30.8%	10.5%	28.0%	17.9%	0.0%	23.1%	21.2%	21.2%	20.4%	0.0%	20.7%
	Више задовољан него незадовољан	55.4%	56.7%	14.3%	63.0%	63.8%	51.7%	55.2%	0.0%	30.8%	68.4%	60.0%	54.8%	33.3%	53.8%	57.6%	61.5%	50.0%	50.0%	55.6%
	Више незадовољан него задовољан	16.5%	26.7%	42.9%	14.8%	12.8%	19.0%	20.7%	100.0%	38.5%	15.8%	8.0%	21.4%	33.3%	23.1%	15.2%	11.5%	22.2%	50.0%	18.3%
	Незадовољан	2.9%	3.3%	0.0%	0.0%	4.3%	5.2%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	4.0%	2.4%	0.0%	0.0%	6.1%	3.8%	1.9%	0.0%	3.0%
	Без одговора	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	3.4%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	33.3%	0.0%	0.0%	1.9%	5.6%	0.0%	2.4%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушк и	Женск и	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Прек о 56 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 године	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 године	Без одговора	Σ
У којој сте задовољни односом менаџмента према запосленима	Веома задовољан	7.9%	16.7%	28.6%	18.5%	8.5%	6.9%	3.4%	0.0%	23.1%	0.0%	18.0%	4.8%	0.0%	11.5%	6.1%	13.5%	5.6%	25.0%	9.5%
	Више задовољан него незадовољан	35.3%	30.0%	57.1%	40.7%	38.3%	25.9%	31.0%	100.0%	46.2%	47.4%	48.0%	21.4%	33.3%	53.8%	45.5%	30.8%	24.1%	0.0%	34.3%
	Више незадовољан него задовољан	29.5%	26.7%	14.3%	18.5%	29.8%	36.2%	27.6%	0.0%	15.4%	31.6%	16.0%	38.1%	33.3%	19.2%	24.2%	19.2%	46.3%	25.0%	29.0%
	Незадовољан	22.3%	16.7%	0.0%	11.1%	17.0%	29.3%	27.6%	0.0%	7.7%	15.8%	14.0%	29.8%	0.0%	7.7%	21.2%	28.8%	20.4%	25.0%	21.3%
	Без одговора	5.0%	10.0%	0.0%	11.1%	6.4%	1.7%	10.3%	0.0%	7.7%	5.3%	4.0%	6.0%	33.3%	7.7%	3.0%	7.7%	3.7%	25.0%	5.9%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушки	Женски	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Преко 56 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 године	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 године	Без одговора	Σ
На који начин се информисете о раду Синдиката ЕМС	Од функционера и активиста синдиката	61.9%	60.0%	42.9%	63.0%	61.7%	62.1%	65.5%	0.0%	38.5%	63.2%	68.0%	61.9%	33.3%	50.0%	57.6%	65.4%	66.7%	50.0%	61.5%
	На синдикалним састанцима	8.6%	13.3%	14.3%	3.7%	10.6%	5.2%	20.7%	0.0%	7.7%	5.3%	6.0%	13.1%	0.0%	3.8%	9.1%	5.8%	16.7%	0.0%	9.5%
	Путем интернета	41.0%	43.3%	71.4%	33.3%	46.8%	36.2%	41.4%	100.0%	61.5%	31.6%	48.0%	36.9%	33.3%	50.0%	42.4%	38.5%	42.6%	0.0%	41.4%
	Преко синдикалних страна у листу ЕМС	29.5%	30.0%	42.9%	37.0%	23.4%	25.9%	34.5%	100.0%	30.8%	36.8%	28.0%	29.8%	0.0%	26.9%	27.3%	26.9%	37.0%	0.0%	29.6%
	На други начин	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.9%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	3.0%	3.8%	5.6%	0.0%	3.6%
	Без одговора	7.2%	16.7%	0.0%	11.1%	8.5%	6.9%	13.8%	0.0%	7.7%	10.5%	6.0%	9.5%	33.3%	11.5%	3.0%	9.6%	7.4%	50.0%	8.9%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушки	Женски	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Преко 56 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 година	Без одговора	Σ
Да ли учествујете у акцијама и програмима које организује Синдикат ЕМС	Да, у свакој акцији и програму	17.3%	16.7%	14.3%	18.5%	17.0%	12.1%	27.6%	0.0%	7.7%	10.5%	16.0%	21.4%	0.0%	7.7%	9.1%	17.3%	25.9%	25.0%	17.2%
	Да, само у неким	62.6%	60.0%	71.4%	63.0%	63.8%	67.2%	44.8%	100.0%	76.9%	63.2%	66.0%	57.1%	66.7%	65.4%	75.8%	63.5%	53.7%	25.0%	62.1%
	Не учествујем	19.4%	23.3%	14.3%	18.5%	17.0%	20.7%	27.6%	0.0%	15.4%	26.3%	18.0%	21.4%	0.0%	26.9%	15.2%	19.2%	20.4%	25.0%	20.1%
	Без одговора	.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	.6%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушки	Женски	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Преко 56 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 године	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 године	Без одговора	Σ
У којој мери сте задовољни радом Синдиката ЕМС	Веома задовољан	30.9%	26.7%	71.4%	22.2%	27.7%	27.6%	34.5%	100.0%	46.2%	15.8%	36.0%	27.4%	33.3%	42.3%	21.2%	30.8%	29.6%	25.0%	30.2%
	Више задовољан него незадовољан	36.7%	56.7%	28.6%	40.7%	44.7%	41.4%	34.5%	0.0%	30.8%	47.4%	42.0%	40.5%	0.0%	42.3%	48.5%	38.5%	38.9%	0.0%	40.2%
	Више незадовољан него задовољан	18.7%	6.7%	0.0%	22.2%	12.8%	17.2%	20.7%	0.0%	7.7%	26.3%	14.0%	16.7%	33.3%	3.8%	21.2%	17.3%	18.5%	25.0%	16.6%
	Незадовољан	10.1%	3.3%	0.0%	7.4%	4.3%	13.8%	10.3%	0.0%	7.7%	5.3%	4.0%	13.1%	0.0%	7.7%	6.1%	9.6%	11.1%	0.0%	8.9%
	Без одговора	3.6%	6.7%	0.0%	7.4%	10.6%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	5.3%	4.0%	2.4%	33.3%	3.8%	3.0%	3.8%	1.9%	50.0%	4.1%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушк и	Женск и	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Преко 56 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 године	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Преко 21 године	Без одговора	Σ
На који начин се информишете о догађајима у предузећу	Од синдикалних повереника	43.9%	46.7%	57.1%	37.0%	44.7%	44.8%	44.8%	100.0%	46.2%	36.8%	52.0%	42.9%	0.0%	42.3%	33.3%	51.9%	46.3%	25.0%	44.4%
	Од чланова менаџмента	18.0%	13.3%	14.3%	14.8%	21.3%	12.1%	24.1%	0.0%	15.4%	5.3%	20.0%	19.0%	0.0%	7.7%	18.2%	13.5%	25.9%	0.0%	17.2%
	Путем листа предузећа	30.9%	33.3%	14.3%	25.9%	34.0%	27.6%	44.8%	0.0%	15.4%	31.6%	32.0%	33.3%	33.3%	19.2%	30.3%	28.8%	40.7%	25.0%	31.4%
	Преко огласних табли и тсл.	43.9%	46.7%	28.6%	55.6%	51.1%	31.0%	55.2%	0.0%	30.8%	57.9%	44.0%	44.0%	33.3%	46.2%	51.5%	36.5%	50.0%	0.0%	44.4%
	Путем интернета и интранета	35.3%	56.7%	28.6%	40.7%	38.3%	39.7%	41.4%	0.0%	61.5%	26.3%	42.0%	38.1%	0.0%	42.3%	42.4%	38.5%	38.9%	0.0%	39.1%
	Неки други начин	10.1%	6.7%	0.0%	14.8%	6.4%	12.1%	6.9%	0.0%	0.0%	15.8%	8.0%	10.7%	0.0%	3.8%	15.2%	5.8%	11.1%	25.0%	9.5%
	Без одговора	2.2%	0.0%	0.0%	3.7%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	1.2%	33.3%	3.8%	0.0%	0.0%	1.9%	25.0%	1.8%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника						Укупан радни стаж					Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушки	Женски	До 25 година	Од 26 до 35 година	Од 36 до 45 година	Од 46 до 55 година	Преко 56 година	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 године	Без одговора	До 5 година	Од 6 до 10 година	Од 11 до 20 година	Прек о 21 године	Без одговора	Σ
Оцените степен утицаја запослених на пословну политику предузећа	Велики	5.0%	0.0%	0.0%	7.4%	2.1%	5.2%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	4.8%	33.3%	0.0%	0.0%	3.8%	9.3%	0.0%	4.1%
	Осредњи	16.5%	30.0%	57.1%	33.3%	10.6%	15.5%	17.2%	0.0%	46.2%	31.6%	18.0%	13.1%	0.0%	38.5%	18.2%	17.3%	13.0%	0.0%	18.9%
	Мали	30.2%	30.0%	14.3%	11.1%	42.6%	32.8%	27.6%	0.0%	15.4%	10.5%	40.0%	31.0%	33.3%	19.2%	30.3%	34.6%	27.8%	75.0%	30.2%
	Никакав	40.3%	26.7%	14.3%	37.0%	34.0%	41.4%	41.4%	100.0%	30.8%	42.1%	30.0%	44.0%	0.0%	30.8%	39.4%	36.5%	44.4%	0.0%	37.9%
	Без одговора	7.9%	13.3%	14.3%	11.1%	10.6%	5.2%	10.3%	0.0%	7.7%	15.8%	8.0%	7.1%	33.3%	11.5%	12.1%	7.7%	5.6%	25.0%	8.9%

		Пол испитаника		Старосно доба испитаника					Укупан радни стаж						Радни стаж у ЈП ЕМС					
		Мушки	Женск и	До 25 год ина	Од 26 до 35 годи на	Од 36 до 45 годи на	Од 46 до 55 годи на	Пре ко 56 год ина	Без одг ово ра	До 5 годи на	Од 6 до 10 годи на	Од 11 до 20 годи на	Прек о 21 годи не	Без одг ово ра	До 5 годи на	Од 6 до 10 годи на	Од 11 до 20 годин а	Прек о 21 годи не	Без одг ово ра	Σ
У државама чланицама ЕУ веома је развијена пракса савета запослених, кроз које запослени остварују увид и утицај на пословну политику и стратегију предузећа? У којој мери сте информисани о њиховом раду?	Веома добро сам информисан	7.9%	6.7%	28.6 %	3.7%	2.1%	10.3 %	10.3 %	0.0 %	15.4 %	0.0%	6.0%	9.5%	0.0 %	7.7%	6.1%	7.7%	9.3%	0.0 %	7.7 %
	Делимично сам информисан	33.8%	36.7%	42.9 %	33.3 %	36.2 %	27.6 %	41.4 %	100.0%	53.8 %	31.6 %	40.0 %	28.6 %	33.3 %	42.3 %	27.3 %	34.6%	35.2 %	25.0 %	34.3%
	Нисам уопште информисан	51.8%	50.0%	14.3 %	55.6 %	57.4 %	55.2 %	41.4 %	0.0 %	23.1 %	63.2 %	48.0 %	54.8 %	66.7 %	42.3 %	60.6 %	48.1%	51.9 %	75.0 %	51.5%
	Без одговора	6.5%	6.7%	14.3 %	7.4%	4.3%	6.9%	6.9 %	0.0 %	7.7%	5.3%	6.0%	7.1%	0.0 %	7.7%	6.1%	9.6%	3.7%	0.0 %	6.5 %

У којој мери сте задовољни својим материјалним положајем / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
У којој мери сте задовољни својим материјалним положајем	Веома задовољан		3.5%	15.2%	20.7%	18.8%		10.1%
	Више задовољан него незадовољан	50.0%	31.4%	45.5%	41.4%	31.3%		35.5%
	Више незадовољан него задовољан	50.0%	41.9%	33.3%	17.2%	37.5%	66.7%	36.1%
	Незадовољан		19.8%	6.1%	20.7%	12.5%	33.3%	16.6%
	Без одговора		3.5%					1.8%

У којој сте мери задовољни условима рада / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
У којој сте мери задовољни условима рада	Веома задовољан		15.1%	27.3%	34.5%	18.8%		20.7%
	Више задовољан него незадовољан	50.0%	54.7%	66.7%	48.3%	50.0%	66.7%	55.6%
	Више незадовољан него задовољан	50.0%	23.3%	6.1%	13.8%	18.8%	33.3%	18.3%
	Незадовољан		3.5%		3.4%	6.3%		3.0%
	Без одговора		3.5%			6.3%		2.4%

У којој сте мери задовољни односом менаџмента према запосленима / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
У којој сте мери задовољни односом менаџмента према запосленима	Веома задовољан		7.0%	9.1%	17.2%	12.5%		9.5%
	Више задовољан него незадовољан	50.0%	22.1%	48.5%	48.3%	43.8%	33.3%	34.3%
	Више незадовољан него задовољан	50.0%	34.9%	33.3%	13.8%	18.8%		29.0%
	Незадовољан		26.7%	9.1%	17.2%	25.0%	33.3%	21.3%
	Без одговора		9.3%		3.4%		33.3%	5.9%

На који начин се информисете о раду Синдиката ЕМС / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
На који начин се информисете о раду Синдиката ЕМС	Од функционера и активиста синдиката	100.0%	58.1%	69.7%	62.1%	62.5%	33.3%	61.5%
	На синдикалним састанцима		11.6%	9.1%	6.9%	6.3%		9.5%
	Путем интернета		30.2%	45.5%	62.1%	56.3%	66.7%	41.4%
	Преко синдикалних страна у листу предузећа		26.7%	36.4%	34.5%	25.0%	33.3%	29.6%
	На други начин		3.5%	3.0%	6.9%			3.6%
	Без одговора		11.6%	3.0%	3.4%	12.5%	33.3%	8.9%

Да ли учествујете у акцијама и програмима које организује Синдикат ЕМС / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
Да ли учествујете у акцијама и програмима које организује СЕМС	Да, у свакој акцији и програму	50.0%	15.1%	24.2%	20.7%	6.3%		17.2%
	Да, само у неким	50.0%	58.1%	63.6%	65.5%	81.3%	33.3%	62.1%
	Не учествујем		26.7%	12.1%	13.8%	12.5%	33.3%	20.1%
	Без одговора						33.3%	.6%

У којој мери сте задовољни радом Синдиката ЕМС / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
У којој мери сте задовољни радом СЕМС	Веома задовољан	50.0%	26.7%	30.3%	34.5%	37.5%	33.3%	30.2%
	Више задовољан него незадовољан	50.0%	38.4%	51.5%	41.4%	31.3%		40.2%
	Више незадовољан него задовољан		18.6%	15.2%	13.8%	18.8%		16.6%
	Незадовољан		11.6%	3.0%	6.9%	6.3%	33.3%	8.9%
	Без одговора		4.7%		3.4%	6.3%	33.3%	4.1%

На који начин се информисете о догађајима у предузећу / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
На који начин се информисете о догађајима у предузећу	Од синдикалних повереника	50.0%	44.2%	45.5%	48.3%	37.5%	33.3%	44.4%
	Од чланова менаџмента	50.0%	12.8%	21.2%	20.7%	25.0%		17.2%
	Путем листа предузећа		29.1%	33.3%	37.9%	25.0%	66.7%	31.4%
	Преко огласних табли и тсл.		38.4%	45.5%	55.2%	62.5%	33.3%	44.4%
	Путем интернета и интранета		27.9%	45.5%	69.0%	43.8%		39.1%
	Неки други начин		7.0%	15.2%	10.3%	12.5%		9.5%
	Без одговора		2.3%	3.0%				1.8%

Оцените степен Ваше информисаности о пословној политици и пословању предузећа / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
Оцените степен Ваше информ. о пословној политици и пословању предузећа	1.00		9.3%	15.2%	41.4%	31.3%		
	2.00		27.9%	51.5%	41.4%	37.5%		34.9%
	3.00	50.0%	41.9%	21.2%	17.2%	25.0%	33.3%	32.0%
	4.00		16.3%	6.1%		6.3%	66.7%	11.2%
	5.00	50.0%	4.7%	6.1%				4.1%

Оцените степен утицаја запослених на пословну политику предузећа / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
Оцените степен утицаја запослених на пословну политику предузећа	Велики		1.2%	6.1%	6.9%	12.5%		4.1%
	Осредњи		14.0%	21.2%	34.5%	18.8%		18.9%
	Мали		30.2%	39.4%	34.5%	12.5%		30.2%
	Никакав	100.0%	41.9%	30.3%	20.7%	50.0%	66.7%	37.9%
	Без одговора		12.8%	3.0%	3.4%	6.3%	33.3%	8.9%

У којој мери сте информисани о развијеној пракси савета запослених у ЕУ и њиховом раду? / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
У државама чланицама ЕУ веома је развијена пракса савета запослених. У којој мери сте информисани о њиховом раду?	Веома добро сам информисан		5.8%	3.0%	20.7%	6.3%		7.7%
	Делимично сам информисан		27.9%	48.5%	41.4%	25.0%	66.7%	34.3%
	Нисам уопште информисан	50.0%	57.0%	42.4%	37.9%	68.8%	33.3%	51.5%
	Без одговора	50.0%	9.3%	6.1%				6.5%

Да ли бисте подржали иницијативу увођења савета запослених у ЈП ЕМС? / Степен образовања испитаника		Степен образовања испитаника						Σ
		Основна школа	Средња школа	Висока струковна школа	Факултет	Спец, мастер, доктор наука	Без одговора	
Да ли бисте подржали иницијативу увођења савета запослених у ЈП ЕМС?	Да, савети запослених су ефикасан механизам учешћа и утицаја запослених у процесу одлучивања у предузећу		30.2%	39.4%	24.1%	43.8%	33.3%	32.0%
	Да, али да се претходно детаљно информишем о функцијама, циљевима, садржају и начину рада савета запослених	50.0%	61.6%	51.5%	65.5%	50.0%	33.3%	58.6%
	Не бих подржао такву иницијативу		1.2%	9.1%	6.9%			3.6%
	Без одговора	50.0%	7.0%		3.4%	6.3%	33.3%	5.9%

БИОГРАФИЈА



Андрић (Милош) Милован је рођен 02. децембра 1956. године у Ваљеву. Завршио је средњу техничку школу у Ваљеву и вишу у Београду где је стекао звање инжењера електротехнике. На Факултету физичке културе у Београду је завршио једногодишњи тренерски курс, одбранио стручни рад из области стрелаштва и добио звање тренера првог разреда. По завршетку студија радио је као лиценцирани спортски стручњак - тренер - шеф стручног тима СД „Крушик“ из Ваљево, где је створио једну шампионску генерацију спортских стрелаца, затим на оперативним инжењерским пословима у ЕТД ЖТП Београд, потом 25 година у ЈП ЕМС на радном месту шефа одељења групе трафостаница Ваљево, а последњих 5 година професионално обавља функцију изабраног председника Синдиката ЕМС, чији је један од оснивача. Уз рад је студирао на Факултету организационих наука у Београду и на Факултету за примењени менаџмент, економију и финансије у Београду где је стекао стручни назив дипломирани менаџер. Од 1986. године је, волонтерски и професионално, активан као изабрани синдикални повереник и функционер, у осам узастопних мандата на више нивоа. Као овлашћени представник запослених учествовао је у процесу трипартитног преговарања и закључивања свих колективних уговора за Јавно предузеће „Електромрежа Србије“.

Учесник је на више од 50 семинара, саветовања, тренинга и курсева, од једнодневних до шестомесечних, домаћих и међународних, са темама и програмима из области синдикализма, социјалног дијалога, радноправних и индустријских односа. Био је један од предавача на пројекту „TEMPUS Occupational safety and health - degree curricula and lifelong learning JPHES 158781 - Безбедност и здравље на раду - образовни програми и доживотно учење“ - Превенција радне инвалидности у Јавном предузећу „Електромрежа Србије“, а на више интерних пројеката у ЈП ЕМС је учествовао као едукатор и презентер. Своје текстове о актуелним синдикалним темама објављује у листу ЕМС и на интернет сајту Синдиката ЕМС.

Добитник је више награда, повеља и захвалница током четрдесетогодишњег бављења хуманитарним, спортским, менаџерским и синдикалним радом.