

др Бранко Лубарда,
доцент Правног факултета у Београду

ПАРТИЦИПАЦИЈА РАДНИКА У УПРАВЉАЊУ ПРЕДУЗЕЋЕМ У УПОРЕДНОМ ПРАВУ (1)

У раду се разматрају кључна питања проблематике партиципације радника у управљању предузећем у упоредном праву развијених земаља тржишне привреде. Указује се на богатство значења термина партиципација и његова различита појмовна одређења. Износе се и анализирају ставови и аргументи који оправдавају увођење партиципације, али и аргументи који оспоравају легитимитет партиципације. Разматрају се и различити правни режими партиципације у упоредном праву - хетерономни (законски), с једне, и аутономни (успостављен пре свега колективним уговорима о раду) правни режим, с друге стране. Нарочито се посвећује пажња облицима партиципације - институционалним и неинституционалним.

Кључне речи: Партиципација. - Радници. - Управљање. - Предузеће.

I. ПОЈМОВНО ОДРЕЂЕЊЕ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ

Термин партиципације јесте један од најчешће коришћених термина у последњих двадесетак година овог века, термин који се појављује у мноштву значења, облика и у различитим контекстима (не само у контексту индустријских односа) (2), што је утицало да аутори студија о развоју индустријских односа указују на честу појаву злоупотребе термина партиципација (3). Указујемо на богатство значења у којима се може користити овај термин.

Најпре, партиципација радника (employee participation) се користи у три основна значења: а) партиципација радника у управљању (одлучивању - decision-making); б) партиципација радника у расподели доби-

(1) Приступно предавање одржано 11. марта 1993. године на Правном факултету у Београду.

(2) Концепт индустријских односа обухвата формалне и неформалне односе између: а) радника и синдиката; б) менаџмента, послодаваца и њихових удружења; в) државе (укључујући владу, владине агенције, радне судове); В. Keller, *The role of the State as corporate actor in industrial relations systems*, у "Comparative industrial relations", London, 1991, стр. 76-94.

(3) R. L. Hogler, G. J. Grenier, *Employee Participation and Labor Law in the America Workplace*, New York, 1992, стр. 99-102.

ти (profit sharing) и ц) партиципација радника у својини (stock ownership) (4).

Термин партиципација у управљању може да се користи, опет, у више значења. Тако, разликује се "псеудо партиципација", када мениџмент користи партиципацију као начин убеђивања радника да прихвате већ (раније) донете одлуке мениџмента; "делимична партиципација", када су две или више страна у могућности да утичу на доношење одлука, при чему коначна одлука остаје у рукама само једне стране (мениџмента) и "пуна партиципација", када сваки појединачни члан управног органа (па и представник радника) има иста права у процесу доношења одлука (5).

Дистинкција се прави и између "нижег" нивоа партиципације - на нивоу организационих јединица (погона - shop floor) предузећа и "вишег" нивоа партиципације, који се односи на управљање целим предузећем. При том, истиче се да индустријска демократија подразумева систем који допушта (и) виши ниво партиципације радника у управљању предузећем (6). Штавише, термин индустријска демократија (чији саставни елемент представља партиципација радника) не подразумева само укључивање (involvement) радника (обично посредством њихових синдиката) у управљање предузећем (у питањима која се тичу њиховог радног живота), већ и у управљању економијом земље (7). Индустријска демократија данас значи заједничко одлучивање (joint decision making) мениџмента и радника у оквиру капиталистичког система (8).

Уже схваћена партиципација у управљању увек постоји када на врху хијерархије предузећа раднички представници учествују у вршењу управљачких функција предузећа (9), док шире схваћена партиципација укључује све социјалне и/или институционалне облике преко којих подређени радници, било индивидуално било колективно, бивају укључени у један или више аспеката одлучивања (10).

Поред одређивања појма партиципације у контексту индустријских односа и индустријске демократије, појам партиципације се одређује и у односу према колективном преговарању. Тако, партиципација радника се дефинише као филозофија или стил организацијског управљања, која признаје и потребу и право радницима, индивидуално или колективно, да буду укључени са мениџментом у областима организацијског управљања, који су изнад оног што обично покрива колективно преговарање (11). А, с друге стране, планови партиципације, иницирани од мениџмента, могу се јавити и као алтернатива колективном

(4) У овом раду се пажња посвећује само партиципацији радника у управљању. О партиципацији у расподели добити и својини, ближе у монографији: B. W. Lee, *Productivity and Employee Ownership, The Case of Sweden*, Stockholm, 1989.

(5) M. Jackson, *An Introduction to industrial relations*, London, 1991, стр. 195.

(6) *Ibidem*, стр. 196-197.

(7) *Ibid.*, стр. 197-198.

(8) Ch. A. Nwagwu, *Understanding Industrial Relations*, London, 1991, стр. 256.

(9) M. Salamon, *Industrial Relations, Theory and Practice*, London, 1987, стр. 295.

(10) *Ibidem*, стр. 295-296.

(11) *Ibid.*, стр. 296.

преговарању у предузећима у којима није дошло до организовања синдиката (амерички модел) (12).

Партиципација запослених може бити уведена на различитим нивоима организације (предузећа), али то може бити и директна партиципација, када укључује појединце у вези са њиховим сопственим пословима (радним местима) и непосредном радном средином. Ова директна партиципација даје радницима веће лично задовољство на њиховим радним местима, што није случај са партиципацијом на вишим нивоима) (13).

Од партиципације запослених треба разликовати појам заједничког консултовања (*joint consultation*). Заједничко консултовање је облик укључивања запослених у процес одлучивања на тај начин што менаџери разматрају одређена питања са радничким представницима, тј. од њих добијају мишљења о листи проблема и предлога, али коначна одлука и одговорност остаје у рукама мениџмента (14). Очигледно, заједничко консултовање је нижи степен укључивања радника у процес одлучивања од партиципације, јер ова (схваћена у класичном смислу) подразумева увођење радничких представника у одлучивање преко одређених институционалних облика, као што су радни савети, надзорни одбори и сл. (15).

У литератури се прави и појмовна (терминолошка) разлика између термина "представљање" (*representation*) и термина "партиципација", јер се овај последњи задржава само за учешће радника, тј. њихових представника у управном (надзорном) одбору (16). А за институционални систем представљања радника преко радних савета (савета запослених - *Works councils*) у приватном сектору и представљања особља (*Staff representation*) у јавном сектору, користи се у упоредном радном праву и термин "конституисање рада" (*Works constitution*) (17).

Из прегледа мноштва значења у којима се употребљава термин партиципација у упоредном (радном) праву, може се уочити да се овај термин користи у ширем и ужем значењу. У ширем значењу овај термин би обухватао све облике укључивања радника у управљању - и институционализоване (радни савет; надзорни одбор и сл.) и неинституционализоване (заједничко консултовање; облици псеудопартиципације; кружоци за квалитет итд). Другим речима, појам партиципације у ширем смислу би обухватао сваки облик институционалног или неформалног учешћа радника и/ли њихових представника у процесу одлучивања унутар предузећа, без обзира да ли се ради о одлучивању на нижем или вишем организационом нивоу предузећа, и без обзира да ли се ово учешће у процесу одлучивања изражава кроз информисања, консултовање или саодлучивање. У ужем значењу, термин партиципација радника у управљању односио би се само на институционалне облике учешћа радника, односно њихових представника у процесу уп-

(12) M. Thompson, *Union-management relations; recent research and theory*, "Comparative industrial relations, London, 1991, стр. 103.

(13) Ch. A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 260.

(14) *Ibidem*.

(15) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 200-201.

(16) F. Morgenstern, *International Conflicts of Labour Law*, Geneva, 1984, стр. 106.

(17) Ближе: M. Weiss, *Labour Law and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany*, Kluwer, 1987, стр. 149-169.

рављања (одлучивања) предузећем. (У овом раду термин партиципација се користи у ширем значењу).

II. ЛЕГИТИМНОСТ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ

Филозофија (идеја) партиципације има своје присталице и противнике. У прилог оправдања партиципације износе се бројни аргументи, али и опоненти партиципације износе своје аргументе.

1. Оправдавање партиципације

У циљу оправдавања (леgitимности) партиципације износе се аргументи економске, (радно-)социјалне и психолошке природе.

а) Економска аргументација. Партиципација има своје економско оправдање јер (по правилу) води расту продуктивности (18), већој ефикасности и организационој хармоничности (19). Партиципација, наиме, побољшава радни морал и мотивисаност радника (20). Емпиријска истраживања показују да партиципација обично води малом, краткотрајном побољшању (пословних) резултата, а понекад значајнијем и дуготрајнијем побољшању резултата. Другим речима, партиципација редовно има (мали) позитивни ефекат на продуктивност и готово никада негативни ефекат (21). Уосталом, укључивање радника у одлучивање није никада штетило предузећу, док је неукључивање радника водило неспоразумима и сукобима због недостатка сарадње (22). На крају, и сами послодавци признају да је заједница интереса између послодавца и радника у дугорочном интересу развоја предузећа (23). Не само да партиципација редовно доприноси побољшању продуктивности, ефикасности и профитабилности предузећа, већ смањује и апсентизам (24).

Поред економске аргументације у корист партиципације на нивоу предузећа, истичу се и предности партиципације на вишим нивоима одлучивања - на нивоу гране и економије у целини (25).

б) Социјално-радна аргументација. Партиципација се јавља и као својеврсна компензација за инкорпорираност радника у предузећу и (општу) социјалну интеграцију радника у (постојећи) систем, што је у тесној вези са филозофијом државе (друштва-)благостања (и њеном експанзијом у низу земаља у деценијама после II светског рата) (26). Интегрисаност радника кроз партиципацију смањује (број) индустри-

(18) M. Salamon, *op. cit.*, стр. 298. Овај аутор, међутим, указује да се партиципација не може посматрати изоловано од других чинилаца који утичу на економски просперитет; M. Thompson, *op. cit.*, стр. 103.

(19) M. Salamon, *op. cit.*, стр. 304.

(20) R. L. Hogler, G. J. Grenier, *op. cit.*, стр. 99; Ch. A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 275.

(21) R. L. Hogler, G. J. Grenier, *op. cit.*, стр. 103. У САД се показало да, када је радничко акционарство комбиновано са праксом партиципативног мениџмента, то даје значајно побољшање пословања предузећа. Ближе: C. Rosen, *Employee Ownership*, New York, 1991, стр. 3. и след.

(22) Ch. A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 264.

(23) M. Salamon, *op. cit.*, стр. 303.

(24) *Ibidem*, стр. 304; Ch. A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 264.

(25) M. Thompson, *op. cit.*, стр. 104; Ch. A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 275.

(26) B. T. Keller, *op. cit.*, стр. 82.

јске конфликте, односно, наместо штрајка прибегава се радије мирном (споразумном) решавању колективних радних спорова. Тиме се повећава степен узајамне сарадње између мениџмента и радника (синдиката) (27), односно доприноси развоју (и индустријске) демократије. Партиципација је допринела да се развије демократизација у индустријским односима, и то не само на нивоу предузећа већ на нивоу целе економије (28).

Партиципација радника у процесима социоекономског одлучивања водила је институционализацији трипартизма (влада - послодавачка удружења - синдикати), као вишој форми управљања у индустријским односима (29).

Послодавци (њихова удружења), суочени са релативно slabим синдикатима, могу кроз партиципацију лакше умањити њихов отпор, или чак задобити подршку синдиката у имплементацији њихове политике, него кроз једнострано управљање (ауторитативни мениџмент) (30). Отуда у неким земљама послодавци често уводе програме партиципације да би ослабили синдикат (31).

ц) Психолошка аргументација. Партиципација смањује осећај отуђености радника, тј. осећање инволвираности радника се повољно одражава на њихов радни морал, мотивисаност и задовољство на раду (32). На тај начин се кроз партиципацију стварају хуманији услови рада и радног окружења. Партиципација, надаље, представља значајно средство за подстицање лојалности (верности) радника предузећу (33). Код радника партиципација развија осећај заједничког циља (са послодавцем), мотивишући тако раднике да увећају свој допринос успеху предузећа (34). И сами послодавци (њихова удружења) изражавају веровање да је срећан радник и стварно инволвиран радник, заиста и продуктиван радник (35). Партиципација води вишем квалитету радног живота, самопоптрђивања (амбиција) и осмишљености рада (36).

2. Оспоравање партиципације

Оспоравање легитимности партиципације долази пре свега од послодавачке стране, али и (неки) синдикати истичу своје резерве према партиципацији. Што се тиче државе, владе низа развијених тржишних земаља су и саме подстицале ширење партиципације (нпр. Шведска и СР Немачка) (37), али има и обрнутих примера (нпр. САД, Велика Британија, Италија) (38), где су владе деловале у правцу слабљења снаге синдиката и значаја партиципације (39).

(27) R. L. Hogler, G. J. Grenier, *op. cit.*, стр. 103.

(28) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 173.

(29) B. T. Keller, *op. cit.*, стр. 84-85 (нпр. у Шведској и Аустрији).

(30) M. Thompson, *op. cit.*, стр. 100.

(31) *Ibidem*, стр. 102.

(32) R. L. Hogler, G. J. Grenier, *op. cit.*, стр. 99.

(33) M. Thompson, *op. cit.*, стр. 103. (Аргументат који истичу послодавци).

(34) M. Salamon, *op. cit.*, стр. 304.

(35) Ch. A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 258. (према Британском Институту за мениџмент).

(36) *Ibid.*, стр. 260.

(37) L. Turner, *Democracy at Work*, Cornell University Press, 1991, стр. 222.

(38) *Ibidem*, стр. 225-226.

(39) *Ibid.*, стр. 226-227.

Оспоравање легитимности партиципације се најпре заснива на економској аргументацији, тј. тврди се да је ауторитарна несиндикална стратегија (ауторитарни мениџмент) оправданија од демократске партиципације (кооперативни мениџмент), јер је економски ефикаснија (40). За ову тезу (аргумент) има мало објективних доказа (41). С тим у вези је и аргумент да представници радника (у институционалним облицима партиципације - нпр. надзорном одбору предузећа) нису довољно компетентни за управљање (одлучивање), а да су њима насупрот представници послодавачке стране висококвалификовани експерти у економским и финансијским питањима (42). Овај аргумент не стоји (сасвим), јер могу бити предвиђени и тзв. спољни представници радника из круга експерата ван предузећа, који су дорасли сложеним питањима управљања (одлучивања) у предузећу. Успешно функционисање надзорног одбора у предузећима у којима се примењује модел саодлучивања демантује овај аргумент против партиципације (43).

Оспоравање партиципације је могуће и са становишта организације рада (управљања) у предузећу. У циљу изналажења успешне организације рада у модерном времену, пред послодавцима се могу наћи две опције: а) да се управља предузећем без увођења партиципације, тј. настојањем послодаваца да слабе, маргинализују, избегавају или искључе утицај синдиката и/ли б) да помоћу партиципације укључе (раднике) синдикате у процес управљања. (Долуше, могуће је применити обе опције, али у различитим привредним гранама, тј. различитим предузећима). Мениџмент (послодавци) у земљама у којима су законским путем предвиђене одређене форме партиципације (кодетерминације, саодлучивања), и у којима је јак синдикални покрет (нпр. ДГБ у Немачкој и ЛО у Шведској), разуме се, прихватају другу опцију. На другој страни, у земљама у којима не постоје оваква (законом прописана) ограничења (и тако јак синдикални покрет) слободи послодаваца у избору организације рада и начина управљања предузећем, радије се бира прва опција (нпр. у САД, Италији, а делом и В. Британији). Нарочито у САД, менаџери нерадо одустају од свог права да одлуке доносе једнострано (44). Упоредна анализа је показала и то да је пракса индустријских односа била релативно стабилна у 80-им годинама у оним земљама у којима су синдикати били укључени (партиципација) у процес управљања предузећем (нпр. у СР Немачкој и Јапану) (45).

Послодавци су, у одговору на растућу моћ и утицај радничког покрета, знали да и сами иницирају одређене (макар рудиментиране) облике партиципације радника (и зарад сопствених интереса), било да би маргинализовали синдикат (или га држали ван предузећа), било да би задобили већу легитимност за своју пословну политику (46). На тај

(40) B. T. Keller, *op. cit.*, стр. 84.

(41) *Ibidem*.

(42) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 181.

(43) *Ibid.*, стр. 182.

(44) L. Turner, *op. cit.*, стр. 235.

(45) *Ibid.*, стр. 223. Овде треба уочити да су синдикати у СР Немачкој задржали своју независност и снагу у односу на послодавце (мениџмент), док је укључивање синдиката у процесе управљања у Јапану праћено фрагментарношћу (унутрашњом поделом) синдикалног покрета, односно релативном слабошћу снаге синдиката у предузећу.

(46) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 149.

начин, иако можда интимно против партиципације, послодавци су у овим случајевима тежили да извуку што више користи за себе (помоћу партиципације).

Резерве према партиципацији долазе и од стране синдиката радника. Тако, одређене схеме партиципације могу имати за последицу слабљење репрезентативности и фрагментарност солидарности радника (47). Другим речима, мениџмент може користити неке планове партиципације као средство контроле рада (радника), што спада у ред најефикаснијих анти-синдикалних стратегија које се користе у предузећима (48). Ови, од стране мениџмента иницирани, програми инволвирања радника су крајње ефикасан и сложен организациони метод контролисања (каналисања), а некад и преображаја воље радника. Послодавци тако стварају више илузију партиципације радника у управљању, док у стварности циљеви програма инволвирања јесу - контрола и манипулисање радницима (49). А, уз то, програми укључивања радника иницирани од стране мениџмента стварају и утисак да демократизација рада може постојати и без синдикалног организовања радника (50).

Партиципација може да води губљењу аутономије синдиката у односу на послодавца, односно способност да заштити интересе свог чланства, као и преузимању (синдикалне) одговорности за пословне резултате предузећа. Партиципација одузима синдикату неопходну критичку дистанцу у односу на мениџмент (послодавце). Ипак, током 70-их година британски ТУЦ мења свој став и критички однос према партиципацији, и признаје да независност синдиката не би требало да буде умањена због укључивања представника радника у надзорни одбор предузећа (компанија) (51), нарочито ако се избор радничких представника у надзорни одбор врши посредством синдиката.

У теорији индустријских односа постоји гледиште да је слободни, независни синдикални покрет најбоља гаранција индустријске демократије и да је вероватније да ће радници више изгубити него добити (у контроли радне ситуације) ако буду укључени у процес управљања, који води губљењу независности синдиката (52). Али, овај ризик од губљења независности синдиката се умногоме смањује када се партиципација радника у управљању одвија под контролом синдиката, тј. уколико се избори за представнике радника у институционалним облицима партиципације у предузећу одвијају под контролом синдиката (на један или други начин - кандидовање и сл.) (53).

III. ПРАВНИ РЕЖИМ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ

Правни режим партиципације може бити уређен пре свега хетерономним прописима државе - законским путем, ређе подзаконским

(47) R. L. Hogler, G. J. Grenier, *op. cit.*, стр. 110.

(48) *Ibidem.*, стр. 116.

(49) *Ibid.*, стр. 117.

(50) *Ibid.*, стр. 105. (Аргумент у прилог партиципацији који истичу послодавци).

(51) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 200-211.

(52) *Ibid.*, стр. 211. (Овај аргумент нарочито заступа истакнути британски теоретичар H. Clegg).

(53) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 149.

општим актима - уредбама и/ли актима аутономног права - првенствено колективним уговорима о раду, статутима, плановима и програмима партиципације у предузећу.

1. Законско уређење партиципације

Законско уређење партиципације, тј. законско признавање права на партиципацију има своје значајне предности (за раднике) у односу на друге облике (методе) уређивања партиципације. Најпре, законским уређивањем партиципација постаје интегрални део система индустријских односа једне земље, а остваривање права на партиципацију радника не зависи од снаге синдиката и "ћуди" тржишта радне снаге. Послодавци не могу избећи обавезе укључивања запослених, тј. њихових представника у (законом) предвиђене облике (институционализоване) партиципације. Пошто имају право на партиципацију, синдикати задржавају свој утицај и када се смањује њихово чланство, тј. када слаби њихова реална моћ која произилази и из бројности чланства. Ни повећање незапослености не угрожава остваривање права на партиципацију. Другим речима, партиципација радника (синдиката) у одлучивању, предвиђена законским путем, представља битан основ стабилности индустријских односа и очувања утицаја синдиката (54). Ове чињенице су били свесни и синдикати, па је отуда и разумљиво њихово залагање и вршење притиска на владу (државу) да се питање партиципације уреди законским путем, чиме се, поред осталог, смањују шансе послодавца да ослабе синдикални покрет стратегијама које би водиле фрагментаризацији синдикалног покрета и нарушавању његове солидарности. У том погледу нарочити успех су постигли немачки синдикати - ДГБ, као и шведски синдикати - ЛО (55). Наиме, законске одредбе о партиципацији (саодлучивању) у овим земљама напосто онемогућавају послодавце (мениџмент) да нападну, односно угрозе утицај синдиката, док у земљама у којима нема развијеног законодавства о партиципацији, послодавци имају такве могућности (56). И док се партиципација радника (у управљању) може јавити и независно од (без) било какве законске подршке, индустријска демократија се редовно подстиче (концепцијски и институционално) законским путем (57).

Законско уређивање партиципације може бити изражено кроз радно законодавство или, једним делом, трговинским законима. Тако, према Закону о раду (запошљавању - *Employement Act*) из 1982. године и Закону о предузећима (*Companies Act*) из 1985. у В. Британији, тражи се да у предузећима која запошљавају више од 250 радника буде укључено у Извештају о пословању шта је мениџмент учинио да се постигну споразуми који радницима омогућују информисање и консултовање о питањима која се односе на њихове интересе (58). Иако се овим законским актима уведе извесни облици партиципације (информисање и

(54) L. Turner, *op. cit.*, стр. 225-226; 232.

(55) *Ibid.*, стр. 225, 227, 230.

(56) *Ibid.*

(57) M. Thompson, *op. cit.*, стр. 103.

(58) Ch. A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 259; M. Jackson, *op. cit.*, стр. 204.

заједничко консултовање), изостаје законска обавеза, односно право радника да буду представљени у управном одбору предузећа (59).

У Данској, Закон о предузећима из 1973. године предвиђа да у предузећима одређене величине, у управном одбору морају бити заступљени и представници запослених (60).

У СР Немачкој постоји више (радно)законских режима партиципације, тј. саодлучивања, у зависности од величине предузећа (броја запослених радника) и индустријске гране (61). Тако, разликују се законски облици саодлучивања у предузећима у области рударства, производње гвожђа и челика - Закон о саодлучивању из 1951, са каснијим изменама Закона; у великим јавним предузећима - Закон о саодлучивању из 1976; у области трговине и осталом делу индустрије - Закон о конституисању рада из 1972; у јавним службама - Закон о представљању особља из 1955; у мањим предузећима, где је предвиђена трећинска заступљеност - Закон о конституисању рада; док у врло малим фирмама, са мање од пет сталних радника, нема закона о саодлучивању (62).

У Ирској, сходно Закону о радничкој партиципацији (у државним предузећима) из 1977, који се примењује само на седам државних предузећа, предвиђа се заступљеност радничких представника у управном одбору предузећа (63).

У Шведској је Законом о представљању запослених у (управном) одбору акционарских компанија и кооперативних друштава из 1976. дато право запосленима да изаберу своје представнике у управном одбору предузећа (мањинска заступљеност), као вишем облику партиципације, чиме је допуњен законски режим партиципације (само информативног и консултативног карактера) уведен Законом о заједничком регулисању радног живота из 1972. године (64).

И на (регионалном) међународном плану, у оквиру ЕЕЗ-а (данас ЕУ-а), Упутством о хармонизацији трговинског права (1972), тражи се од свих предузећа, која запошљавају више од 1000 радника, да успоставе партиципацију запослених. Форма партиципације може бити изражена кроз: раднике директоре; заступљеност у надзорном одбору; Савет запослених или другим системима партиципације успостављеним колективним уговорима о раду (65).

2. Уређивање партиципације (колективним уговорима о раду и другим) актима аутономног права

У низу земаља партиципација се уводи и развија кроз закључивање колективних уговора о раду у одсуству (директног) законског уређивања партиципације. У том погледу успех су најпре постигли јаки синдикати, приморавајући послодавачку страну на уступке. Тако, прави продор у правцу индустријске демократизације и увођења облика пар-

(59) Ch. A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 268.

(60) *Ibidem*, стр. 270.

(61) *Ibidem*, стр. 274-275.

(62) *Ibid.*, стр. 272.

(63) *Ibid.*, стр. 283-284.

(64) F. Schmidt, *Law and Industrial Relations in Sweden*, Stockholm, 1977, стр. 85.

(65) M. Salamon, *op. cit.*, стр. 299.

тиципације извршен је у Шведској 1946. године када је закључен Колективни уговор о саветима запослених. Овај уговор су закључили ЛО (Шведска конфедерација синдиката - плавих крагни) и САФ (Шведска конфедерација послодавачких удружења), да би овај Уговор био допуњен 1966. Савети запослених су добили овлашћења у погледу информисања и консултовања, при чему управљачка овлашћења послодавца (мениџмента) нису била битно ограничена (66). А потом, сходно Закону о представљању радника у управном одбору предузећа (1977), вођени су преговори ЛО-а и САФ-а о закључењу процесног колективног уговора о синдикалном представљању у управном одбору (67).

Убрзо после завршетка II светског рата и дански синдикати су 1947. закључили са послодавачком страном Колективни споразум о успостављању заједничких комитета у предузећима која запошљавају више од 50 радника. Од 1974, односно 1980. године, предвиђа се и избор два представника, односно једне трећине представника радника у управни одбор предузећа (са ограниченом одговорношћу) (68).

У САД и Канади, где филозофија партиципације у управљању није нарочито заживела, ипак има примера предвиђања одређених облика партиципације, на основу планова партиципације. Ови планови партиципације су некада били иницирани од стране мениџмента као својеврсни вид замене (сурогата) за колективно преговарање у предузећу (без синдиката), а садржали су пре свега одредбе о заједничком консултовању (69). У америчкој индустрији доминантан организациони модел партиципације јесу (ипак) Кружоци квалитета (Quality circle), који се све више јављају током 70-их година, после њиховог успеха у јапанској индустрији (70). У Јапану, наиме, одређени облици партиципације - заједничко консултовање, кружоци квалитета, програми побољшања квалитета радног живота и др., развијају се у одсуству законског уређивања ових питања (71). Заједничко консултовање, као облик партиципације, уведено је у Јапану колективним уговорима о раду између послодавца и синдиката у предузећу. Крајем 70-их чак око 75 процената колективних уговора на нивоу предузећа садржи одредбе о заједничком консултовању. Иако се и преговарање и консултовање води од стране истог синдиката, могуће је да различити синдикални представници (делегати) воде преговоре, односно учествују у консултацијама. При том, разлика између преговарања и консултовања у јапанским индустријским односима није одсечно повучена, премда се узима да се код преговарања ради о уређивању услова рада, а да консултовање има за предмет питање управљачких (менаџерских) прерогатива (затварање одређених погона предузећа; промене у производњи; пословање и сл.) (72). За разлику од Јапана, у САД се заједничко консултовање предвиђа само у око 35 процената већих колективних уговора (нпр. у погледу одлучивања мениџмента о евентуалном премештању

(66) F. Schmidt, *op. cit.*, стр. 79.

(67) *Ibid.*, стр. 93-99.

(68) Ch. A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 282.

(69) *Ibid.*, стр. 283, 286.

(70) R. L. Hogler, G. J. Grenier, *op. cit.*, стр. 101.

(71) M. Thompson, *op. cit.*, стр. 103-104.

(72) T. A. Hanami, *Labour Law and Industrial Relations in Japan*, Kluwer, 1985, стр. 121-122.

погона предузећа, постоји обавеза мениџмента да се претходно, тј. пре доношења одлуке, консултује синдикат предузећа) (73).

И у В. Британији, нарочито у 80-им годинама, расте значај партиципације, пре свега у форми консултовања (74). Кружоци квалитета су као облик партиципације подржани од многих британских фирми (нпр. British Telecom; Jaguar), а дошло је до развоја и једног специфичног облика партиципације - Састанци тимова (Team briefings), чији је циљ одржавање комуникације са радном снагом кроз информисање радника о политици предузећа и њеној последици за радна места радника (75). У погледу (виших облика) партиципације радника у управљању кроз учешће радничких представника у управном одбору предузећа, у В. Британији се сматра да то представљање треба да иде само посредством синдиката (а не непосредно избором од запослених) (76). И да се представљање радника у управном одбору и колективно преговарање у пракси не би сукобљавали и доводили до конфузије, оба процеса треба да буду чврсто везана за једну карику - (посредовање) синдикат(а) (77).

Слично В. Британији, и у Аустралији, партиципација се јавља (и) на нивоу предузећа и/ли гране, при чему у доношењу планова о партиципацији важну улогу (могу да) имају и арбитражни трибунали. Арбитражни трибунали имају централну улогу у аустралијском систему индустријских односа (78).

Но кад је реч о односу колективног преговарања и партиципације (у америчкој пракси), има примера да су и сами послодавци прибегавали доношењу планова о представљању запослених у форми радних савета, како би их радници прихватили као алтернативу за синдикат. Овај облик партиципације усмерен је против (самосталних) синдиката у предузећима, а ради успостављања својеврсних "компанијских синдиката" ("жути" синдикати), под контролом послодавца (79).

И у праву СР Немачке, ма колико да је законским путем уређено питање партиципације (саодлучивања), и где је развијен систем институционалне партиципације, може ипак доћи до сукоба између колективног уговора о раду и (надлежности) савета запослених. Сходно Закону о конституисању рада, саодлучивање је искључено једино када је колективни уговор тако детаљан да не оставља ни мало простора за алтернативне одредбе. Уколико, међутим, колективни уговор оставља слободан простор за алтернативне одлуке од стране мениџмента, право

(73) A. L. Goldman, *Labor Law and Industrial Relations in the United States of America*, Kluwer, 1984, стр. 261.

(74) M. Thompson, *op. cit.*, стр. 104.

(75) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 205.

(76) *Ibidem*, стр. 214.

(77) *Ibid.*

(78) M. Thompson, *op. cit.*, стр. 104-105.

(79) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 214. Више од једне трећине већих колективних уговора о раду у САД у 1981. години је предвиђао обавезу послодавца да претходно обавести синдикат и омогући му консултовање пре него што донесе одлуке о релокацији погона предузећа. Осим тога, колективним уговорима су (некад) успостављани заједнички синдикално-менаджерски комитети у циљу давања препорука за побољшање заштите и сигурности на раду, спровођења периодичних инспекција у погонима предузећа и сл; Ближе: A. L. Goldman, *op. cit.*, стр. 261-263.

на саодлучивање савета запослених мора бити поштовано (80). На тај начин, у одсуству уређивања одређених питања колективним уговорима, а да се не би ширила (једнострана) управљачка овлашћења мениџмента, предвиђена је супсидијарна примена законских одредби о праву на саодлучивање савета запослених.

У оквиру ЕЗ-а, односно ЕУ-а, сходно Директиви о хармонизацији трговинског права, уколико се алтернативни систем партиципације успоставља колективним преговарањем, он треба да буде еквивалентан у ефекту постојању институције радничких директора, тј. треба да омогући информисање и консултовање у главним одлукама (о затварању, трансферу или ширењу организационих активности) (81).

3. Законско и/ли регулисање колективним уговорима (и другим актима аутономног права) питања партиципације

Упоредна анализа правног режима партиципације радника у управљању предузећем показује предности законског уређивања ове материје, што не искључује (сасвим) потребу да се остави одређена слобода (домен) аутономном регулисању партиципације путем колективних уговора о раду и/ли другим актима аутономног права. Законски утврђена права радника на партиципацију и/ли саодлучивање (као нпр. у праву СР Немачке или Аустрије, потом и Шведске), када је праћено постојањем јаких и/ли централизованих синдикалних конфедерација (ЛО; ОЕГБ), омогућава да се партиципација снажно учврсти, институционализује и у пракси потврди.

Насупрот томе, у одсуству законски (институционално) успостављених облика партиципације, колективно преговарање може довести до увођења одређених облика партиципације у појединим предузећима или у појединим гранама, што ипак претпоставља постојање довољно јаких синдиката, који ће натерати послодавца (вршењем притиска у складу са принципима допуштеног синдикалног деловања) да предвиди одређене облике партиципације (барем у форми информисања и/ли консултовања). Но, уколико нема довољно моћних и независних синдиката, партиципација се теже може увести, а ако се и уводи, то се неретко чини на иницијативу послодаваца одређеним плановима (програмима) радничког укључивања, који некад могу да имају за циљ и супституисање колективних уговора о раду, тј. отежавање формирања синдиката у предузећу (позната пракса у САД) или барем слабење моћи синдиката (пракса из В. Британије) (82).

III. ОБЛИЦИ ПАРТИЦИПАЦИЈЕ РАДНИКА У УПРАВЉАЊУ ПРЕДУЗЕЋЕМ

Постоје бројни, разноврсни облици партиципације радника у управљању. Они се могу сврстати у две основне класификације: прву, поделу на директне и индиректне облике партиципације, и другу, поделу на институционалне и неинституционалне облике партици-

(80) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 169-170.

(81) M. Salamon, *op. cit.*, стр. 299.

(82) B.K. Keller, *op. cit.*, стр. 86.

пације. Директни облици партиципације састоје се у непосредном укључивању радника у процес одлучивања - нпр. редовни састанци радних група или консултативни састанци између радника и њихових надзорника, или учешће у креирању нових споразума о партиципативном раду, при чему нагласак јесте на појединачном раднику (или радној групи) и његовој непосредној радној ситуацији. Овде се ради о тзв. силазној партиципацији, јер се одлучивање преноси са мениџмента на ниже, тј. на саме раднике, али само у погледу ограниченог круга питања у вези са радом радника - нпр. методи рада; расподела радних задатака; одржавање квалитета производње итд. На тај начин се радник директно мотивише да боље ради, идентификује са циљевима предузећа (док главне одлуке остају у рукама мениџмента) (83).

Индиректни (посредни) облици партиципације састоје се у укључивању радника у процесе управљања, преко својих репрезентативних радничких представника, у савете запослених (комитете предузећа), у надзорне и/ли управне одборе, кроз постављање радника директора или преко колективних репрезентата интереса радника - синдиката (у процесу колективног преговарања). Овде се ради о својеврсној "узлазној партиципацији" радника у управљању, јер се ради о партиципацији радника у управљању на вишим нивоима одлучивања у предузећу (84).

У овом раду се ближе разматрају институционални и неинституционални облици партиципације, јер се у њима (уосталом) садрже и облици директне и индиректне партиципације. Под институционалним облицима партиципације подразумевају се трајни(ји) систематски облици партиципације, уведени у цео или знатнији део (привредног) система - првенствено законским путем. Неинституционални или неформални облици партиципације радника у управљању предузећем уводе се у појединим предузећима, у одређеним гранама, првенствено одређеним плановима и/ли програмима партиципације (и) за одређено време. Другим речима, институционални облици партиципације су облици који се (по правилу) обавезно формирају, док се неинституционални облици добровољно успостављају (макар у ембрионалном облику).

1. Институционални облици партиципације радника у управљању предузећем

Институционални облици партиципације се јављају у различитим формама: савети запослених (Радни савети комитети, предузећа и сл.); представљања радника у надзорном и/ли управном одбору; директор рада (радник директор).

а) Савет запослених (Радни савет)

Овај облик (система) институционалне партиципације је најраширенији у упоредном (радном) праву и јавља се најчешће под називом Савет запослених (Works Council) или комитет предузећа (Comité d'entreprise). Разликују се немачки и француски модел (концепт) радног савета, с обзиром на начин избора чланова савета и улогу синдиката у

(83) M. Salamon, *op. cit.*, стр. 299-300.

(84) *Ibid.*, стр. 302.

том поступку. (Има елемената да се може говорити и о англо-саксонском моделу Радног савета). Знатно су мање разлике у погледу надлежности (функција) радног савета у упоредном радном праву.

а) 1. Немачки модел радног савета (Betriebsrat)

(1) *Састав и начин избора*. Сходно немачком моделу, радни савети су институционално одвојени од синдиката. Савети представљају све раднике, без обзира да ли су чланови синдиката или не. Но, упркос институционалној одвојености, између синдиката и радних савета постоје (у пракси) тесне везе, што потврђује податак да велику већину чланова радних савета чине чланови синдиката (85).

Према Закону о конституисању рада (Works Constitution Act) из 1952. године (86), радни савет се бира у свим погонима који имају пет или више стално запослених радника са правом гласа. Не успоставља се аутоматски, већ на иницијативу самих радника или синдиката представљеног у погону. Иако су синдикати институционално одвојени од радног савета, ипак им Закон омогућава да иницирају састанак радника у погону где (још) нема радног савета како би радници одлучили да ли желе или не формирање радног савета (87).

Чланове радног савета бирају сви радници старији од 18 година, а право да буду изабрани имају радници који су запослени у предузећу најмање шест месеци. Кандидатура за члана савета мора бити подржана од најмање једне десетине радника, а у већим погонима од најмање хиљаду радника (88). (За разлику од надзорног одбора) нико ван предузећа не може бити изабран у радни савет, укључујући и синдикалне поверенике (који нису запослени у предузећу, а које поставља синдикат гране). Исто тако, врховни управљачки кадрови не могу бити бирани, нити могу гласати. Величина савета зависи од броја запослених: у погонима (предузећа) са 5-20 запослених, бира се 1 представник рада; у погонима са 21 до 58, бирају се 3 члана; од 51 до 150, има 5 чланова; од 151 до 300, има 7 чланова... од 1001 до 2000, има 15 чланова; од 5001 до 7000, има 29 чланова итд. (89). При том, обезбеђује се сразмерно представљање у савету две основне групе радника, у зависности од удела у укупном броју радника у погону (радници "плаве крагне" и радници "беле крагне" се третирају као различите групе, па је уобичајено да свака група тајно бира своје чланове у савету (90).

(85) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 150. Упркос институционалној одвојености синдиката и радног савета, постоје у пракси тесне везе, што потврђује и податак да велику већину чланова савета чине чланови синдиката - у 1981. чак 77,5 процената чланова савета су били чланови синдиката.

(86) Овим Законом је предвиђено постојање више институционалних облика (органа) представљања интереса радника. Поред најважнијег - радног савета, ту су још и економски комитет, представништво младих, састанци радника као институције за пружање подршке радном савету. Ближе: V.K. Berghahn, D. Karsten, *Industrial Relations in West Germany*, New York, 1987, стр. 106.

Закон из 1952. са амандманима из 1972. односи се само на приватни сектор. Јавни сектор је покривен Законом о представљању федералног особља из 1955. са амандманима из 1975. Ближе: M. Weiss, *op. cit.*, стр. 150.

(87) Weiss, *op. cit.*, стр. 157.

(88) V.K. Berghahn, D. Karsten, *op. cit.*, стр. 107.

(89) *Ibidem*, стр. 108.

(90) *Ibid.*

Чланови савета се бирају за мандат од три године и уживају посебну заштиту од отпуштања. Исто тако, за време мандата не могу бити опозвани од стране запослених. То је, ипак, могуће само на основу тужбе радном суду, коју могу поднети најмање једна четвртина радника, синдикат представљен у погону или послодавац (91). Заштита од отпуштања од стране послодавца предвиђена је за чланове радног савета и једну годину после истека мандата (92). Трошкови избора падају на терет послодавца. Уколико савет броји више од девет чланова, успоставља се комитет радника, кога сачињавају председник савета и његов заменик, као и један број додатних чланова, са задатком да обавља свакодневне послове радног савета (93).

Радни савет се састаје за време радног времена, с тим што је место члана савета неплаћена функција, а послодавац има обавезу да исплаћује накнаду зараде за време одсуствовања са рада, до опсега који је неопходан за обављање њихових функција, водећи рачуна о величини и природи предузећа (погона) (94). Ипак, од члана савета се очекује да своје функције обавља ван радног времена (95).

Уколико у предузећима са више погона дође до успостављања два или више радних савета, успоставља се и Централни радни савет, који се бави питањима која се тичу целине (проблема) предузећа (96).

(2) *Функције радног савета.* Функција радног савета јесте заштита интереса запослених у погону, посебно у питањима (из области) личног и социјалног благостања. Сходно члану 80. Закона, радни савет има право да буде информисан, консултован, а у одређеним питањима и право на саодлучивање (што значи да без одобрења савета послодавац не може донети одлуку) (97). Другим речима, различите су функције савета у економским, социјалним и персоналним питањима.

(а) *Надлежност радног савета у економским питањима.* Под економским питањима има се у виду све оно што се тиче економске политике мениџмента, без обзира да ли се ради о инвестицијама, производњи, маркетингу и сл. (98). У погледу економских питања, надлежност савета (и његовог помоћног органа - економског комитета) обухвата право на информисање и консултовање. Уколико одређене економске одлуке изазивају значајније неповољности за (већи део) радну снагу у предузећу - нпр. одлуке о смањењу производње, делимичном или потпуном затварању погона, премештају погона или њиховом спајању, о битним променама у организацији рада, увођењу потпуно нових метода рада или производних процеса, услед чега треба да дође до колективног отпуштања дела радника (у проценту утврђеном Законом, а у складу и са праксом Савезног радног суда), мениџмент је обавезан да унапред да потпуна обавештења радном савету, тј. већ у раној фази економског планирања. Мениџмент, тако, пре коначног утврђивања економског плана, треба да информише савет о осталим могућностима и моди-

(91) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 158.

(92) Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 273.

(93) V.K. Berghahn, D. Karsten, *op. cit.*, стр. 108.

(94) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 159.

(95) Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 273.

(96) V.K. Berghahn, D. Karsten, *op. cit.*, стр. 108.

(97) Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 273-274.

(98) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 163-164.

фикацијама плана. Уз то, од мениџмента се тражи да са радним саветом постигне тзв. компромис интереса о специфичним мерама које треба донети, у чему посредничку помоћ може да пружи министарство рада. Чак и ако се не постигне овај компромис интереса, мениџмент задржава право да донесе коначне економске одлуке. Без обзира какве те одлуке биле, радни савет је овлашћен да закључи са мениџментом тзв. Социјални план, правно обавезујући споразум о компензацијама за раднике који буду погођени одлукама мениџмента (и који садржи одредбе о финансирању компензација, програму преквалификације или премештају радника у друге погоне) (99).

(б) *Надлежност радног савета у персоналним питањима.* Персонална (кадровска) питања укључују кадровско планирање, професионално образовање, запошљавање, распоређивање или отпуштање радника. У погледу кадровског планирања, савет има само право на информисање и консултовање. У погледу запошљавања, савет може инсистирати да упражњена и/ли новоотворена радна места буду најпре интерно оглашена, како би се омогућило постојећем квалификованом особљу предузећа да узме учешће на овом интерном конкурс (100). А у погледу отпуштања већег броја радника, радни савет је овлашћен да захтева доношење Плана благостања за оне раднике који ће доћи под удар отпуштања, што се постиже (и) у форми исплате отпремнине (101). Кад је реч о појединачном отпуштању, ако се савет не слаже са отпуштањем радника и ако радник поднесе тужбу радном суду, отказ(ни рок) је неважећи све док се не донесе одлука суда (102). Најзад, у погледу професионалног образовања, радни савет има право на саодлучивање у селекцији радника за учешће у програмима професионалног образовања.

(в) *Надлежност радног савета у социјалним питањима.* Доста је тешко разграничити област социјалних питања од друге две области, а посебно од области економских питања. Ипак, може се на уопштен начин рећи да социјална питања обухватају оно што се односи на социјалне последице економских одлука у предузећу. И управо у овим питањима надлежност савета је подигнута на ранг права на саодлучивање (енумерација овлашћења се садржи у секцији 87. Закона). Саодлучивање се предвиђа за следеће случајеве: радни ред и дисциплина; распоред (почетак и трајање) дневног и седмичног рада; привремено скраћивање или продужавање радног времена; место, време и начин исплате зарада; општи принципи за одређивање коришћења годишњег одмора; увођење техничких помагала за контролу понашања радника и извршавања њихових радних обавеза; превенцију од несрећа на раду и професионалних болести; утврђивања норматива рада, премија и других плаћања сходно резултатима рада; питања принципа плаћања и увођења нових метода плаћања радника; начин доделе и/ли одузимања стана или кућни додатак за становање радницима у радном односу код послодавца и сл. (103).

(99) *Ibid*, стр. 166-168.

(100) Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 273.

(101) *Ibid*, стр. 274.

(102) *Ibid*.

(103) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 164-165.

Послодавац и радни савет могу да закључе радне споразуме не само о питањима о којима савет има право на саодлучивање већ и о свим другим питањима која се тичу односа између рада и мениџмента у предузећу (фабрици, погону). Ови споразуми, врло слични колективним уговорима у предузећу у упоредном радном праву, морају бити закључени у писаној форми, потписани од обе стране. Као и колективни уговори, и радни споразуми садрже одредбе које имају аутоматско и обавезујуће дејство за странке у (индивидуалном) радном односу - нормативни део споразума (104). Ипак, треба нагласити да се радни споразуми могу бавити и питањима плаћања радника и других услова рада само онда ако та питања нису уређена колективним уговором раду (на нивоу гране или региона). На тај начин се жели избећи конкуренција радног савета и синдиката, пошто би то могло угрозити снагу и значај система колективног преговарања. Отуда се оставља странкама колективног уговора да одлуче да ли ће допустити савету и мениџменту закључивање радних споразума ради допуне или специфицирања клаузула колективног уговора о раду. У пракси се то ретко чинило, у страху да се тиме не униште хомогени (радни) стандарди у грани (105). Оваква пракса, ипак, није без оспоравања, нарочито од средине осамдесетих година (106)

Од радног савета и послодавца (мениџмента) се очекује да раде у духу узајамног поверења. У том циљу треба да се састају најмање једанпут месечно. Осим тога, савет и послодавац треба да сарађују и са синдикатима и удружењима послодавца (пре свега на гранском нивоу).

а)2. Француски модел радног савета - Комитет предузећа (Comité d'entreprise)

(1) *Састав и начин избора*. Сходно француском моделу, радни савети, односно према француској терминологији - комитети предузећа, нису институционално одвојени од синдиката, тј. они задржавају и представљање од стране синдиката (синдикални представници), али и представљање на основу избора радника (изабрани представници). У том погледу, француски модел јесте оригинална комбинација немачког и англосаксонског модела односа рада и капитала у предузећу (107), јер поред изабраних представника запослених у комитету предузећа, постоје и представници које именује синдикат(и), као и синдикална секција (или барем синдикални делегат у мањим) у предузећу. С тим у

(104) *Ibid*, стр. 168-169.

(105) *Ibid*, стр. 169-170.

(106) *Ibid*.

(107) G.H. Camerlynck, G. Lyon-Caen, J. Pélissier, *Droit du travail*, Paris, Dalloz, 1986, стр. 659; 684-685; J. Rivero, J. Savatier, *Droit du travail*, P.U.F., 1987 стр. 231-233.

Према англосаксонској концепцији, односи између рада и капитала у предузећу су односи доминантно уговорног (не институционалног) карактера, тј. колективни односи у предузећу су односи између управе (мениџмента) и синдиката, док не постоје изабране институције (нема радних савета, нити учешћа радничких представника у надзорном одбору). При томе, ради се о једном синдикату у предузећу (амерички модел), за који се већина радника путем тајних избора определи, а тај синдикат је искључиви представник интереса радника у односу на управу предузећа. Интересе радника синдикат (синдикални повереник - shop steward) штити пре свега кроз закључивање колективних уговора о раду на нивоу предузећа, који је и главни ниво колективног преговарања. *Ibidem*.

вези, поред праксе закључивања гранских колективних уговора, постоји и пракса закључивања колективних уговора о раду у предузећу.

Сходно Законику рада, комитети предузећа се образују у предузећима у области индустрије и трговине, друштвима - грађанским и осигуравајућим, органи(зми)ма социјалне сигурности, удружењима, индустријским и трговачким јавним установама и сл., под условом да запошљавају више од 50 радника (током узастопних дванаест месеци) (108). Уколико предузеће има више погона (фабрика), који понаособ запошљавају више од 50 радника, поред комитета погона (фабрика) образује се и Централни комитет предузећа, састављен од делегата изабраних од стране комитета погона (фабрика) (109). У предузећу које запошљава мање од 50 радника, уместо комитета образује се институција делегата особља (110). Комитет(и) предузећа састоји се од самог шефа предузећа (или његовог представника), с једне, и представника запослених, с друге стране. Број представника особља зависи од величине предузећа: од 3 члана, у предузећу које запошљава 50-74 радника, до 15 чланова, у предузећу које запошљава више од 10.000 радника. Централни комитети предузећа могу имати највише 20 чланова, при чему обавезно место има представник кадрова. Ипак, број чланова може бити и већи, уколико то предвиди колективни уговор о раду (111).

Монопол у представљању кандидата за избор у комитет предузећа (погона) имају репрезентативне синдикалне организације (а сви синдикати учлањени у репрезентативни - грански или савез - на националном нивоу, сматрају се репрезентативним синдикатом у предузећу за изборе представника особља) (112). Право гласа имају сви запослени старији од 16 година, под условом да су најмање три месеца запослени у предузећу. Право да буде изабран има радник који је у радном односу у предузећу без прекида најмање једну годину, који има 18 година и који није близак рођак шефа предузећа (113).

Мандат члановима комитета траје две године. Нема ограничења реизбора. То важи и за члана комитета кога одреди репрезентативни синдикат (при чему, свака репрезентативна синдикална организација у предузећу може одредити по једног представника у комитет (114). Чланови комитета (представници запослених и представници репрезентативних синдикалних организација) уживају посебну заштиту од премештаја, назадовања или отпуштања (115).

(2) *Функције комитета предузећа.* Комитет је орган сарадње шефа предузећа и запослених. Он нема овлашћење да закључује колективне уговоре о раду са шефом предузећа (директором), јер је то овлашћење у рукама (репрезентативних) синдиката. То не значи да самим колективним уговором не може бити предвиђена и шири надлежност комитета предузећа у односу на одредбе Законика о раду (116).

(108) J. Rivero, J. Savatier, *op. cit.*, 230-231.

(109) *Ibid*, стр. 231.

(110) *Ibid*, стр. 232; G. H. Camerlynck, ..., *op. cit.*, стр. 733-739.

(111) *Ibid*, стр. 232-233.

(112) G. H. Camerlynck, G. Lyon-Caen, J. Pélissier, *op. cit.*, стр. 702-703.

(113) *Ibid*, стр. 702; J. Rivero, J. Savatier, *op. cit.*, стр. 233-234.

(114) G. H. Camerlynck, G. Lyon-Caen, J. Pélissier, *op. cit.*, стр. 703.

(115) *Ibid*, стр. 707-725.

(116) *Ibid*, стр. 659.

Функције комитета се односе, слично као и савета у немачком праву, на економска, персонална и социјално-културна питања.

(а) *Надлежност комитета предузећа у економским питањима*. У погледу економских питања, Законик рада предвиђа општу формулацију, по којој се "комитет обавезно информише и консултује о питањима које се тичу организације, управљања и општег правца (развоја) предузећа, а посебно када економске мере мениџмента утичу на структуру запослених, услове рада особља" (117). На основу примљених информација, комитет може упозорити на економске тешкоће предузећа управни и надзорни одбор (трговинског друштва). Осим тога, комитет се посебно консултује када отпуштање из економских разлога изгледа неопходно у циљу опоравка предузећа (118).

(б) *Надлежност у персоналним питањима*. Када је реч о овлашћењима која се односе на професионални живот, овлашћења могу такође бити различита у зависности од тога да ли се ради о професионалном образовању, условима рада или технолошким унапређењима. Консултовање је обавезно о питањима професионалног образовања и усавршавања запослених, а у предузећима која запошљавају више од 300 радника, комитет образује посебну комисију за праћење ових проблема. Комитет се консултује и о питањима унутрашњег реглмана (правилника), трајања и распореда радног времена, распореда одмора и одсуства (уколико колективни уговор није уредио ова питања), о посебним условима рада за жене, младе и хендикепирана лица. Осим тога, уколико због увођења нових технологија у предузећу долази до последица по раднике (број запослених, професионалне квалификације, плаћање и друге услове рада), комитет има право да проучи пројекте предузећа један месец, и да о томе да своје мишљење (119).

О свим овим питањима у предузећима која запошљавају више од 300 радника сачињава се једанпут годишње јединствен документ - Социјални биланс, који садржи све битне податке о раду, зарадама, заштити на раду, професионалном образовању, условима живота радника и њихових породица у мери у којој ови зависе од предузећа (120).

(в) *Надлежност комитета у социјално-културним питањима*. О овим питањима комитет (са)одлучује са послодавцем. Овде се ради пре свега о социјално-културним питањима у корист запослених (и њихових породица), а која се тичу: образовања (центри за приправнике, професионални и курсеви опште културе, библиотеке); материјалне помоћи (кантине, осигуравајуће институције); породичног живота радника (јаслице, одмаралишта, становање) (121) и забавно-културног живота радника (спортски и културни састави радника у предузећу) (122).

(117) J. Rivero, J. Savatier, *op. cit.*, стр. 235.

(118) *Ibid*, стр. 237.

(119) *Ibid*, стр. 238-239

(120) *Ibid*, стр. 239-240

(121) *Ibid*, стр. 241. У погледу становања, комитет се обавезно консултује о начину расподеле 0,90 процената од плата намењених подстицању стамбене изградње (и ради побољшања услова становања страних радника).

(122) *Ibid*, стр. 240-241.

б) Надзорни и/ли управни одбор

Посебно значајан институционални облик партиципације радника у управљању предузећем предвиђен је кроз представљање радника у органима одлучивања (управљања) предузећем - надзорном и/ли управном одбору предузећа. То је последица постепене демократизације индустријских односа у земљама тржишне привреде, нарочито после Другог светског рата. Наместо искључиво управљања по основу капитала (од стране власника предузећа, уз помоћ мениџмента), јављају се институционални облици управљања кроз заступљеност и представника радника (управљање по основу рада) у органима управљања у предузећима. При том, у упоредном (радном и трговинском) праву преовлађује мањинска, трећинска заступљеност радничких представника у надзорном или управном одбору, али има примера чак и паритетне заступљености представника запослених у надзорном одбору.

б)1. *Модел паритетне заступљености у надзорном одбору предузећа* (немачки модел саодлучивања). У оквиру тзв. немачког модела паритетне заступљености радничких представника, разликују се два правна режима: прво, паритетно представљање запослених у предузећима у области рударства и челичне индустрије и, друго, саодлучивање у предузећима у другим областима индустрије.

(1) Саодлучивање у предузећима у области рударства и челичне индустрије, где је обухваћено око 600.000 радника (123), почиње да се развија још од 1947. године, да би 1951. био донет Закон о представљању радника у рударству и индустријама гвожђа и челика. Овај правни режим саодлучивања је потом дограђиван законским амандманима 1956, 1967. и 1981. (124), а примењује се у предузећима која запошљавају више од 1000 стално запослених радника. У овом моделу постоји паритетна заступљеност капитала и рада у надзорном одбору, са неутралним председавајућим, а осим тога предвиђено је и место директора рада (125) као пуноправног члана управног одбора.

Величина надзорног одбора (*Aufsichtsrat*) варира у зависности од величине предузећа - најмањи надзорни одбор има 11 чланова, док у већим предузећима може бројати 15 или 21 члана, при чему је једнак број представника рада (радника) и представника капитала (акционара), са (још) једним неутралним чланом. Уколико надзорни одбор има 11 чланова, пет чланова су раднички представници, од којих најмање два члана морају бити из реда стално запослених радника у предузећу (по један радник, "плава крагна", и службеник-намештеник, "бела крагна"), водећи рачуна да интереси особља као целине буду представљени. Ова два члана надзорног одбора именује радни савет, после консултовања са синдикалним повереником предузећа. Остали раднички представници - тзв. спољни раднички представници, не морају бити запослени у предузећу. Два од њих се одређују из реда гранског синдиката, а именује се још (по) један додатни члан (и на страни рада и капитала), који не сме бити представник синдикалних организација (а додатни члан на страни капитала не сме бити представник

(123) Ch.A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 272.

(124) V.B. Berghahn, *op. cit.*, стр. 117-118; M. Weiss, *op. cit.*, стр. 175; M. Jackson, *op. cit.*, стр. 206-207.

(125) Ближе о директору рада, *infra*: стр. 42-43.

послодавачких удружења). Додатни чланови надзорног одбора не смеју имати ни значајнији финансијски интерес у предузећу (126).

Иако именовање радничких представника (а, разуме се, и избор представника послодавачке стране) мора бити формално потврђено на скупштини акционара предузећа, то се редовно дешава, посебно кад је реч о члановима надзорног одбора које одређује радни савет, а које скупштина мора прихватити (127).

У погледу непарног, неутралног члана надзорног одбора, њега заједнички одређују обе стране представљене у надзорном одбору, при чему овај члан мора испуњавати исте услове као и тзв. додатни чланови надзорног одбора. За његово именовање потребна је подршка већине чланова надзорног одбора, с тим што најмање по три члана са обе представљене стране морају потврдити његово именовање. То је веома значајно ради задобијања поверења обе представљене стране, пошто је улога овог заједничког члана да помири различите ставове и допринесе изналажењу споразума. Тек пошто добије овакву подршку надзорног одбора, и неутралног члана одбора (формално) бира скупштина акционара (128).

Сви чланови надзорног одбора имају иста права и обавезе, при чему чланови одбора немају везани мандат. Раднички представници нису овлашћени да комуницирају са својом (изборном) основном, да са њима расправљају, нити да преносе њихове ставове надзорном одбору. То води њиховој својеврсној изолацији, али уз обавезу да се руководе "интересима предузећа", као одлучујућом оријентацијом (што је, уосталом, обавеза и представника капитала) (129). Једнак статус представника рада и капитала подразумева да они имају право и на једнака примања за свој рад у одбору. Како ова примања могу бити извор корупције, чланови синдиката - представници рада у надзорном одбору, сходно статуту њиховог синдиката, обавезни су да велики проценат својих примања уплаћују у фонд (свог) синдиката (130).

Надзорни одбор има две основне функције: прво, да изабере чланове управног одбора и, друго, да врши надзор над радом управног одбора, који је одговоран за свакодневно управљање. Треба приметити да правна (и стварна) овлашћења надзорног одбора зависе од правног типа предузећа. Надзорни одбор акционарских друштава има већу власт од одбора других типова предузећа - друштва са ограниченом одговорношћу, нпр. (131). Што се тиче радничких представника чланова надзорног одбора, они се у пракси углавном концентришу на социјалне аспекте политике предузећа (132).

(2) Саодлучивање у предузећима у другим областима индустрије (обухвата преко 4,5 милиона радника), сходно Закону о саодлучивању из 1976. године, предвиђено је у предузећима која запошљавају више од

(126) V.S. Berghahn, *op. cit.*, стр. 118-119.

(127) *Ibid.*, стр. 120.

(128) *Ibid.*

(129) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 180-181.

(130) *Ibid.*, стр. 181.

(131) *Ibid.*, стр. 174. Иначе, више од половине великих предузећа у Немачкој су у форми акционарских друштава: Ch.A. Nwagwu, *op. cit.*, стр. 274.

(132) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 182.

2000 радника (у радном односу на неодређено време) (133). Овај модел саодлучивања има своје специфичности у погледу састава надзорног одбора и положаја председавајућег, као и у погледу именовања директора рада у управном одбору (134).

Величина надзорног одбора варира у зависности од величине предузећа, тј. броја запослених - у предузећима до 10.000 (стално) запослених радника - 12 чланова; од 10.000 до 20.000 - 16 чланова; а преко 20.000 радника - 20 чланова. Половина чланова су представници капитала, које бира скупштина акционара предузећа. Структура представника рада јесте таква да укључује представљање стално запослених у предузећу и спољне представнике (рада). У оквиру представљања стално запослених, најмање по једног члана морају имати радници ("плаве крагне") и менаџери ("беле крагне"). Иако се формално јављају као тзв. раднички представници, представници менаџерског особља (чланови надзорног одбора) при расправљању и одлучивању често наступају више у функцији заштите интереса капитала (акционара) него осталих запослених (135). Осим наведених радничких представника, међу члановима одбора налазе се и представници синдиката (гранског или ДГБ-а) (136).

С обзиром да је надзорни одбор састављен од парног броја чланова, могућа је подела гласова, која онемогућава доношење одлуке. Уколико би се у поновљеном гласању дошло (опет) до пат-позиције, председавајући одбора има одлучујући глас. Због овако важне улоге председавајућег, он се бира двотрећинском већином чланова надзорног одбора (137). Уколико се ова (квалификована) већина не постигне ни после два узастопна гласања, председавајућег бирају (ипак) представници акционара, а представници запослених из реда својих чланова бирају потпредседника надзорног одбора (138).

Надзорни одбор поставља чланове управног одбора двотрећинском већином гласова. Уколико се не постигне оваква већина, формира се комитет за помирење (који чине: председник, његов заменик, по један члан-представник акционара и запослених), који подноси листу кандидата надзорном одбору, који тада одлучује сходно већинском принципу. Тек ако се и тада не добије потребна већина, председник комитета задржава право на одлучујући глас (139).

Чланови надзорног одбора међусобно расправљају о питањима од значаја за пословање предузећа, али им је забрањено да преносе инфор-

(133) V.R. Berghahn, *op. cit.*, стр. 121-122. Осим предузећа у правном режиму под (1), од примене Закона изузета су и предузећа у области масмедија, као и у компанијама са нелукавним (добротворним), религијским и идеолошким циљевима.

(134) Ближе о положају директора рада у овом правном режиму саодлучивања, *infra*, стр. 43.

(135) Ипак, потребно је нагласити да се и интереси менаџерског особља и акционара могу разликовати, посебно због тога што тежњу акционара за поделом дивиденди сузбија тежња мениџмента за реинвестирањем профита, односно развојем предузећа, што се може косити са тежњом радника за повећањем зарада и кроз (веће) учешће у добити.

(136) ДГБ - Немачка конфедерација синдиката.

(137) V.B. Berghahn, *op. cit.*, 122-123; M. Weiss, *op. cit.*, стр. 177.

(138) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 179.

(139) V.B. Berghahn, *op. cit.*, 124; M. Weiss, *op. cit.*, стр. 178.

мације другим лицима - унутар или изван предузећа. Обавеза чувања (пословне) тајне односи се, разуме се, и на радничке представнике у надзорном одбору, што води одређеној изолацији представника од (изборне) основе (140). То не искључује да радни савет доставља своје информације радничким представницима у надзорном одбору (141).

У пракси, раднички представници у надзорном одбору су у низу случајева такође и чланови радног савета. То у целини јача оба институционална облика партиципације (радни савети и надзорни одбор), а води успостављању и неформалних канала комуницирања. И мениџмент настоји да спречи конфликте са члановима надзорног одбора који су истовремено и чланови радног савета предузећа. Због тога, и пре него што достави одговарајуће информације надзорном одбору, мениџмент (управни одбор, тј. директор рада) неформално расправља критична питања са интерним радничким представницима. Озбиљност ових комуникација је израженија у моделу партиципације у рударству и индустрији гвожђа и челика преко директора рада, па отуда и често доношење одлука једногласно у надзорном одбору (142).

б)2. *Модел мањинске (трећинске) заступљености у надзорном одбору.* Овај модел јесте преовлађујући у упоредном праву (на евроском континенту). И у самој Немачкој, где се јавља модел саодлучивања у виду паритетне заступљености у надзорном одбору предузећа (у предузећима одређене величине и у одређеним гранама), јавља се и модел мањинске (трећинске) заступљености у мањим предузећима. Правни режим мањинске заступљености радничких представника у надзорном одбору предвиђен је Законом о конституисању рада из 1952. године којим је обухваћено око 9,3 милиона радника у Немачкој, у предузећима која запошљавају више од 500, а мање од 2000 стално запослених радника (а не потпадају под режим Закона о саодлучивању). С обзиром да је реч о мањим предузећима, избор својих чланова (радничких представника) у надзорном одбору, радници врше непосредно и тајним гласањем. Право гласа имају стално запослени радници старији од 18 година. Листе кандидата за радничке представнике могу истицати и радни савети, као и једна десетина радника предузећа, или барем 100 радника (143). Број чланова надзорног одбора у овим предузећима зависи од одредби трговинског (привредног) права (144).

У правном систему Данске, сходно Закону о предузећима из 1973, сва предузећа одређене величине морају да имају одбор директора, у коме су представљени и радници (145). У предузећима (друштвима са ограниченом одговорношћу) са више од 50 запослених, радници могу изабрати своја два представника у управни одбор предузећа. Изменама Закона од 1980. запослени могу изабрати једну трећину својих представника у управни одбор. Ови чланови (представници радника) имају

(140) *Ibidem*.

(141) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 181.

(142) *Ibid*, стр. 182-183.

(143) V.B. Berghahn, *op. cit.*, 128; M. Weiss, *op. cit.*, стр. 177.

(144) M. Weiss, *op. cit.*, стр. 176.

(145) Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 270.

иста права као и други чланови (представници капитала) управног одбора (146).

У Шведској, сходно Закону о радничкој партиципацији у управљању предузећем из 1977, (локалне) синдикалне организације имају право да поставе два стална члана (и два заменика) у управном одбору предузећа која запошљавају 25 или више радника (при чему заменици немају право гласа у одбору) (147).

У Ирској, сходно Закону о радничкој партиципацији (у државним предузећима) из 1977. године, који се примењује само у седам државних предузећа, радници бирају своје чланове у управни одбор. Кандидати морају да имају најмање 18 година и да су у радном односу на неодређено време најмање једну годину у том предузећу. Изабрани чланови управног одбора из реда запослених имају иста права и обавезе као и остали директори (148).

У праву Француске, где је партиципација радника у управљању предузећем у ембрионалном развоју (149), у предузећима (конституисаним као друштва капитала) комитет предузећа (погона) има овлашћење (и) да одреди два своја члана (једног представника радника и службеника; другог представника кадрова, тј. високотехнички образованих водећих стручњака) да присуствују седницама управног и надзорног одбора. Ови чланови немају равноправан статус са осталим члановима управног и надзорног одбора, тј. имају само консултативно право (изражавање мишљења) (150). А у предузећима конституисаним као анонимна друштва приватног сектора, постоји само могућност да представници запослених буду чланови управног и/ли надзорног одбора, што би морало да буде предвиђено статутом предузећа (анонимног друштва). При том, број чланова управног одбора (представника запослених) не може да премаше трећину укупног броја чланова одбора, нити да буде већи од укупно четири члана (151). Да би радник предузећа могао бити изабран за члана управног одбора, мора бити најмање две године у радном односу у предузећу.

Мандат члана управног одбора је инкомпатибилан са мандатом другог облика представљања запослених у предузећу - нпр. са чланом комитета предузећа, синдикалним делегатом (представником). Осим тога, предвиђена је и посебна заштита од отпуштања (152).

Партиципација запослених у управљању кроз управни одбор у Француској је подигнута на виши ранг у јавним предузећима. Наиме, управни одбор (национализованих) јавних предузећа има трипартитни састав, у коме су заступљени и представници радника. Представнике

(146) *Ibidem*, стр. 282.

(147) *Ibid*, стр. 280-281.

(148) *Ibid*, стр. 283.

(149) J. Rivero, J. Savatier, *op. cit.*, стр. 259-261. У Француској је партиципација у управљању жртвована партиципацији у добити (резултатима) предузећа. Кад је реч о партиципацији у резултатима, у питању је исплата додатка (уз зараду), који нема карактер зараде и који се обрачунава у функцији резултата предузећа, а односи се на сва предузећа у којима се закључују колективни уговори. Разликује се факултативно и обавезно учешће радника у резултатима предузећа - *ibidem*.

(150) *Ibidem*, стр. 243.

(151) *Ibid*, стр. 268.

(152) *Ibid*, стр. 268-269.

запослених бирају сви радници, према пропорционалном принципу представљања. Чланови управног одбора из реда особља имају иста права и обавезе као и остали чланови одбора - представници државе, као и представници именовани због своје стручности. При том, предвиђена је посебна заштита од отпуштања, плаћено одсуство са рада ради обављања функције члана управног одбора (с обзиром да је мандат тзв. радничких чланова управног одбора бесплатан, за разлику од немачког модела) (153).

ц) Директор рада и радник директор

Својеврсна паритиципација радника у процесу руковођења предузећем изражава се и кроз институцију директора рада, као (обавезног) члана управног одбора. Партиципација радника се изражава у њиховом учешћу (посредно) у избору директора рада (кадровског директора).

Институција директора рада у праву Немачке предвиђена је у правном режиму саодлучивања. а) Сходно Закону о саодлучивању у предузећима у рударској индустрији и индустријама за производњу гвожђа и челика, директор рада је обавезни и пуноправни члан управног одбора (Vorstand), а именује га надзорни одбор. Именовање директора рада није могуће без подршке (против воље) већине тзв. радничких представника-чланова надзорног одбора. Директор рада има посебно значајна овлашћења и одговорност у погледу вођења кадровске политике, у питањима колективног преговарања, награђивања - плаћања радника за рад, у погледу професионалног образовања и заштите радника на раду. У циљу остваривања својих функција, од директора рада се очекује успостављање тесне сарадње са радним саветом (154). б) Према Закону о саодлучивању у предузећима у другим областима индустрије (1976), надзорни одбор такође именује директора рада, као пуноправног члана управног одбора. При том, овде раднички представници чланови надзорног одбора немају право вета у поступку избора директора рада. Ипак, у пракси, за директора рада бира се (само) особа у коју имају поверења и запослени, како би се и на тај начин подстицао дух сарадње унутар предузећа, а директор рада стекао већи кредитет у вршењу своје (важне) функције у кадровским и социјалним питањима (155).

Поред предвиђања директора рада, као обавезног члана управног одбора (законским путем), у упоредном праву се јавља и институција радника директора, који може бити предвиђен аутономним актима предузећа (статутом). Тако, Британска челична корпорација је увела директора радника. У својим регионалним (управним) одборима средином 60-их, а потом и у свој главни управни одбор 1976. У почетку, директор радник је по именовану за ту функцију морао да да оставку на функцију у синдикату. Касније су синдикати били укључени у селекцију кандидата за директора радника (уз могућност задржавања функције у синдикату), иако је коначна реч у избору директора радника задржана за мениџмент (капитал). Истраживања су показала да су радници директори имали ограничену улогу, делом због тога што нису

(153) *Ibid.*

(154) V.R. Berghahn, *op. cit.*, стр. 120; M. Weiss, *op. cit.*, стр. 175-176; Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 275.

(155) V.R. Berghahn, *op. cit.*, стр. 124-125.

имали иста права као и остали директори - није им (био) омогућен приступ свим информацијама као и осталим директорима. Чак се показало да су се ови радници директори у пракси често идентификовали са интересима послодавца (а не радника), па су тако оправдавали (послодавачке) ставове да висина отпремнине за случај колективног отпуштања буде заснована на потреби веће ефикасности предузећа (што је водило снижавању њиховог износа) (156). Слични експерименти у В. Британији су спроведени у Поштанској служби 1978-80. године, али без успеха. Мениџмент у В. Британији је противник укључивања радника директора у управљању предузећем.

И мениџмент у САД и Италији је против учешћа радника директора у процесу доношења одлука (управљања) у предузећима (157).

Доношењем Упутства за хармонизацију трговинског права у оквиру ЕЕЗ-а 1972. године (ревидираног 1983), тражи се од свих предузећа која запошљавају више од 1000 радника да се успостави партиципација радника, у неком од могућих облика партиципације (радни савети, колективно преговарање), укључујући и облик директора рада (или радника директора), изабраног или кооптираног у надзорни одбор (158).

2. Неинституционални облици партиципације радника у управљању предузећем

Под неинституционалним облицима партиципације радника у управљању подразумевају се сви они бројни облици (првенствено директне) партиципације који нису уграђени у систем на један трајнији начин - нпр. одредбама радног или привредног законодавства, већ се оставља тек могућност предвиђања ових облика партиципације (општим) актима аутономног права - статутима предузећа, а чешће посебним плановима и/ли програмима партиципације, по правилу на иницијативу послодавца.

Неинституционални облици партиципације су развијени нарочито у англосаксонским земљама и Јапану, али се као допунски облици јављају и у земљама тржишне привреде у којима су институционални облици партиципације веома развијени.

У низу земаља англосаксонског (*common law*) правног система, као својеврсни супститут за (институцију) радни савет, формирани су својеврсни "радни савети" у низу предузећа, али прикривени иза назива: "схеме радничког представљања", "компанијски синдикати". Образовање ових "радних савета" било је некада (нпр. у САД у 1920-им и 30-им годинама) у функцији борбе послодавца против формирања самосталног синдиката у предузећу, тј. послодавци су се надали да ће радници прихватити ове "радне савете" као алтернативу за (самосталне и јаке) синдикате (159).

(156) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 203.

(157) L. Turner, *op. cit.*, стр. 235.

(158) Плурализам облика партиципације је последица велике разноликости партиципације у земљама ЕЗ-а (ЕУ-а. Ближе: M. Salamon, *op. cit.*, стр. 299.

(159) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 214-215.

За разлику од ових мање успешних схема радничког представљања, у САД и Канади, као и у В. Британији, у низу предузећа уведено је заједничко консултовање (Joint consultation) (160). Оно се састоји у редовном консултовању радника или њихових представника, како би њихова гледишта била узета у обзир приликом доношења одлука које се тичу интереса запослених (161).

Својеврсни облик неинституционалне партиципације може се јавити и у облику (само) информисања радника, што се постиже кроз достављање, односно истицање обавештења на огласним таблама предузећа, или путем штампања новина предузећа, док већа предузећа практикују и објављивање својих месечних магазина. Циљ ових облика информисања радника јесте да се радницима помогне да се укључе у свакодневне послове и проблеме у индустријској грани, односно предузећу (162).

Извесне сличности са заједничким консултовањем и информисањем радника имају и (кратки) састанци радних тимова, као облик комуникације са радном снагом, у циљу њиховог пунијег информисања о политици предузећа и њеном утицају на послове и радна места. Састанци трају кратко (око пола сата), колико је потребно да мениџмент информише раднике о специфичним питањима које сматра важним, без отварања дискусије са окупљеним радницима (163).

Аутономне радне групе, као облик базичне партиципације, имају слободу да, без спољашњег надзора, раде ради постизања економског циља групе. Овде важну улогу игра колективни дух групе, на којој лежи и одговорност за ефикасност, кооперативност и смањење апсентизма. Позитивни резултати оваквог облика партиципације су потврђени у пракси - нпр. у фабрици аутомобила Волво (Шведска), где су колективне аутономне радне групе допринеле расту продуктивности и квалитета аутомобила. Између аутономних радних група се развија и компетитивност, што такође доприноси расту продуктивности. У овом облику партиципације, лојалност чланова групе (радника) мора бити потпуна (164).

Кружоци квалитета, као облик партиципације, најпре се развијају у Јапану у раним 60-им годинама, као модел контроле квалитета, да би се потом ширили у предузећима у САД, В. Британији (165) и другим европским земљама, нарочито од 80-их година. Састоје се од "група радника које се добровољно састају, у редовним и честим интервалима, да би расправљали о проблемима који се јављају поводом њиховог рада, са намером да се пронађу решења за ове проблеме, уз помоћ (када је то неопходно) мениџмента" (166). Овај облик партиципације у пракси је врло сличан аутономним радним групама (према неким ауторима, кру-

(160) Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 283-286.

(161) *Ibid.* У В. Британији је, сходно Закону о радним односима (Employment Act) из 1982, предвиђена обавеза заједничког консултовања у свим предузећима која запошљавају више од 250 радника - *ibid.*

(162) *Ibid.*, стр. 262.

(163) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 205-206.

(164) R. L. Hogler, *op. cit.*, стр. 102.

(165) Кружоци квалитета су уведени нпр. у IBM-у, Јагуару, Британској телекомуникацији и другим предузећима. Упореди: M. Jackson, *op. cit.*, стр. 205.

(166) Ch.A. Nwegwu, *op. cit.*, стр. 264-265.

жоци квалитета су друго име за аутономне радне групе). Обично пет до десет радника који обављају сличне послове, редовно се састају под руководством лидера кружока или непосредног шефа (надзорника). Расправља се о проблемима везаним за опрему, машине, потрошни материјал и заштиту на раду, да би се потом формулисале препоруке мениџменту, који одлучује о примени тих препорука. Такође се успоставља сарадња између више кружока квалитета када је потребно решити заједничке проблеме - организацију рада унутар предузећа (167). Некада се чак уводе кружоци квалитета, када је потребно укључити раднике у питања везана за квалитет, од самог дизајна (производа) до евентуалне имплементације у производњи (168).

У подизању нивоа квалитета производа кружоци квалитета имају за циљ да допринесу побољшању квалитета производа током самог процеса производње, а не проверавањем њиховог квалитета после производње (169). Примарни циљ кружока квалитета, дакле, јесте побољшање квалитета и продуктивности, док је у другом плану да се кроз овај облик партиципације побољша квалитет радног живота и задовољство радника на раду (170). Присталице овог облика партиципације истичу да позитивни резултати кружока квалитета могу бити постигнути у свакој грани, институцији, владиној агенцији, у било којој земљи и/ли културном амбијенту (171)

(Примљено 10. априла 1994)

dr. Branko Lubarda

Assistant Professor of the Faculty of Law in Belgrade

PARTICIPATION OF WORKERS IN MANAGING THE ENTERPRISE - A COMPARATIVE LAW APPROACH

Summary

The subject matter treated are terminological and notional determinations of the participation of workers. Economic, labour-social and psychological arguments favouring the participation are pointed out, but also criticisms in the theory made by the employers and also by some trade union headquarters. Comparative law shows that legal regime of participation may be instrumentalized through heteronomous acts (special statutes on participation, general labour legislation or, partly, the statute concerning enterprises), or autonomous ones (collective agreements, internal statutes of the enterprises, participation programs and plans). The author emphasizes the advantages of statutory regulation.

There are indirect and direct forms of participation of workers in managing enterprises, as well as institutional and non-institutional forms. Speaking of the institutional ones, particularly elaborated are the German and French models of the labour council (enterprise committee). These two differ more in terms of the composition and way of

(167) *Ibid*, стр. 265-266.

(168) *Ibid*, стр. 266.

(169) M. Jackson, *op. cit.*, стр. 205.

(170) R.L. Hogler, *op. cit.*, стр. 102.

(171) *Ibidem*.

election, while less in terms of the function (jurisdiction) of the council. Further elaborated is the issue of parity and minority representation in the supervisory and/or managing board of the enterprise. Finally, author's attention is dedicated to the director of labour and the worker-director, as an obligatory member of the managing board. Comparative review is continued with the elaboration of non-institutional forms of participation, and more particularly of joint consulting, quality circles, and a meeting of autonomous work teams, which are especially developed in Anglo-Saxon countries and Japan.

Key words: Participation. - Workers. - Management. - Enterprise.

Branko Lubarda

Charge de cours à la Faculté de droit de Belgrade

LA PARTICIPATION DES OUVRIERS À LA QUESTION DE L'ENTREPRISE DANS LE DROIT COMPARÉ

L'auteur examine dans son travail les déterminantes terminologiques et conceptuelles de la participation des ouvriers. Il souligne les arguments économiques, de travail et sociaux et psychologiques en faveur de la participation, mais il souligne également la contestation de la participation dans la théorie, par les employeurs, et aussi par certaines centrales syndicales. Le régime juridique de la participation des ouvriers à la gestion de l'entreprise peut être réglementé dans le droit comparé par des actes hétérogènes (par des lois spéciales sur la participation, par la législation générale ayant trait au travail ou, en partie, par la loi dans les entreprises), ou bien par des actes autonomes (par des contrats collectifs sur le travail, par des statuts des entreprises, par des plans et des programmes de participation), tout en soulignant les avantages du règlement de la participation par des lois.

L'auteur distingue les formes directes et les formes indirectes de la participation et aussi les formes institutionnelles et les formes non-institutionnelles. En ce qui concerne les formes institutionnelles de la participation, l'auteur se penche tout particulièrement sur le modèle allemand et le modèle français du conseil des ouvriers (le comité de l'entreprise) qui diffèrent l'un de l'autre davantage sur le plan de leur composition et de leur mode d'élection que sur celui de leurs fonctions (de leurs compétences). Il se penche par la suite sur la question de la représentation paritaire et minoritaire des représentants des ouvriers dans le comité de contrôle et/ou dans le comité de direction. En ce qui concerne les formes non-institutionnelles de la participation des ouvriers à l'entreprise dans le droit comparé, l'auteur se penche sur: la consultation en commun, les cercles de qualité, les réunions des équipes (autonomes) de travail (développées surtout dans les pays anglo-saxons et au Japon).

Mots clé: - Participation. - Gestion. - Enterprise.