

# VODIČ

ZA PROMOVISANJE EFIKASNOG UPRAVLJANJA  
UČEŠĆEM RADNIKA U UPRAVLJANJU PREDUZEĆIMA SA  
CILJEM  
JAČANJA UČEŠĆA I KONSULTOVANJA RADNIKA NAKON  
COVID-A 19 U PREDUZEĆIMA KOJA POSLUJU U SEKTORU  
TRANSPORTA

Project: "New Normal"- Building Workers' Post COVID19 Involvement and  
Consultation Capacity in Transport Undertakings - NeNPIC



## **SADRŽAJ:**

- 1. UVOD U POJAM UKLJUČIVANJA ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM**
  - 1.1 KONCEPTUALNI OKVIR**
  - 1.2 REGULATORNI OKVIR**
  - 1.3 OSVRT NA ISKUSTVA U SEKTORU TRANSPORTA. PROJEKAT NENPIC**
  
- 2. FAKTORI KOJI USLOVLJAVAJU UČEŠĆE RADNIKA**
  - 2.1 SITUACIONI FAKTORI**
  - 2.2 OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI**
  - 2.3 FAKTORI UBRZANJA**
  
- 3. KLJUČNI FAKTORI ZA SVJESNO UČEŠĆE. AUTO DIJAGNOSTIKA**
  - 3.1 IZJAVE ZA AUTODIJAGNOSTIKOVANJE STAVA PREMA INFORMISANJU I KONSULTOVANJU**
  - 3.2 KAKO MOTIVISATI PROCES UČEŠĆA. 5 SAVJETA, PRAKTIČNI MATERIJALI**
  
- 4. MAPA PUTA ZA USPJEŠNO PROMOVISANJE INFORMISANJA I KONSULTOVANJA RADNIKA U UPRAVLJANJU PREDUZEĆEM NAKON COVID-A 19**
  - 4.1 PREGLED SVRHE INFORMISANJA I KONSULTOVANJA RADNIKA.**
  - 4.2 DIJAGNOSTIKOVANJE U VEZI SA OSTVARIVANJEM PRAVA NA INFORMISANJE I KONSULTOVANJE U NAŠOJ ORGANIZACIJI**
  - 4.3 IZRADA AKCIONOG PLANA KOJI BI GARANTOVAO EFIKASNO UPRAVLJANJE INFORMISANJEM I KONSULTOVANJEM RADNIKA**
  - 4.4 KONTINUIRANO UNAPRIJEĐIVANJE KULTURE SOCIJALNOG DIJALOGA**
  
- 5. MODEL DOBRE PRAKSE UKLJUČIVANJA RADNIKA U RJEŠAVANJE NOVIH IZAZOVA U SEKTORU TRANSPORTA (ŠEMA)**
  
- 6. BIBLIOGRAFIJA**
  
- 7. ZAHVALNOST PARTNERIMA NA PROJEKTU\_NENPIC**

## 1. UVOD U POJAM UKLJUČIVANJA ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM

Svrha ovog priručnika je da istakne načelo zajedničke odgovornosti u pogledu uspješnosti izgradnje modernog, globalnog, održivog i inkluzivnog društva. Veoma istaknuta grupa u našem društvu je ona koja se odnosi na svijet rada i radnih odnosa. Evropske direktive se fokusiraju na uključivanje radnika u upravljanje poslovanjem i to nas dovodi do cilja projekta NENPIC, a to je da otkrijemo kako da ojačamo učešće i kapacitete za konsultovanje radnika u kompanijama u sektoru transporta, nakon COVID-a 19.

### 1.1 KONCEPTUALNI OKVIR

Govoriti o upravljanju poslovanjem danas znači govoriti o **liderstvu i učešću**.

Kompanije koje izgledaju najodrživije na tržištima, bez obzira na njihovu veličinu i lokaciju, zasnivaju se na politici ljudskih resursa i radnih odnosa u kojoj članovi menadžmenta rade u bliskoj saradnji sa ljudima u svojim timovima kako bi donosili važne odluke u svojim sektorima. Ulaže se vrijeme u aktivno slušanje, cijeni se različitost mišljenja i podstiče se kreativnost.

Sve ovo podržavaju **dva osnovna stuba, poštovanje ljudi** i radnog okruženja gdje su **transparentnost i međusobno povjerenje** objektivni dokazi. Ovi principi aktiviraju osjećaj pripadnosti i posvećenosti cilju poslovne organizacije. Tada postaje vidljiv veliki pozitivan uticaj na produktivnost i sposobnost prilagođavanja novim izazovima poslovnog okruženja. To su strateški elementi koji nam omogućavaju da predvidimo krize.

### 1.2 REGULATORNI OKVIR

#### 1.2.1 Definicije i ključni koncepti istaknuti u EVROPSKIM DIREKTIVAMA

U nastavku ćemo navesti neke od definicija koje se odnose na uključivanje radnika pomenute u sledećim direktivama:

**Direktiva 2001/86/EZ. Statut Evropskog društva u pogledu informisanja i konsultovanja radnika.**

- ***Uključivanje radnika***

Informisanje, konsultacije i učešće i svaki drugi mehanizam preko kojeg predstavnici radnika mogu uticati na odluke koje se donose u preduzeću.

- **Informisanje**

Prenošenje, od strane nadležnog organa preduzeća, predstavničkom tijelu radnika ili predstavnicima radnika, informacija u vezi sa pitanjima koja utiču na preduzeće i bilo koju od njegovih podružnica ili filijala koje se nalaze u drugoj državi članici ili informacija koje prevazilaze ovlašćenja organa nadležnih za donošenje odluka u jednoj državi članici, u vrijeme, na način i sa sadržinom koja omogućava predstavnicima radnika da detaljno procijene moguće posledice i, ukoliko je potrebno, pripreme konsultacije sa nadležnim organom preduzeća.

- **Konsultovanje**

Otvaranje dijaloga i razmjena mišljenja između predstavničkog tijela radnika ili predstavnika radnika i nadležnog organa preduzeća, u vrijeme, na način i sa sadržinom koja omogućava predstavnicima radnika, da na osnovu dostavljene informacije izraze mišljenje o mjerama koje planira nadležni organ, kako bi isto moglo da se uzme u obzir u okviru procesa odlučivanja u društvu.

- **Učešće:**

Utjecaj predstavničkog tijela radnika ili predstavnika radnika u preduzeću kroz:

- Pravo da se biraju ili imenuju određeni članovi upravnog ili kontrolnog organa preduzeća ili
- Pravo da se predloži ili izrazi protivljenje imenovanju dijela ili svih članova upravnog ili kontrolnog organa preduzeća

## **Direktiva 2002/14/EZ. Opšti okvir koji se odnosi na informisanje i konsultovanje radnika u Evropskoj zajednici**

- **Preduzeće**

Javna ili privatna preduzeća koja obavljaju privrednu djelatnost, bez obzira da li radi da bi ostvarilo dobit ili ne, koja se nalaze na teritoriji država članica

- **Poslodavac**

Fizičko ili pravno lice koje je strana ugovora o radu ili radnog odnosa sa radnicima u skladu sa nacionalnim pravom i praksom

- **Informisanje**

Prenošenje podataka predstavnicima radnika od strane poslodavca kako bi im se omogućilo upoznavanje s određenom temom i njeno razmatranje.

- **Konsultovanje**

Razmjena mišljenja i otvaranje dijaloga između predstavnika radnika i poslodavca.

## **Direktiva 2009/38/EZ. Konstituisanje evropskih radničkih savjeta ili postupak informisanja i konsultovanja radnika u preduzećima i grupama preduzeća sa komunitarnom dimenzijom**

### ○ **Informisanje**

Prenošenje podataka od strane poslodavca predstavnicima radnika kako bi im se omogućilo upoznavanje s određenom temom i njeno razmatranje; Informacija se daje u takvo vrijeme, na takav način i sa takvim sadržajem, koji su odgovarajući da bi predstavnici radnika mogli da izvrše detaljnu procjenu mogućeg uticaja i, po potrebi, pripreme konsultacije sa nadležnim organom preduzeća ili grupa preduzeća sa komunitarnom dimenzijom.

### ○ **Konsultovanje**

Uspostavljanje dijaloga i razmjena mišljenja između predstavnika radnika i centralnog menadžmenta ili bilo kog drugog prikladnijeg nivoa uprave u takvo vrijeme, na takav način i sa takvim sadržajem koji omogućava predstavnicima radnika da izraze mišljenje na osnovu datih informacija o predloženim mjerama na koje se odnose na konsultacije i bez uticaja na odgovornost menadžmenta, i u razumnom roku, kako bi se mogle uzeti u obzir u preduzećima ili grupi preduzeća sa komunitarnom dimenzijom.

## **1.2.2 Transport i ZELENI DOGOVOR, novi izazovi**

### ○ **Obezbjediti efikasan, siguran i ekološki prihvatljiv transport**

Transport čini oko 5% BDP-a EU i zapošljava više od deset miliona ljudi u Evropi, **što transportni sistem čini ključnim za evropska preduzeća i globalne lance snabdijevanja**. Istovremeno, transport stvara određene troškove za naše društvo: emisije gasova sa efektom staklene bašte i zagađivača, buku, saobraćajne gužve i saobraćajne nezgode.

Trenutno, emisije koje su rezultat transporta čine oko 25% ukupnih emisija gasova staklene bašte u EU, a ove emisije su porasle poslednjih godina. Naš cilj da budemo prvi klimatski neutralan kontinent do 2050. godine zahtjeva **ambiciozne promjene kada je u pitanju transport**. Potreban je jasan put da bi se **do 2050. godine postiglo smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte prouzrokovanih transportom za 90%**.

Evropska komisija usvojila je niz prijedloga za prilagođavanje klimatskih, energetske, transportne i poreske politika EU kako bi se smanjile neto emisije gasova sa efektom staklene bašte za najmanje 55% do 2030. godine, u poređenju sa nivoima iz 1990. godine.

Izvor: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Učiniti transport robe održivijim i efikasnijim**

Komisija je 11. jula 2023. predložila paket za efikasniji i održiviji transport robe u EU. Ovaj paket će doprinjeti cilju smanjenja emisija iz transporta za 90% do 2050. godine, kao što je navedeno u Evropskom zelenom dogovoru, istovremeno omogućavajući da jedinstveno tržište EU nastavi da raste. Mjere u paketu uključuju unaprijeđenje upravljanja željezničkom infrastrukturom, stvaranje novih podsticaja za korišćenje kamiona sa niskim emisijama i zajedničku metodologiju kako bi preduzeća u sektoru robnog transporta mogla da izračunaju svoje emisije gasova sa efektom staklene bašte.

Izvor: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Evropsko zakonodavstvo u pogledu klime**

Evropsko zakonodavstvo o klimi pretvara političku ambiciju da se postigne klimatska neutralnost do 2050. godine u pravno obavezujuću regulativu za EU.

Usvajanjem iste, EU i njene države članice su se obavezale da **do 2030.** godine smanje neto emisije gasova sa efektom staklene bašte u EU **za najmanje 55%** u poređenju sa vrijednostima iz 1990. godine. Ovaj cilj je pravno obavezujući i zasnovan je na procjeni uticaja koju je izvršila Komisija.

Izvor: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Zelena goriva**

**Šta su zelena goriva?**

U mobilnosti, postoje efikasni načini za smanjenje emisija bez uticaja na životnu sredinu. Ove alternative (bioetanol, biobutanol, biodizel, organski otpad) se dobijaju iz

prirodnih resursa ili organskog otpada, kao što su skrob, šećeri, biljna ulja, masti i loj životinjskog porijekla.

Njegova primjena u logistici rezultira  **smanjenjem ekonomskih troškova i smanjenjem zagađenja, što ga čini omiljenom opcijom mnogih proizvođača i logističkih operatera.** Jedna od najčešćih upotreba ovih goriva u logistici je za **transport robe** kako **drumskim tako i pomorskim putem**, jer imaju bolje performanse i nižu cijenu od fosilnih goriva.

- Omogućavaju prevoznicima da **uštede na troškovima goriva**
- Pored toga, ovi izvori energije pomažu u **smanjenju štetnih uticaja na životnu sredinu**, zato što ne ispuštaju toliko gasova sa efektom staklene bašte

### **Prednosti: Koje su?**

U nastavku ćemo nabrojati sve **prednosti upotrebe biogoriva.**

- Izvor su **obnovljive i čiste energije**, bez štetnih emisija po životnu sredinu.
- Pored toga, **ova alternativa je ekonomična**, što je čini atraktivnom opcijom za preduzeća i organizacije u sektoru transporta i logistike. To je zato što **može pomoći u smanjenju troškova goriva**, što povećava efikasnost transportne flote.
- Mogu se koristiti u **raznim oblastima**. To uključuje **vozila, avione, plovila, poljoprivrednu mehanizaciju, generatore, između ostalog.**
- Imaju **visoke energetske performanse**, očigledno ne toliko kao tradicionalni izvori energije, ali se isplate. Ovo omogućava vozilima da prevoze robu na velike udaljenosti koristeći isto gorivo.

Iz svih ovih razloga, **upotreba biogoriva je održiva alternativa za savremenu mobilnost**, budući da nude čistu i obnovljivu energiju koja pomaže u smanjenju emisije gasova sa efektom staklene bašte, doprinoseći tako održivijoj budućnosti.

Izvor: Odlomak iz članka [www.aupatrans.com](http://www.aupatrans.com)

### **1.3 OSVRT NA ISKUSTVA U SEKTORU TRANSPORTA. PROJEKAT NENPIC.**

Želimo da istaknemo analizu izvučenu iz uporednog izvještaja između zemalja partnera projekta NENPIC o iskustvima informisanja i konsultovanja u kontekstu COVID 19 u pogledu dva različita aspekta, u pogledu aktivnosti usmjerenih na prevenciji zaraza (zdravstvena kriza) i mjera za najbolje moguće održavanje preduzeća i obezbjeđivanje kontinuiteta poslovanja u sektoru transporta (ekonomska kriza).

### 1.3.1 Ocjena procesa INFORMISANJA I KONSULTOVANJA radnika o najboljem načinu postupanja u cilju izbjegavanja i sprječavanja zaraza

MEMIC	INFORMISANJE I KONSULTOVANJE RADNIKA U VEZI PREVENCIJE ZARAZA											
	Iskoristi se najbolji dostupni dokazni materijal, uključujući i masku i/ili rukavice	Informacije koje treba preneti na radnike; uključujući: znanje, preventivne mjere itd.	Informacija koje treba preneti na radnike; uključujući: stanovišna i koje utiču na sektor u kojem propone ili djelatnosti u sektoru transporta	Adekvatni kanali da bi informacije brzo i efikasno doprle do svih radnika	Informacije o obilježjima i obilježjima svojih zadržak za radnike i klijente	Pozitivna i negativna ocjena	Pozitivna i negativna ocjena	Obuka kako bi se koristili prevoznih sredstava uvođeni da se koriste zaštitu i preventivne standarde	Zadovoljstvo korisnika dobijenih informacija	Zadovoljstvo korisnika pružene obuke	Percepcija u pogledu sigurnosti i zdravlja radnika u cilju bezbjednosti i zaštite od zaražavanja	
	POZITIVNA A ocjena	NEGATIVNA A ocjena	POZITIVNA A ocjena	NEGATIVNA A ocjena	POZITIVNA A ocjena	NEGATIVNA A ocjena	POZITIVNA A ocjena	NEGATIVNA A ocjena	POZITIVNA A ocjena	NEGATIVNA A ocjena	POZITIVNA A ocjena	NEGATIVNA A ocjena
DRŽAVA												
HRVATSKA	X		X		X		X		X		X	
POLSKA	X		X		X		X		X		X	
SRBIA	X		X		X		X		X		X	
ČINA GONA	X		X		X		X		X		X	
LITVANJA	X		X		X		X		X		X	
MAKEDONIJA		X		X		X		X		X		X
ITALIJA	X		X		X		X		X		X	
ŠPANJA	X		X		X		X		X		X	

Grafikon br. 1

### 1.3.2 Ocjena procesa INFORMISANJA I KONSULTOVANJA radnika o najboljem načinu da se održi poslovanje i obezbedi kontinuitet poslovanja

INFORMISANJE I KONSULTOVANJE RADNIKA O REORGANIZACIJI RADA ZBOG SMANJENJA AKTIVNOSTI U TRANSPORTNOM SEKTORU												
Zabvaranje organizacije. Prestanak aktivnosti.		Smanjenje radne snage. Opuštanja.		Privremeni prijelid radnog odnosa (na određeno vrijeme).		Smanjenje plata.		Povećanje radnog vremena.		Smanjenje radnog vremena.		Preila od oc
								POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	
	X		X		X		X		X		X	
	X		X		X		X		X		X	
	X		X		X		X		X		X	
	X		X		X		X		X		X	
	X		X		X		X		X		X	
	X		X		X		X		X		X	
	X		X		X		X		X		X	
	X		X		X		X		X		X	

Grafikon br.\_2

Treba istaći veliku razliku u ocjenama u zavisnosti od slučaja. Vidimo pozitivne ocjene o preduzetim aktivnostima na spriječavanju zaraza i narušavanja zdravlja radnika, ali sa druge strane vidimo negativne ocjene u pogledu cjelokupnog odnosa prema informisanju i konsultovanju u vezi sa radnjama koje je menadžment smatrao neophodnim u cilju postizanja održivosti preduzeća u trenucima ekonomske krize, izazvane niskom aktivnošću u sektoru transporta usled pandemije. **Nedostatak informacija i mali broj organizovanih konsultacija, uticali su na negativnu ocjenu o iskustvima u ovom periodu** kada je bilo veoma komplikovano postići dogovore u toku restrukturiranja kroz koje su prolazila preduzeća u sektoru transporta.

## 1.4 KLJUČNA KOMUNIKACIJA ZA USPJEH RESTRUKTURIRANJA SEKTORA

Kako zbog **zdravstvene i ekonomske krize** izazvane Covid-om 19, tokom perioda 2019-2021, tako i zbog prilagođavanja evropskim politikama konkretizovanim u **Zelenom dogovoru za postizanje klimatske neutralnosti 2050. godine**, poslovno restrukturiranje transportnog sektora može postati složen proces (koji podrazumjeva niz promjena i prilagođavanja u organizaciji i upravljanju preduzećima u sektoru), **koji se postepeno odvija**.

Zbog toga **učesće radnika** treba da počnemo da posmatramo kao nešto što je **od esencijalne važnosti** u planiranju **procesa restrukturiranja**, budući da pomenuti proces podrazumjeva **kontinuirano vršenje značajnih promjena** u organizacionoj, strateškoj i finansijskoj strukturi.

Sve ovo ima za krajnji cilj prevazilaženje krize, prilagođavanje regulatornim i tehnološkim promjenama i posledično, postizanje održivosti i tržišne konkurentnosti preduzeća.

Ako želimo da izbjegnemo, kako interno tako i eksterno, neizvjesnost i nepovjerenje u pomenute strategije, **jačanje učesća radnika je od suštinskog značaja**. Dotično učesće počinje **ispunjavanjem obaveze poslodavaca u pogledu informisanja i konsultacija**, a sve u okruženju potpune transparentnosti i međusobnog povjerenja između radnika i menadžmenta preduzeća.

U našem sektoru smo iskusili da je za upravljanje ekonomskom krizom izazvanom uticajem COVID-a 19 neophodna čvrsta strategija smanjenja troškova i interne reorganizacije. Vidjeli smo pojavu diversifikacije poslovnih aktivnosti i doživjeli smo nestanak, spajanja i akvizicije između preduzeća, čak i između susjednih zemalja.

Kao što smo komentarisali u prethodnom odjeljku koji se odnosi na zaključke *Evropskog sastanka transportnog sektora 2023. godine*, većina zemalja učesnica je u **pogledu ostvarivanja prava na informisanje i konsultacije sa radnicima prilikom donošenja odluka u vezi sa svim procesima restrukturiranja izazvani uticajem COVID-a 19 na sektor, imala nedovoljno jaku, gotovo nepostojeću ili nikakvu viziju**.

Razumijemo da je **komunikacija „KLJUČNI faktor“** za postizanje uspjeha u **procesu restrukturiranja nakon krize**. Kao što je to i održavanje poslovanja sektora tokom **procesa pravedne tranzicije koji se približava**, u svakom od administrativnih i tehnoloških propisa **ZELENOG PAKTA**. Usklađivanje ovog sektora sa evropskim

politikama dovešće nas, u bliskoj budućnosti, do korišćenja alternativnih goriva i saradnje u intermodalnom transportu.

### Ističemo važnost:

- **socijalnog dijaloga** između vlada, sindikata i poslovnih organizacija.
- **dijaloga** između radnika, njihovih predstavnika i predstavnika menadžmenta preduzeća
- **dijaloga** između nacionalnih i evropskih radničkih savjeta i menadžmenta preduzeća

**Radnici** su osnovna sredstva svake organizacije. Zato nikada ne bi trebalo da saznaju iz štampe o korporativnim odlukama koje se direktno tiču njih, „kako se navodi u nekim od iskustava radnika koji učestvuju u ovom projektu“.

U kriznoj situaciji i u svijetlu kontinuiranih promjena koje donosi tehnološka evolucija uokvirena zakonom, **obaveza je da se uspostavi permanentna komunikacija sa radnom snagom** kako bi se izbjegao osjećaj straha, bespomoćnosti i demotivisanosti. U onoj mjeri u kojoj radnici imaju jasnu viziju o sopstvenoj budućnosti i budućnosti kompanije, moći će da se posvete naporima koje održivost transportnog sektora iziskuje danas.

## 2. FAKTORI KOJI USLOVLJAVAJU UČEŠĆE RADNIKA

Kada govorimo o promovisanju učešća radnika u upravljanju poslovanjem, moramo da pođemo od pretpostavke neophodnosti da se u preduzećima uspostave **strategije koje jačaju učešće i kapacitete za konsultovanje radnika**.

U nastavku ćemo da istaknemo faktore koji su na ovaj ili onaj način odredili kako su se procesi informisanja i konsultacija odvijali u našim organizacijama.

Preporučljivo je imati na umu ove faktore prilikom osmišljavanja gore pomenutih strategija.

### 2.1 SITUACIONI FAKTORI

### 2.2 OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI

### 2.3 FAKTORI UBRZANJA

## 2.1 SITUACIONI FAKTORI

To su faktori koji nam omogućavaju da se pozicioniramo, oni nam pomažu da definišemo vrlo konkretno, kontekstualni okvir u koji je uokvirena **Poslovna strategija informisanja i konsultovanja** naše organizacije.

Biće dovoljno da odgovorimo na svako od pitanja koja navodimo u nastavku.

Naša motivacija, a samim tim i naši odgovori, mogu se promjeniti ako **premise informisanja i konsultovanja doživljavamo kao osnovno pravo radnika ili kao suštinsku dužnost menadžmenta preduzeća.**

Počinjemo:

**Zašto?** Ako je odgovor na ovo pitanje zato što je „obavezno“, ovaj odgovor bi nas doveo do drugih pitanja: Šta će se desiti sa mnom ako ne dobijem informacije? Šta ako me ne konsultuju? Šta može da se desi preduzeću? Prednosti i nedostaci i za radnika i za rukovodstvo preduzeća u slučaju poštovanja ili nepoštovanja standarda.

**Zbog čega?** Smatramo da je ovo „**ključno**“ pitanje, osnovni cilj ovog prava, njegova svrha je povezana sa vizijom koju imamo kao organizacija, sa jasnom predstavom o tome kuda želimo da idemo, sa osjećajem da smo učesnici i da smo obavezani vizijom koju ima naša organizacija. Ona omogućava da rastemo kao ličnosti i daje dostojanstvo našem radu.

**Na kom nivou?** Možemo govoriti o 3 nivoa učešća radnika; **1. nivo: Informacija**, ono što znam, uslovljava moje razmišljanje, moje ponašanje, **2. nivo: konsultacije**, imam mišljenje i čuju se moji argumenti, **3. nivo: učešće**; Učestvujem u rješenju, imam svoju ulogu u ishodu.

**Na koje teme?** Ovo je predmet najvećih sporenja u vezi sa ovim pravom, o kojim temama sam informisan i konsultovan, **a o kojim NE.** Postoji blokada kada je riječ o informisanju o određenim temama. Pronalaženje uzroka je prvi korak ka uklanjanju ovih barijera.

**Za koju vrstu akcija? Za koje vrste odluka?** Imajući u vidu ova pitanja, možemo primjetiti da se pojavljuju „crvene linije“ informisanja i konsultovanja u kompaniji.

**Kada, u kom trenutku? i Kako, na koji način?** su aspekti koji se obično uvode u pregovore o sporazumima i koji nam omogućavaju da uspostavimo protokol i kalendar interakcija, određuju da li je učešće radnika dio naše politike i da li predstavlja dio vrijednosnog sistema naše organizacije kao dobar običaj ili ga naprotiv, poštujemo minimalno samo kada je to obavezno.



*Grafikon br.\_3*

## 2.2 OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI

### 2.2.1 UNUTRAŠNJE BARIJERE

U nastavku ćemo govoriti o onim faktorima koji nas ograničavaju i koji mogu otežati, zbog idiosinkrazije kompanija, efikasno uključivanje radnika na bilo kom od tri pomenuta nivoa.

**Politika.** To je izjava u kojoj su navedeni interesi preduzeća, sve akcije i odluke su vođenje dotičnim pravilnikom. Ako neki aspekt nije pomenut u politici preduzeća, neće se smatrati odlučujućim za upravljanje poslovanjem.

**Sistem upravljanja.** Uključuje procedure koje regulišu svaki aspekt upravljanja. Sistem ograničava oblike i načine uključivanja radnika u upravljanje poslovanjem.

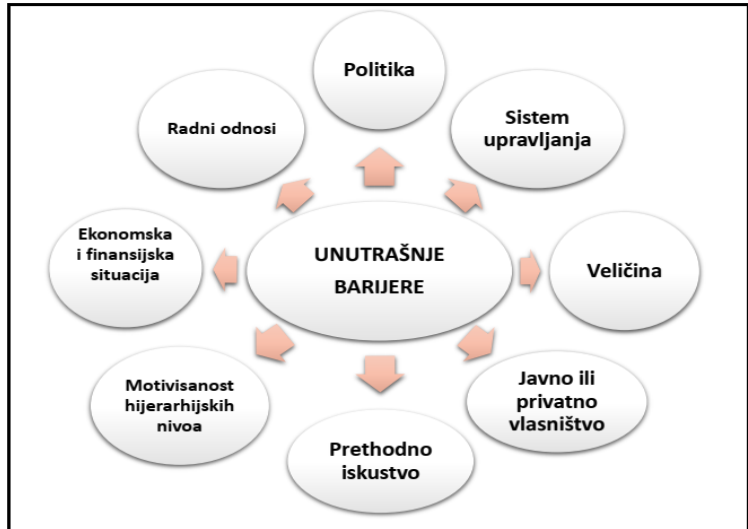
**Veličina.** to je ključni aspekt, jer će u zavisnosti od veličine kompanije, radnici imati mogućnost da ih predstavljaju druge kolege, koje sami biraju kao validne sagovornike u pregovorima sa menadžmentom.

**Vlasništvo nad imovinom.** Kao i kada je riječ o veličini, ono će odrediti tempo kojim se informacije prenose. Propisi u javnim preduzećima omogućavaju lakše ostvarivanje ovih prava, nego što je to slučaj u privatnim kompanijama.

**Prethodna iskustva i motivacija** različitih hijerarhijskih nivoa, prethodna loša iskustva, uslovljavaju našu motivaciju i samopouzdanje.

**Ekonomska i finansijska situacija,** u ovim teškim vremenima ekonomske krize i velikih poteškoća u odnosima sa bankama. Potreba za restrukturiranjem poslovanja u transportnom sektoru je sve očiglednija, a dosadašnja iskustva upozoravaju da u ovakvim okolnostima informacije stižu kada su odluke već donjete od strane menadžmenta.

**Radni odnosi.** Ovde naglašavamo važnost potrebe da se pregovara, da se postigne dogovor unutar preduzeća. U okviru naših struktura moramo imati kapacitete za medijaciju bez štete po radnike i njihove predstavnike. Kada to ne postoji, to je kočnica slobodnog vršenja pravnog zastupanja.



*Grafikon br.\_4*

## 2.2.2 SPOLJNE BARIJERE

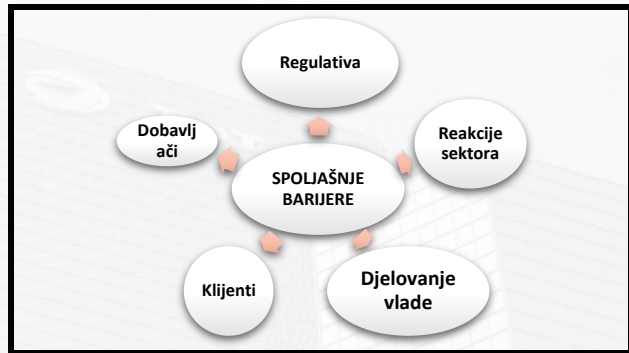
U nastavku ćemo razmotriti one okolnosti izvan naše organizacije na koje nemamo uticaja. Ipak možemo da upravljamo njihovim uticajem.

**Regulativa.** Kada propisi nisu dovoljno konkretizovani, šta se podrazumjeva pod efikasnim upravljanjem procesom informisanja i konsultovanja, stvar je tumačenja i pregovora u svakom preduzeću. Nisu precizirane odgovornosti ili sankcije za preduzeća koja ne omogućavaju ostvarivanje ovih prava.

**Reakcije sektora.** Da li naš prvi konkurent to radi ili ne, uslovljava naše shvatanje značaja ovih premisa. Niko to ne radi, ne radimo ni mi!

**Djelovanje vlade.** Suočeni sa kriznim situacijama, jako je mali broj vlada u Evropi čije kampanje imaju za cilj da podrže pravo na konsultacije i informacije. Ne postoje jasne politike koje favorizuju ili podstiču preduzeća da olakšaju akcije u tom pravcu. Postoje uspješni modeli poput nemačkog, koji nisu opcija za većinu vlada u ostatku Evrope.

**Klijenti i dobavljači.** Oni uslovljavaju i ograničavaju agilnost usluga koje pružamo u našim organizacijama, a samim tim i ritam rada.



*Grafikon br.\_5*

## 2.3 FAKTORI PROMOVISANJA

### 2.3.1 UNUTRAŠNJI FAKTORI UBRZANJA

Isti faktori koji su prethodno pomenuti kao unutrašnje barijere mogu se smatrati faktorima koji promovišu i ubrzavaju efikasno upravljanje ovim pravima.

**Politika.** Kada se radi o izjavama u kojima se učešće radnika opisuje kao strateška vrijednost preduzeća.

**Sistem upravljanja.** Kada postoje konsultacije i učešće predviđene u utvrđenim procedurama upravljanja.

**Veličina.** Ako je naše preduzeće malo, biće olakšan direktan dijalog sa radnicima. A ako je veliko, promovisaće se pravno zastupanje radnika, kako bi se omogućio dijalog sa članovima menadžmenta nadležnim za donošenje ovih odluka.

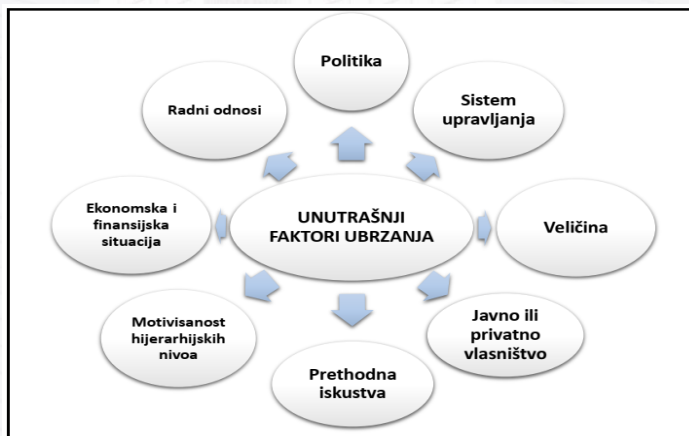
**Vlasništvo nad imovinom.** Privatna preduzeća mogu postići dogovore na mnogo agilniji i brži način. Kod javnog preduzeća, prava radnika se smatraju neupitnim vrijednostima.

**Prethodna iskustva.** Veoma smo svjesni akcija, načina upravljanja, našeg ponašanja i elemenata koji su doprinjeli da imamo dobra iskustva u pogledu učešća u prethodnim slučajevima. Šta se to odigralo u procesu upravljanja zaštitom zdravlja tokom Covid-a 19 u našem preduzeću, da ga pamtimo kao naš zajednički uspjeh?

**Motivacija različitih hijerarhijskih nivoa.** Ako su nam jasne naše odgovornosti i zadaci i ako nam preduzeće omogući obuku za uspešan rad, uvek ćemo se osjećati raspoloženo da saradujemo i učestvujemo u svakom poboljšanju.

**Ekonomsko-finansijska situacija.** Posjedovanje jasne slike finansijske situacije kompanije nam omogućava da predvidimo i upravljamo svojim ličnim potrebama. Informacije nam omogućavaju da djelujemo na vrijeme.

**Radni odnosi.** Dostojanstvo zaposlenja, harmonija i jasna svrha pronalaženja zajedničkih interesa među radnicima, u cilju veće konkurentnosti na osnovu angažovanja svih ljudi koji rade u preduzeću, bilo da su radnici iz proizvodnje, menadžment, menadžeri srednjeg nivoa ili direktori. To nam omogućava da vodimo pregovore, sa stanovišta onoga što je **tehnički i ekonomski moguće u datim okolnostima**, a ne sa **stanovišta željenih pozicija, koje mogu biti nerealne, jer nedostaju potpune informacije.**



*Grafikon br.\_6*

### 2.3.2 SPOLJAŠNJI FAKTORI UBRZANJA

Moramo da budemo pažljivi kada su u pitanju spoljašnje okolnosti koje nam mogu koristiti u strategiji koju slijedimo da bismo postigli punu realizaciju prava na informisanje i konsultacije, tako da će biti potrebno iscrpno znanje o sledećem:

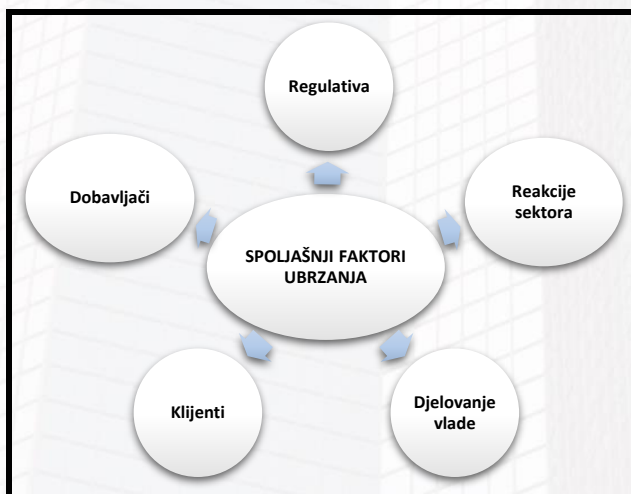
**Regulativa.** Biti informisan i poznavati uslove propisane evropskim direktivama i uslove pod kojima se usvajaju zakoni u našoj zemlji.

**Reakcije sektora.** Poslovna i sindikalna udruženja igraju odlučujuću ulogu u savjetodavnim aktivnostima i podršci za preduzeća i radnike u sektoru. Oni imaju veliki uticaj u promovisanju uspješne strategije od obuke do razmjene dobre prakse i uspješnih iskustava.

**Akcija vlade.** Kada je riječ o **socijalnom dijalogu, dijalog sa sindikalnim organizacijama je ključan**, da nas čuju lokalne i nacionalne vlade na osnovu toga definišu politike i aktivnosti koje favorizuju prava radnika, posebno u ovim trenucima krize i tehnološke tranzicije. Više nego ikada važna je zaštita zvaničnih institucija i organizacija.

**Klijenti.** Učešće radnika na aktuelnim tržištima je velika konkurentska prednost jer se nivo posvećenosti i ponosa zbog pripadnosti određenoj kompaniji prenose na klijenta načinom na koji pružamo naše usluge.

**Dobavljači.** Kada u preduzeću postoji zajednički osjećaj odgovornost i međusobno povjerenje, dobavljači postaju naši strateški partneri i odluke se brže donose, jer cijelo preduzeće onda ima jedan cilj i kriterijum, a to olakšava dijalog.



**Grafikon br.\_7**

Kao što vidimo, **uspješno učešće radnika zavisi** od obe strane, i preduzeća i radnika, od toga da li **ZNAJU, MOGU I ŽELE**. Odnosno, ako sam radnik i imam **DOZVOLU I ZAŠTITU** da uživam ova prava i sa druge strane ako sam poslodavac i ukoliko sam razumio **ZNAČENJE I SVRHU** ovih prava tako da ih smatram konkurentskom prednošću mog načina upravljanja preduzećem.

### 3. KLJUČNI FAKTORI ZA SVJESNO UČEŠĆE. AUTO DIJAGNOSTIKA

Moglo bi se protumačiti da efektivno ostvarivanje osnovnih prava na informisanje i konsultovanje radnika, predstavlja zajedničku odgovornost i ono što želimo da istaknemo kao „**Svjесno učešće**“, zajedničku odgovornost za informacije sa kojima smo upoznati, ili za one aktivnosti o kojima smo konsultovani i od nas se traži odgovor, stav.

Želimo da istaknemo da je krajnji cilj puna posvećenost opštem dobru, održivosti preduzeća, profesionalnom razvoju radnika. Sve to u klimi međusobnog povjerenja i maksimalne transparentnosti u pogledu svrhe donjetih odluka.

Iz tog razloga mislimo da je vrijeme da budemo **svjesni svojih stavova**, bilo da predstavljamo radnike ili menadžment preduzeća, o našim stavovima će svjedočiti naše reakcije i ponašanje koje definiše naš nivo učešća u preduzeću u kojem radimo.

#### 3.1 IZJAVE ZA AUTODIJAGNOSTIKOVANJE STAVA PREMA INFORMISANJU I KONSULTOVANJU

U nastavku predstavljamo zbirnu tabelu izjava, koje predstavljaju moguće reakcije koje mogu imati radnici, predstavnici radnika i predstavnici menadžmenta i vlasnika preduzeća. Ovako prikazana tabela ima za cilj da nas pozove da razmislimo o našim ponašanjima i ponašanjima druge strane u segmentaciji preduzeća.

Da procijenimo, da li se identifikujemo sa bilo kojom od ovih „reakcija“, u vezi sa procesom informisanja, konsultovanja i učešća u donošenju odluka u aspektima koji se odnose na upravljanje poslovanjem.

Što je veća identifikacija sa reakcijama jednog bloka, to je veća identifikacija sa određenom **VRSTOM STAVA** koji on predstavlja, zavisnim stavom, nezavisnim stavom, međuzavisnim stavom

Izjave u vezi STAVOVA	Od strane RADNIKA		Od strane MENADŽMENTA	
	Reakcije	Identifikujen se	Reakcije	Identifikujen se
ZAVISAN	Ne moram da dajem mišljenje Radim ono što moj opći posla zahteva. Piksem samo da radim svoj posao.	Ne identifikujen se	Ne moram da dajem jer imamo dovoljno informacija kao menadžment. Oni su piksem da rade svoj posao. Beci kemo vam kako da se organizujete i šta morate da uradite ako osustavite da je tako poslušajte uspešno	Ne identifikujen se
Dobazi o STAVU	<b>Od strane RADNIKA</b>			
NEZAVISAN	Reakcije	Identifikujen se	Reakcije	Identifikujen se
	Dajem svoje mišljenje samo kada me pitaju Nije moj posao da se brinem o tuđem poslu, dosta mi je obaveza koje zahteva moje radno mesto. Svakdo treba da unapredjuje svoj rad, bez davanja mišljenja o radu drugih.	Ne identifikujen se	Ne moram kada su mi potrebne određene informacije. Ako nešto ne funkcioniše, mora brzo da se pitam ko je kriv, jer je to jedini način da se raspeduje. Svakdo moram da pratim kako svaki radnik obavlja svoje zadatke, tako što ih direktno pitam	Ne identifikujen se
Dobazi o STAVU	<b>Od strane RADNIKA</b>			
MEDIJZAVISAN	Reakcije	Identifikujen se	Reakcije	Identifikujen se
	Nudim rešenja kada vidim prostor za napredak, čak i ako nije u mom delokrugu rada Pitam svoje kolege kako misle da mogu da unapredim naše svoje procese/zadake Razgovaram sa kolegama o tome šta funkcioniše, a šta ne i radi mog odeljenja i kako mislim da to utiče na ostalo.	Ne identifikujen se	Ne moram da dajem mišljenje jer sam upoznat sa svim aspektima poslovanja koje povećavaju produktivnost u kompaniji Preporukam različitje doprinose i podstičem nove kamale učesnika Ne nekim situacijama upravnih odobora, prisustvuju radnici kako bi dobili konkretna podataka iz svojih sektora	Ne identifikujen se

Grafikon br.\_8

Reakcije i ponašanja u kategorizaciji **MEĐUZAVISNOG STAVA**, kako radnika tako i rukovodstva kompanije, su ono što će nas dovesti do autentičnog i efikasnog ostvarivanja prava na informisanje i konsultovanje i do mogućnosti da zajednički učestvujemo u budućnosti naše organizacije.



## 3.2 KAKO MOTIVISATI PROCES UČEŠĆA. 5 SAVJETA, PRAKTIČNI MATERIJALI

### 5 SAVJETA, PRAKTIČNI SAVJETI

Pokretanje i održavanje kulturne promjene koja integriše **UČEŠĆE** kao prirodan element, zahtjeva vrijeme.

U okviru Agende 2030. i u svijetlu izazova koje Evropa promovise sa stanovišta ciljeva ZELENOG PAKTA i Agende 2050, pred transportnim sektorom je **Pravedna tranzicija** u kojoj će pomenuti sektor postati tržišno održiv i konkurentan, samo ako postoji saradnja i učešće radnika, kao zainteresovanih strana.

Iz tog razloga, naglašavamo da je za sektor transporta, **od vitalne važnosti uspješno jačanje osnovnog prava radnika na informisanje i konsultovanje.**

**Kao i kod svakog procesa,** biće trenutaka koji će biti **dokaz uspjeha,** ali i drugih prilika u kojima će se uočiti **izvjesna stagnacija, pa i nazadovanje.**

Inkorporacija novih ponašanja unutar poslovne organizacije se ne dešava na linearan način, stoga predstavljamo niz SAVJETA koje treba da imamo u vidu tokom cijelog procesa:

1. **SARADNJA,** pokazivanje volje i predanosti u svakom trenutku, čak i kad su „sivi“ dani.
2. **KONTINUIRANO POBOLJŠANJE,** ukazivanje na to koje „male“ ili „velike“ promjene mogu da se primjene na mom radnom mjestu da bi moj rad bio djelotvorniji, efikasniji i efektivniji.
3. **FLEKSIBILNOST.** Kada se inkorporiraju novi postupci i procedure, moraće se izvršiti prilagođavanja. Ovo je prirodno za svaki proces promjene i transformacije i moraće da se uzme u obzir.
4. **SMIRENOST ZA UČENJE.** Nervoza nas nikuda neće odvesti. Prvih dana u kojima se sprovede nove procedure, pojavice se nedoumice dok se ne uhodamo. Primimo to smireno kako bismo pospješili učenje.
5. **TIMSKI RAD.** Svi zavisimo jedni od drugih. Pogled na kolegu pored sebe biće neophodan jer ne radimo sami. „*Ono što ja radim ili ne radim, imaće uticaj na sve.*“

#### 4. MAPA PUTA ZA USPJEŠNO PROMOVISANJE INFORMISANJA I KONSULTOVANJA RADNIKA U UPRAVLJANJU PREDUZEĆEM NAKON COVID-A 19

U nastavku ćemo predstaviti mapu puta koji će nam omogućiti da napredujemo u **efikasnom upravljanju procesima uključivanja radnika u poslovno upravljanje**.

Polazimo od cilja projekta **NENPIC**, koji se fokusira na to da se **istakne važnost jačanja osnovnih prava radnika**, konkretno, **prava na informisanje i konsultovanje** o svakom aspektu koji na njih utiče prilikom obavljanja radnih zadataka u preduzeću ili poslovnoj organizaciji kojoj pripadaju.

Ovaj itinerar, koji bismo mogli nazvati **MAPA PUTA**, zasnovan je na iskustvima transportnog sektora u eri nakon Covid-a 19.

**Projekat NENPIC** želi da istakne ovaj momenat u Evropi, period (2019-2021) kao strateški momenat u kome je još evidentnija potreba za angažovanjem radnika u cilju **opstanka poslovnih aktivnosti u transportnom sektoru**.

Predstavljamo **sažeti grafikon MAPE PUTA**.

# MAPA PUTA

1



1. REVIZIJA SVRHE INFORMISANJA I  
KONSULTOVANJA RADNIKA

2



2. DIJAGNOSTIKOVANJE U VEZI S  
OSTVARIVANJEM PRAVA RADNIKA I  
ISPUNJAVANJEM OBEVEZA KOMPANIJA U VEZI  
SA INFORMISANJEM I KONSULTACIJAMA

3



3. AKCIONI PLAN ZA EFIKASNO  
UPRAVLJANJE INFORMISANJEM I  
KONSULTOVANJEM

4



4. KONTINUIRANO UNAPRIJEĐIVANJE  
KULTURE SOCIJALNOG DIALOGA

Grafikon br.\_9

## 4.1 PREGLED SVRHE INFORMISANJA I KONSULTOVANJA RADNIKA

Pregled svrhe, koja ima za cilj informisanje i konsultovanje, od ključnog je značaja u ovom trenutku kada se fokusiramo na jačanje **učesća i kapaciteta za konsultacije radnika nakon Covida-19 u preduzećima iz transportnog sektora.**

Moći ćemo da procjenimo podobnost i efikasnost procesa informisanja i konsultacija u našem preduzeću samo ako uporedimo ove procese sa

značenjem i svrhom koju ove aktivnosti imaju u pravnom okviru i sa trenutnim ključnim elementima za održivost poslovanja.

Dakle, u ovom trenutku ćemo razmotriti razloge i svrhu informisanja i konsultacija.

## Zašto?

**Prvo**, zato što predstavlja **osnovno pravo** radnika koji pružaju usluge u preduzeću, da budu informisani i konsultovani o svim pitanjima koja ih se tiču u budućnosti, kao i o uslovima u kojima rade i pružaju svoje usluge.

Zbog toga su u okviru radnog odnosa osnovna prava radnika efikasno sredstvo, koje ograničava upravljačku moć poslodavca, **budući da su poslodavci dužni da poštuju pomenuta prava radnika.**

**I drugo**, jer je **velika konkurentna prednost u odnosu** na trenutne izazove sektora da se ljudi koji rade u preduzeću osećaju motivisano i da ih ta motivacija dovodi do toga **da budu povezaniiji i posvećeniji ciljevima i da sa zajedničkom odgovornošću učestvuju u prevazilaženju trenutnih izazova u transportnom sektoru nakon Covid-19.**

## Zbog čega?

Da doprinese **uspostavljanju kulture dijaloga** u organizacijama.

Aktuelni propisi Evropske zajednice **promovišu socijalni dijalog između socijalnih partnera** i cilj im je da definišu i sprovode strategiju zapošljavanja zasnovanu na konceptima **predviđanja, prevencije i zapošljivosti**. To su koncepti koji moraju biti ugrađeni kao ključni elementi u politike preduzeća, kako bi se omogućilo da procesi promjena koje nameću trenutni tržišni izazovi za transportni sektor budu kompatibilni sa očuvanjem prioritetnog cilja zapošljavanja.

Mnogo puta se zakonski regulišu pitanja nakon izvršenih promjena, što ne pomaže u spriječavanju rizika.

Zbog svega toga sindikalne i poslovne organizacije kroz **socijalni dijalog moraju postići dogovore o** uspostavljanju mehanizama koji podstiču radnike, njihove predstavnike i članove rukovodstva preduzeća **da zajednički učestvuju u održivosti kompanije na trenutnom tržištu.**

U ovim sporazumima moraju biti prisutni sledeći principi:

Promovisanje **iskrenog dijaloga, uzajamnog povjerenja, aktivnog slušanja** druge strane i **usaglašeno delovanje**.

Kada se preispita značenje i svrha informacija i konsultovanja, trebalo bi da se **GENERIŠE participativna vizija kulture dijaloga u našem preduzeću**.



*Grafikon br.\_10*

#### **4.2 DIJAGNOSTIKOVANJE U VEZI SA OSTVARIVANJEM PRAVA NA INFORMISANJE I KONSULTOVANJE U NAŠOJ ORGANIZACIJI**

U ovom trenutku ćemo se fokusirati na traženje ključnih elemenata koji nam pomažu da procijenimo ne samo **nivo posvećenosti informisanju i konsultacijama koje ima organizacija kojoj pripadam**, već i da **otkrijemo koja je moja lična motivacija u vezi sa informisanjem i konsultacijama**.

- ✓ Uradimo sledeću individualnu vežbu, hajde da analiziramo: **Koja je moja lična motivacija za informisanje i konsultacije? Sa kojim stavom se najviše identifikujete?**

**Ova motivacija može biti:**

- **Unutrašnja:** ono što proizilazi iz faktora vezanih za konkretne ljude.  
Primjeri:

- **Ukoliko sam radnik moj stav bi bio:** “Želim da učestvujem u uspješnom razvoju našeg preduzeća”.
- **Ukoliko sam rukovodilac moj stav bi bio:** “Želim da donosim odluke uz doprinos svojih timova kako bi se postigla jedinstvena vizija uspješnog razvoja našeg preduzeća.”.
- **Spoljašnja:** ona koja se rađa iz elemenata koji su izvan ljudskog faktora. Primjeri:
  - **Ukoliko sam radnik moj stav bi bio:** “Drugi će mi reći šta treba da radim”.
  - **Ukoliko sam rukovodilac moj stav bi bio:** “Radnicima će biti pružen minimum informacija koliko je potrebno da bi se poštovali zakonski propisi.”.

Ne zaboravimo da je **Motivacija** za informisanje i konsultacije koju ima **organizacija** u kojoj radimo **zbir individualnih motiva svakog od nas koji radimo u preduzeću**, uslovljenih istorijom iskustava i aktuelnim stanjem u sektoru, koji trenutno prolazi kroz ekonomsku krizu posle Covida-19.

- ✓ Prelazimo na sledeću vježbu, kako bismo se upoznali sa **razvojem ostvarivanja prava na informisanje i konsultovanje u našem preduzeću**.

Hajde da analiziramo: **Na kom nivou je aktivnost informisanja i konsultacija u našem preduzeću? Kakva je realnost u kojoj danas živimo?**

Hajde da uspostavimo tri nivoa:

### **Nivo angažovanja 1.0:**

Kao organizacija imamo **PASIVAN stav**, informišemo se i konsultujemo jer nemamo drugog izbora, mi smo u stanju **ZAVISNOSTI** od toga šta će drugi reći ili učiniti. **Izbjegavam napor koji to podrazumjeva ukoliko je to moguće.**

### **Nivo angažovanja 2.0:**

Kao organizacija imamo **REAKTIVAN stav**, informišemo se i konsultujemo jer je to naša reakcija na problem, naš stav je **NEZAVISAN** i djelujemo u odnosu na to kakva će biti nagrada ukoliko nešto uradim, ili kazna ukoliko to ne uradim. **Birokratija.**

### **Nivo angažovanja 3.0:**

Kao organizacija, imamo **PROAKTIVAN stav**, informisanje i konsultacije su **dokaz naše kulture dijaloga**. Nalazimo se u **MEDUZAVISNOM** stanju u kome se preduzećem upravlja sa stanovišta međusobnih odnosa i interesa svih učesnika. Vidi se predanost i svjesno liderstvo i rukovodilaca i radnika i svi smo ponosni **što smo dio našeg preduzeća, zahvaljujući mojim doprinosima kao i doprinosima mojih kolega**.

U ovoj Dijagnostici je suštinski važno da budemo realni i samokritični kako bismo **bili jasni u vezi sa našom polaznom tačkom** koja se odnosi na promovisanje uključivanja radnika u upravljanje poslovanjem.

Vrijeme je da ponovo potvrdimo posvećenost našoj viziji kulture dijaloga, i, ako je tako, moramo da **preduzmemo AKCIJU**.

**2**



2. Dijagnoza o informisanju i konsultovanju u našem preduzeću

Kakva je moja lična motivacija u pogledu informisanja i konsultovanja?

UNUTRAŠNJA  
motivacija

SPOLJAŠNJA  
motivacija

Na kom nivou je informisanje i konsultovanje u našem preduzeću?

NIVO angažovanja  
1.0:  
PASIVAN stav  
Status  
ZAVISAN  
Pokušavam da  
izbjegnem napor  
koji podrazumeva

NIVO angažovanja  
2.0:  
REAKTIVAN stav  
Status  
NEZAVISAN  
Pokušavam da  
izbjegnem napor  
koji podrazumeva

NIVO  
ANGAŽOVANJA  
3.0:  
PASIVAN stav  
Status  
MEDUZAVISAN  
Pokušavam da  
izbjegnem napor  
koji podrazumeva

Grafikon br.\_11

### 4.3 IZRADA AKCIONOG PLANA KOJI BI GARANTOVAO EFIKASNO UPRAVLJANJE INFORMISANJEM I KONSULTOVANJEM RADNIKA

Za izradu akcionog plana uzećemo u obzir sledeće prekretnice, koje ćemo u kontekstu projekta identifikovati kao „**NENPIC STANICE**“.

- Formiranje tima VODIČA.
- Obuka tima VODIČA.
- Identifikovanje smetnji, prepreka za informisanje i konsultacije, njihovi mogući uzroci
- Ažuriranje postupka informisanja i konsultacija za radnike u postkovid eri
- Plan komunikacije

#### 1. **NeNPIC stanica; Formiranje tima VODIČA.**

Tim treba da bude raznovrstan i sa podjednakim učešćem **rukovodstva preduzeća kao i lica iz reda predstavništva radnika.**

- **Sa strane radnika moći se da se izaberu:**
  - Predstavnik radnika.
  - Članovi jednog ili više sindikata.
  - Članovi radničkog savjeta na nacionalnom nivou.
  - Članovi Evropskog radničkog savjeta.
  - Članovi užeg sastava savjeta zaposlenih.
- **Sa strane rukovodstva moći se da se izaberu:**
  - Članovi izvršnog odbora.
  - Članovi upravnog odbora.

Ovaj tim će imati **misiju da izradi Akcioni plan koji garantuje efikasno upravljanje informacijama i konsultacijama.** Može se **poklapati sa bilo kojim od predstavničkih tijela koja su već utvrđena zakonom** i koja imaju mandat u vrijeme izrade i sprovođenja Akcionog plana. Glavna karakteristika ovog tima treba da bude **posvećenost Kulturi dijaloga i stvarna zainteresovanost za uključivanje radnika u upravljanje poslovanjem.** Time će se favorizovati principi transparentnosti, međusobnog povjerenja, aktivnog slušanja i marljivosti u koordinaciji, koji su neophodni za dobro funkcionisanje timskog rada.

#### 2. **NeNPIC stanica; obuka tima VODIČA.**

Da bi se pravilno izvršila ova misija, biće od suštinskog značaja adekvatna obuka.

**Sadržaj, način sprovođenja i trajanje obuke** biće dogovoreni između članova tima vođača, a preduzeće će biti odgovorno za pružanje iste, **s tim što pomenuta organizacija neće podrazumjevati nikakve troškove ili štetu po radnike koji učestvuju u procesu obuke.**

### **3. NeNPIC stanica; Identifikovanje smetnji, prepreka za informisanje i konsultacije, njihovi mogući uzroci.**

Ajnštajn je govorio da je ludost misliti da ćemo postići različite rezultate radeći uvek istu stvar.

Moramo da učimo iz onoga što smo dobro uradili i što je dalo pozitivan rezultat, možemo iskoristiti priliku da te akcije pretočimo u dobru praksu, ali takođe moramo učiti i iz grešaka i poteškoća.

U ovom trenutku i prije razvijanja procedure za postupanje, treba imati u vidu probleme sa kojima smo se susreli na putu, na osnovu stanovišta obje strane. Zato prelazimo na analizu:

- Smetnje/prepreke
- U kojoj aktivnosti, trenutku ili okolnosti su se dogodili.
- Mogući uzroci
- Moguća rešenja

### **4. NeNPIC stanica; Ažuriranje postupka informisanja i konsultacija za radnike u postkovid eri.**

Ovi drugi aspekti u procesu informisanja i konsultacija će uključivati sledeće:

- Predmet:
  - Utvrditi minimalne uslove za ostvarivanje prava na informisanje i konsultacije radnika u preduzećima ili poslovnim jedinicama.
- Definicije i ključni koncepti koji se pojavljuju u proceduri.
  - Opseg postupka:
    - Geografski.
    - Ciljna populacija.
    - Tematski.
    - Vremenski.

○ Period važenja

- Modaliteti informisanja i konsultacija.
- Komisija za pregovore o sporazumu.
- Ovlašćenja pregovaračke komisije i njenih članova.
- Program obuke
- Vrste sastanaka. Modaliteti održavanja sastanaka. Mjesta. Raspodjela budžeta. Konkretizacija direktnih troškova.
- Sazivi i dnevni red za sastanke. Model zapisnika.
- Raspored sastanaka. Učestalost.
- Kriterijumi kvaliteta i dobrog upravljanja postupkom informisanja i konsultacija.
- Aspekti koje tim VODIČA treba da provede kroz Internu reviziju. Kalendar.
- Kriterijumi pregleda procedure.
- itd.

## **5. NeNPIC stanica; Plan komunikacije za postupak informisanja i konsultacija za radnike u postkovid eri.**

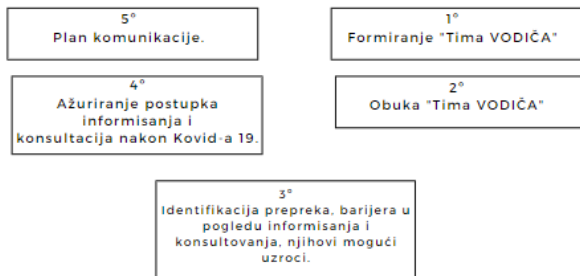
Kada se uspostave prvi koraci, preporučujemo da **osmislite plan komunikacije** koji podrazumjeva minimum:

- **Interesovanje za ovu kulturu dijaloga.**
- Strateške aktivnosti koje će se sprovoditi kako bi se to postiglo.
- Ko će učestvovati u procesu informisanja i konsultovanja
- Kako, kada i gde će moći da imaju na raspolaganju informacije od interesa.
- Oblici/modaliteti konsultacija koji su vam na raspolaganju.

Isto tako, smatra se preporučljivim da se **navede neki od neposrednih izazova za kompanije** koje trenutno rade u sektoru transporta i **odgovarajuća strategija djelovanja u kojoj je prisutno informisanje i konsultovanje.**



**3. AKCIONI PLAN ZA EFIKASNO  
UPRAVLJANJE  
INFORMISANJEM I  
KONSULTOVANJEM**



**Grafikon br. 12**

#### 4.4 KONTINUIRANO UNAPRIJEĐIVANJE KULTURE SOCIJALNOG DIJALOGA

U našem interesu će biti da **preispitamo efikasnost upravljanja pravom na informacije i konsultacije**, kako bismo mogli da identifikujemo moguća odstupanja u našoj svrsi i na taj način ih ispravimo kroz **kontinuirano poboljšavanje**.

U tu svrhu izvršiće se **program interne revizije** utvrđen u proceduri.



*Grafikon br. 13*

#### 5. MODEL DOBRE PRAKSE UKLJUČIVANJA RADNIKA U REŠAVANJE NOVIH IZAZOVA U SEKTORU TRANSPORTA. (ŠEMA)

Sada je povoljan trenutak za saradnju unutar kompanija. Mnogo je tehnoloških izazova, inovacija u logističkim procesima, u infrastrukturi i planovima za razvoj sposobnosti, znanja i vještina sa kojima će transportni sektor morati da se suoči, kako bi njegovi radnici bili u skladu sa **evropskim obavezama u pogledu emisija**. Iz svih ovih razloga, **jačanje i garantovanje učešća radnika u razvoju preduzeća postaje sve potrebnije**.

U nastavku predlažemo model analize inicijativa i rješenja za rješavanje novih izazova sektora. Predlažemo da slijedite ove korake koje preporučuje ovaj „model“ kao vodič za razmišljanje, kao „mapu puta“ za izradu AKCIONOG PLANA. Moći ćete da podjelite svoje ideje sa kolegama, da date usaglašen prijedlog kao tim koji će vam pomoći da imate početno čvrsto stanovište koje ćete moći da predložite menadžmentu vaše kompanije. Počnite tako što ćete **opisati NENPIC\_izazov**, navedite faze kroz koje morate proći da biste došli do rešenja, nastavite sa izjavama u sledećoj tabeli i **budite veoma eksplicitni u definisanju uloge** koju želite da ima proces **INFORMISANJA I KONSULTOVANJA**.

NENPIC_IZAZOV_MAPA PUTA: _____							
NENPIC	FAZE	Koji je CILJ svake faze?	Kako se namjerava postići? Navedite aktivnosti koje je potrebno izvršiti.	MOGUĆE PREPREKE na koje možemo naići u svakoj fazi.	Koji RESURSI/SAVEZNICI će nam biti potrebni?		Koja je uloga INFORMISANJA I KONSULTOVANJA RADNIKA u svakoj fazi?
					MATERIJALNI	LIUDSKI	
1.							
2.							
3.							
BR.							

**Grafikon br.\_14**

## 6. BIBLIOGRAFIJA

Direktiva 2001/86/EZ. Statut Evropskog društva u pogledu informisanja i konsultovanja radnika.

Direktiva 2002/14/EZ. Opšti okvir koji se odnosi na informisanje i konsultovanje radnika u Evropskoj zajednici

Direktiva 2009/38/EZ. Konstituisanje Evropskih radničkih savjeta ili postupak informisanja i konsultovanja radnika u preduzećima i grupama preduzeća sa komunitarnom dimenzijom

Zeleni dogovor. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

Put ka socijalnom dijalogu: Zbornik tekstova MOR-a u sektoru drumskog transporta (1938-2015). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_730888.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_730888.pdf)

Nove preporuke MOR-a pozivaju na pristup fokusiran na ljude u sektoru vazduhoplovstva. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_880459/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_880459/lang--es/index.htm)

Tehnički skup o budućnosti dostojanstvenog i održivog rada u uslugama gradskog prevoza. [https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS\\_726155/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS_726155/lang--es/index.htm)

### ZAHVALNOST PARTNERIMA NA PROJEKTU\_NENPIC

Želimo da iskažemo zahvalnost partnerima projekta NENPIC koji su velikodušno podijelili svoja iskustva, dali svoj doprinos u pripremi ovog vodiča, čija je svrha da doprinese razvoju našeg znanja o ovoj materiji, kako bismo uspešno doprineli upravljanju pitanjima koja utiču na nas u našim preduzećima.

DRŽAVA	SINDIKALNA organizacija	Organizacija POSLODAVACA
HRVATSKA		Savjez željeznica Hrvatske (SZH) (HRVATSKA),
POLJSKA	Sindikát saobraćajnih kontrolora Poljske državne željeznice PKP (POLJSKA)	CECC- POLJSKA
SRBIJA		Unija poslodavaca Vojvodine (SRBIJA)
CRNA GORA		Unija poslodavaca Crne Gore – CRNA GORA
LITVANIJA	Savez sindikata radnika u željeznici Litvanije – LITVANIJA	
MAKEDONIJA	STV Sindikat radnika u transportu i komunikacijama (MAKEDONIJA)	
ŠPANIJA		APETAM – ŠPANIJA I FEDINTRA – ŠPANIJA
ITALIJA		FAST

**Grafikon br.\_15**

TOTAL

# new normal

Building Workers' Post COVID19 Involvement and Consultation Capacity in Transport Undertakings



*"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."*



Co-funded by  
the European Union