

# VODIČ

ZA PROMOVIRANJE UČINKOVITOG UPRAVLJANJA  
SUDJELOVANJEM RADNIKA U UPRAVLJANJU  
PODUZEĆIMA S CILJEM  
JAČANJA SUDJELOVANJA I KONZULTIRANJA RADNIKA  
NAKON COVID-A 19 U PODUZEĆIMA KOJA POSLUJU U  
SEKTORU PRIJEVOZA.

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



Co-funded by  
the European Union

## **SADRŽAJ:**

- 1. UVOD U POJAM UKLJUČIVANJA ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJE  
PODUZEĆIMA**
  - 1.1 KONCEPTUALNI OKVIR**
  - 1.2 REGULATORNI OKVIR**
  - 1.3 OSVRT NA ISKUSTVA U SEKTORU PRIJEVOZA. PROJEKT  
NENPIC.**
  
- 2. ČIMBENICI KOJI UVJETUJU SUDJELOVANJE RADNIKA**
  - 2.1 SITUACIJSKI ČIMBENICI**
  - 2.2 OGRANIČAVAJUĆI ČIMBENICI**
  - 2.3 ČIMBENICI UBRZANJA**
  
- 3. KLJUČNI ČIMBENICI ZA SVJESNO SUDJELOVANJE. AUTO  
DIJAGNOSTIKA.**
  - 3.1 IZJAVE ZA AUTODIJAGNOSTICIRANJE STAVA PREMA  
INFORMIRANJU I KONZULTIRANJU**
  - 3.2 KAKO MOTIVIRATI PROCES SUDJELOVANJA. 5 SAVJETA,  
PRAKTIČNI RESURSI**
  
- 4. MAPA PUTA ZA USPJEŠNO PROMOVIRANJE INFORMIRANJA I  
KONZULTIRANJA RADNIKA U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM NAKON  
COVIDA 19**
  - 4.1 PREGLED SVRHE INFORMIRANJA I KONZULTIRANJA RADNIKA.**
  - 4.2 DIJAGNOSTIFICIRANJE U VEZI S OSTVARIVANJEM PRAVA NA  
INFORMIRANJE I KONZULTIRANJE U NAŠOJ ORGANIZACIJI**
  - 4.3 IZRADA AKCIJSKOG PLANA KOJI BI JAMČIO UČINKOVITO  
UPRAVLJANJE INFORMIRANJEM I KONZULTIRANJEM RADNIKA**
  - 4.4 KONTINUIRANO UNAPREĐIVANJE KULTURE SOCIJALNOG  
DIJALOGA**
  
- 5. MODEL DOBRE PRAKSE UKLJUČIVANJA RADNIKA U RJEŠAVANJE  
NOVIH IZAZOVA U SEKTORU PRIJEVOZA. (SHEMA)**
  
- 6. BIBLIOGRAFIJA**
  
- 7. ZAHVALNOST PARTNERIMA NA PROJEKTU\_NENPIC**

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

Svrha ovog priručnika je isticanje načela zajedničke odgovornosti u pogledu uspješnosti izgradnje modernog, globalnog, održivog i inkluzivnog društva. Veoma istaknuta skupina u našem društvu je ona koja se odnosi na svijet rada i radnih odnosa. Europske direktive se fokusiraju na uključivanje radnika u upravljanje poslovanjem i to nas dovodi do cilja projekta NENPIC, a to je otkrivanje kako ojačati sudjelovanje i kapacitete za konzultiranje radnika u kompanijama u sektoru prijevoza, nakon COVID-a 19.

### 1.1 KONCEPTUALNI OKVIR

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

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 suradnji s ljudima u svojim timovima kako bi donosili važne odluke u svojim sektorima. Ulaže se vrijeme u aktivno slušanje, cijeni se različitost mišljenja i potiče se kreativnost.

Sve ovo podržavaju **dva osnovna stupa, 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 utjecaj na produktivnost i sposobnost prilagođavanja novim izazovima poslovnog okruženja. To su strateški elementi koji nam omogućavaju predviđanje krize.

### 1.2 REGULATORNI OKVIR.

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

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

**Direktiva 2001/86/EZ. Statut Europskog društva u pogledu informiranja i konzultiranja radnika.**

○ **Uključivanje radnika:**

Informiranje, konzultacije i sudjelovanje kao i svaki drugi mehanizam preko kojeg predstavnici radnika mogu utjecati na odluke koje se donose u poduzeću.

○ **Informiranje:**

Prenošenje, od strane nadležnog tijela poduzeća, predstavničkom tijelu radnika ili predstavnicima radnika, informacija u vezi s pitanjima koja utječu na poduzeće i bilo koju od njegovih podružnica ili filijala koje se nalaze u drugoj državi članici ili informacija koje prevazilaze ovlaštenja tijela nadležnih za donošenje odluka u jednoj državi članici, u vrijeme, na način i sa sadržajem koji omogućava predstavnicima radnika detaljnu procjenu moguće posljedice i, ukoliko je potrebno, pripreme konzultacija sa nadležnim tijelom poduzeća.

○ **Konzultiranje:**

Otvaranje dijaloga i razmjena mišljenja između predstavničkog tijela radnika ili predstavnika radnika i nadležnog tijela poduzeća, u vrijeme, na način i sa sadržajem koja omogućava predstavnicima radnika, da na temelju dostavljene informacije izraze mišljenje o mjerama koje planira nadležno tijelo, kako bi se isto moglo uzeti u obzir u okviru procesa odlučivanja u poduzeću.

○ **Sudjelovanje:**

Utjecaj predstavničkog tijela radnika ili predstavnika radnika u poduzeću kroz:

- Pravo biranja ili imenovanja određenih članova upravnog ili kontrolnog tijela poduzeća ili
- Pravo predlaganja ili izražavanja protivljenja imenovanju dijela ili svih članova upravnog ili kontrolnog tijela poduzeća

## **Direktiva 2002/14/EZ. Opći okvir koji se odnosi na informiranje i konzultiranje radnika u Europskoj zajednici**

○ **Poduzeće:**

Javna ili privatna poduzeća koja obavljaju gospodarsku djelatnost, bez obzira rade li zbog ostvarivanja dobiti ili ne, koja se nalaze na teritoriju država članica

○ **Poslodavac:**

Fizička ili pravna osoba koje je strana ugovora o radu ili radnog odnosa s radnicima sukladno nacionalnom pravu i praksi

○ **Informiranje:**

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

○ **Konzultiranje:**

Razmjena mišljenja i otvaranje dijaloga između predstavnika radnika i poslodavca.



## Direktiva 2009/38/EZ. Konstituiranje Europskih radničkih vijeća ili postupak informiranja i konzultiranja radnika u poduzećima i skupinama poduzeća s komunitarnom dimenzijom

### ○ **Informiranje:**

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 s takvim sadržajem, koji su odgovarajući da bi predstavnici radnika mogli izvršiti detaljnu procjenu mogućeg utjecaja i, po potrebi, pripreme konzultacije s nadležnim tijelom poduzeća ili skupine poduzeća s komunitarnom dimenzijom.

### ○ **Konzultiranje:**

Uspostavljanje dijaloga i razmjena mišljenja između predstavnika radnika i centralnog menadžmenta ili bilo koje druge prikladnije razine uprave u takvo vrijeme, na takav način i s takvim sadržajem koji omogućava predstavnicima radnika da izraze mišljenje na temelju danih informacija o predloženim mjerama na koje se odnose konzultacije i bez utjecaja na odgovornost menadžmenta, i u razumnom roku, kako bi se mogle uzeti u obzir u poduzećima ili skupini poduzeća s komunitarnom dimenzijom.

## 1.2.2 Prijevoz i ZELENI DOGOVOR, novi izazovi:

### ○ **Osigurati učinkovit, siguran i ekološki prihvatljiv prijevoz**

Transport čini oko 5% BDP-a EU i zapošljava više od deset milijuna ljudi u Europi, **što sustav prijevoza čini ključnim za europska poduzeća i globalne lance opskrbe.** Istodobno, prijevoz stvara određene troškove za naše društvo: emisije stakleničkih plinova i onečišćivača, buku, prometne gužve i prometne nezgode.

Trenutno, emisije koje su rezultat prijevoza čine oko 25% ukupnih emisija stakleničkih plinova u EU, a ove emisije su porasle posljednjih godina. Naš cilj biti prvi klimatski neutralan kontinent do 2050. godine zahtjeva **ambicioznu promjenu kada je u pitanju prijevoz.** Potreban je jasan put da bi se **do 2050. godine postiglo smanjenje emisije stakleničkih plinova prouzrokovanih prijevozom za 90%.**

Europska komisija usvojila je niz prijedloga za prilagođavanje klimatskih, energetske, prijevoznih i poreznih politika EU kako bi se smanjile neto emisije

stakleničkih plinova za najmanje 55% do 2030. godine, u poređenju s razinama 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 prijevoz robe održivijim i učinkovitijim**

Komisija je 11. srpnja 2023. predložila paket za učinkovitiji i održiviji prijevoz robe u EU. Ovaj paket će doprinijeti cilju smanjenja emisija iz prijevoza za 90% do 2050. godine, kao što je navedeno u Europskom zelenom dogovoru, istodobno omogućavajući da jedinstveno tržište EU nastavi rasti. Mjere u paketu uključuju unapređenje upravljanja željezničkom infrastrukturom, stvaranje novih poticaja za korištenje kamiona s niskim emisijama i zajedničku metodologiju kako bi poduzeća u sektoru robnog prijevoza mogla izračunati svoje emisije stakleničkih plinova.

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)

- **Europsko zakonodavstvo u pogledu klime**

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

Usvajanjem iste, EU i njezine države članice su se obvezale da **do 2030.** godine smanje neto emisije stakleničkih plinova u EU **za najmanje 55%** u poređenju s vrijednostima iz 1990. godine. Ovaj cilj je pravno obvezujući i zasnovan je na procjeni utjecaja 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**

- Što su zelena goriva?**

U mobilnosti, postoje učinkoviti načini za smanjenje emisija bez utjecaja na okoliš. Ove alternative (bioetanol, biobutanol, biodizel, organski otpad) se dobivaju iz prirodnih resursa ili organskog otpada, kao što su škrob, šećeri, biljna ulja, masti i loj životinjskog podrijetla.

Njegova primjena u logistici rezultira  **smanjenjem ekonomskih troškova i smanjenjem onečišćenja, što ga čini omiljenom opcijom mnogih proizvođača i logističkih operatera.**

Jedna od najčešćih uporaba ovih goriva u logistici je za **prijevoz robe** kako **cestovnim tako i pomorskim putem**, jer imaju bolje performanse i nižu cijenu od fosilnih goriva.

- Omogućavaju prijevoznicima **uštede na troškovima goriva**
- Pored toga, ovi izvori energije pomažu u **smanjenju štetnih utjecaja na okoliš**, zato što ne ispuštaju toliko stakleničkih plinova.

**Prednosti: Koje su?**

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

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

Iz svih ovih razloga, **uporaba biogoriva je održiva alternativa za suvremenu mobilnost**, budući da nude čistu i obnovljivu energiju koja pomaže u smanjenju emisije stakleničkih plinova, doprinoseći tako održivijoj budućnosti.

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

### **1.3 OSVRT NA ISKUSTVA U SEKTORU PRIJEVOZA. PROJEKT NENPIC**

Želimo istaknuti analizu izvučenu iz uporednog izvješća između zemalja partnera projekta NENPIC o iskustvima informiranja i konzultiranja u kontekstu COVID 19 u pogledu dva različita aspekta, u pogledu aktivnosti usmjerenih na prevenciji infekcije (zdravstvena kriza) i mjera za najbolje moguće održavanje poduzeća i osiguravanje kontinuiteta poslovanja u sektoru prijevoza (ekonomska kriza).

### 1.3.1 Ocjena procesa INFORMIRANJA I KONZULTIRANJA radnika o najboljem načinu postupanja u cilju izbjegavanja sprječavanja zaraza

MEMIC	INFORMIRANJE I KONZULTIRANJE RADNIKA U VEZI PREVENCIJE ZARAZA												Percepcija u pogledu mjera koje organizacija u cilju sigurnosti i zaštite od zaražavanja				
	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	
<b>DRŽAVA</b>	Informacije koje treba prenijeti o mjerama koje je Vlada uvela za zaštitu na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		Informacije koje treba preneti o mjerama koje su uvedene na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		Informacije koje treba preneti o mjerama koje su uvedene na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		Informacije koje treba preneti o mjerama koje su uvedene na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		Informacije koje treba preneti o mjerama koje su uvedene na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		Informacije koje treba preneti o mjerama koje su uvedene na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		Informacije koje treba preneti o mjerama koje su uvedene na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		Informacije koje treba preneti o mjerama koje su uvedene na sektor uslijed pogoršane ili djelomične obustave djelatnosti u sektoru prijevoza		
	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	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		X		X		X		X		X		X
	X		X		X		X		X		X		X		X		X
	X		X		X		X		X		X		X		X		X
HRVATSKA																	
POLJSKA																	
SRBILJA																	
CRNA GORA																	
LITVA																	
MAKEDONIJA																	
ITALIJA																	
ŠPANIJSKA																	

Grafikon br.\_1



### 1.3.2 Ocjena procesa INFORMIRANJA I KONZULTIRANJA radnika o najboljem načinu da se održi poslovanje i osigura kontinuitet poslovanja

MEMIC	INFORMIRANJE I KONZULTIRANJE RADNIKA O REORGANIZACIJI RADA ZBOG SWANJENJA AKTIVNOSTI U TRANSPORTNO											
	Zatvaranje organizacije. Prestanak aktivnosti.		Smanjenje radne snage. Opuštanja.		Privremeni prekid radnog odnosa (na određeno vrijeme).		Smanjenje plaća.		Povećanje radnog vremena.		Smanjenje radnog vremena.	
DRŽAVA	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena	POZITIVNA ocjena	NEGATIVNA ocjena
HRVATSKA		X		X	X			X		X		X
POLJSKA		X		X		X		X		X		X
SRBIJA		X		X	X			X		X		
CRNA GORA		X		X	X		X		X		X	
LITVA		X		X		X		X		X		X
MAKEDONIJA		X		X		X		X		X		X
ITALIJA		X		X		X		X		X		X
ŠPANIJSKA		X		X		X		X		X		X

Grafikon br.\_2

Treba istaći veliku razliku u ocjenama u ovisnosti od slučaja. Vidimo pozitivne ocjene o poduzetim aktivnostima na sprječavanju zaraza i narušavanja zdravlja radnika, ali s druge strane vidimo negativne ocjene u pogledu cjelokupnog odnosa prema informiranju i konzultiranju u vezi s radnjama koje je menadžment smatrao neophodnim u cilju postizanja održivosti poduzeća u trenucima ekonomske krize, izazvane niskom aktivnošću u sektoru prijevoza uslijed pandemije. **Nedostatak informacija i mali broj organiziranih konzultacija, utjecali su na negativnu ocjenu o iskustvima u ovom razdoblju** kada je bilo veoma komplicirano postići dogovore tijekom restrukturiranja kroz koja su prolazila poduzeća u sektoru prijevoza.

#### **1.4 KLJUČNA KOMUNIKACIJA ZA USPJEH RESTRUKTURIRANJA SEKTORA**

Kako zbog **zdravstvene i ekonomske krize** izazvane Covid-om 19, tijekom razdoblja 2019-2021, tako i zbog prilagođavanja europskim politikama konkretiziranim u **Zelenom dogovoru za postizanje klimatske neutralnosti 2050. godine, poslovno restrukturiranje transportnog sektora** može postati složen proces (koji podrazumijeva niz promjena i prilagođavanja u organizaciji i upravljanju poduzećima u sektoru), **koji se postepeno odvija.**

Zbog toga **sudjelovanje radnika** treba početi promatrati kao nešto što je **od esencijalne važnosti** u planiranju **procesa restrukturiranja**, budući da spomenuti proces podrazumijeva **kontinuirano vršenje značajnih promjena** u organizacijskoj, strateškoj i financijskoj strukturi.

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

Ako želimo izbjeći, kako interno tako i eksterno, neizvjesnost i nepovjerenje u pomenute strategije, **jačanje sudjelovanja radnika je od suštinskog značaja.** Dotično sudjelovanje počinje **ispunjavanjem obveze poslodavaca u pogledu informiranja i konzultacija**, a sve u okruženju potpune transparentnosti i međusobnog povjerenja između radnika i menadžmenta poduzeća.

U našem sektoru smo iskusili da je za upravljanje ekonomskom krizom izazvanom utjecajem 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 poduzeća, čak i između susjednih zemalja.

Kao što smo komentirali u prethodnom odjeljku koji se odnosi na zaključke *Europskog sastanka transportnog sektora 2023. godine*, većina zemalja sudionica je u pogledu ostvarivanja prava na informiranje i konzultacije s radnicima prilikom donošenja odluka u vezi sa svim procesima restrukturiranja izazvanim utjecajem COVID-a 19 u sektoru, imala nedovoljno jaku, gotovo nepostojeću ili nikakvu viziju.

Razumijemo kako je komunikacija „**KLJUČNI ČIMBENIK**“ za postizanje uspjeha u procesu restrukturiranja nakon krize. Kao što je to i održavanje poslovanja sektora tijekom procesa pravedne tranzicije koji se približava, u svakom od administrativnih i tehnoloških propisa **ZELENOG PAKTA**. Usklađivanje ovog sektora s europskim politikama dovest će nas, u bliskoj budućnosti, do korištenja alternativnih goriva i suradnje u intermodalnom prijevozu.

#### Ističemo važnost:

- **Socijalnog dijaloga** između vlada, sindikata i poslovnih organizacija;
- **Dijaloga** između radnika, njihovih predstavnika i predstavnika menadžmenta poduzeća;
- **Dijaloga** između nacionalnih i europskih radničkih vijeća i menadžmenta poduzeća.

**Radnici** su osnovna sredstva svake organizacije. Zato nikada ne bi trebali saznati iz tiska o korporativnim odlukama koje se izravno tiču njih, „kako se navodi u nekim od iskustava radnika koji sudjeluju u ovom projektu“.

U kriznoj situaciji i u svjetlu kontinuiranih promjena koje donosi tehnološka evolucija uokvirena zakonom, **obveza je uspostaviti permanentnu komunikaciju s radnom snagom** kako bi se izbjegao osjećaj straha, bespomoćnosti i demotiviranosti.

U onoj mjeri u kojoj radnici imaju jasnu viziju o vlastitoj budućnosti i budućnosti kompanije, moći će se posvetiti naporima koje održivost transportnog sektora iziskuje danas.

## 2. ČIMBENICI KOJI UVJETUJU SUDJELOVANJE RADNIKA

Kada govorimo o promoviranju sudjelovanja radnika u upravljanju poslovanjem, moramo poći od pretpostavke neophodnosti da se u poduzećima uspostave **strategije koje jačaju sudjelovanje i kapacitete za konzultiranje radnika**.

U nastavku ćemo istaknuti čimbenike koji su na ovaj ili onaj način odredili kako su se procesi informiranja i konzultacija odvijali u našim organizacijama.

Preporučljivo je imati na umu ove čimbenike prilikom osmišljavanja gore spomenutih strategija.

### 2.1 SITUACIJSKI ČIMBENICI

### 2.2 OGRANIČAVAJUĆI ČIMBENICI

### 2.3 ČIMBENICI UBRZANJA

### 2.1 SITUACIJSKI ČIMBENICI

To su čimbenici koji nam omogućavaju pozicioniranje, oni nam pomažu definiranje vrlo konkretnog, kontekstualnog okvira u koji je uokvirena **Poslovna strategija informiranja i konzultiranja** naše organizacije. Bit će dovoljno odgovoriti na svako od pitanja koja navodimo u nastavku.

Naša motivacija, a samim tim i naši odgovori, mogu se promijeniti ako **premise informiranja i konzultiranja doživljavamo kao osnovno pravo radnika ili kao suštinsku dužnost menadžmenta poduzeća**. Počinjemo:

**Zašto?** Ako je odgovor na ovo pitanje zato što je „obvezno“, ovaj odgovor bi nas doveo do drugih pitanja: Što će se dogoditi sa mnom ako ne dobijem informacije? Što ako me ne konzultiraju? Što se može dogoditi poduzeću? Prednosti i nedostaci i za radnika i za rukovodstvo poduzeća u slučaju poštovanja ili nepoštovanja standarda.

**Zbog čega?** Smatramo da je ovo „**ključno**“ pitanje, osnovni cilj ovog prava, njegova svrha je povezana s vizijom koju imamo kao organizacija, s jasnom predstavom o tome kuda želimo ići, sa



osjećajem da smo sudionici i da smo obvezani vizijom koju ima naša organizacija. Ona omogućava da rastemo kao osobe i daje dostojanstvo našem radu.

**Na kojoj razini?** Možemo govoriti o 3 razine sudjelovanja radnika; **1. razina: Informacija**, ono što znam, uvjetuje moje razmišljanje, moje ponašanje, **2. razina: konzultacije**, imam mišljenje i čuju se moji argumenti, **3. razina: sudjelovanje**; Sudjelujem u rješenju, imam svoju ulogu u ishodu.

**Na koje teme?** Ovo je predmet najvećih sporenja u vezi s ovim pravom, o kojim temama sam informiran i konzultiran, **a o kojim NE**. Postoji blokada kada je riječ o informiranju 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“ informiranja i konzultiranja 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 uspostavljanje protokola i kalendar interakcija, određuju je li sudjelovanje radnika dio naše politike i predstavlja dio vrijednosnog sustava naše organizacije kao dobar običaj ili ga naprotiv, poštujemo minimalno samo kada je to obvezno.



Grafikon br.\_3

## 2.2 OGRANIČAVAJUĆI ČIMBENICI

### 2.2.1 UNUTARNJE BARIJERE

U nastavku ćemo govoriti o onim čimbenicima koji nas ograničavaju i koji mogu otežati, zbog idiosinkrazije kompanija, učinkovito uključivanje radnika na bilo koje od tri pomenute razine.

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

**Sustav upravljanja;** Uključuje procedure koje reguliraju svaki aspekt upravljanja. Sustav ograničava oblike i načine uključivanja radnika u upravljanje poslovanjem.

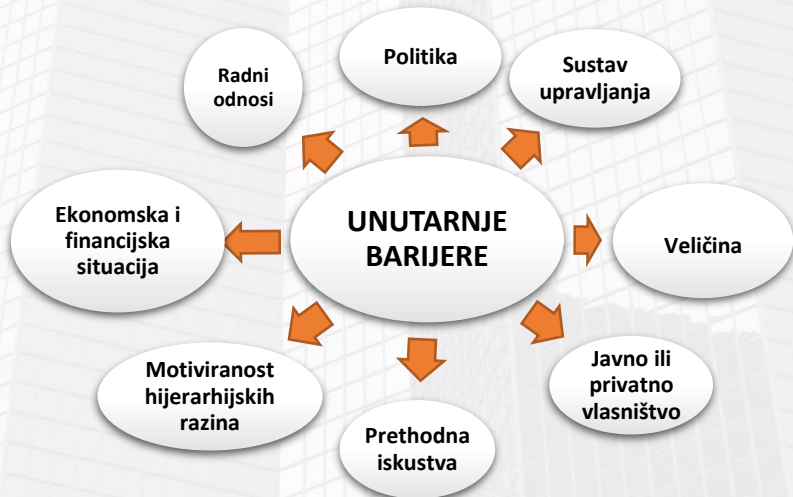
**Veličina;** to je ključni aspekt, jer će u ovisnosti od veličine kompanije, radnici imati mogućnost da ih predstavljaju druge kolege, koje sami biraju kao validne sugovornike u pregovorima s menadžmentom.

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

**Prethodna iskustva i motivacija** različitih hijerarhijskih, a prethodna loša iskustva, uvjetuju našu motivaciju i samopouzdanje.

**Ekonomska i financijska situacija,** u ovim teškim vremenima ekonomske krize i velikih poteškoća u odnosima s 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 donesene od strane menadžmenta.

**Radni odnosi.** Ovde naglašavamo važnost potrebe pregovaranja, postizanje dogovora unutar kompanije. 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 VANJSKE BARIJERE

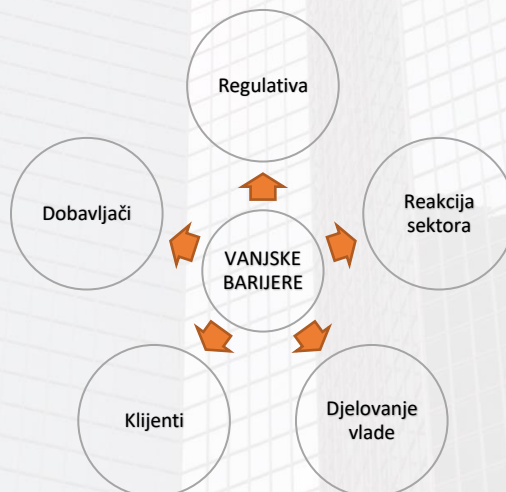
U nastavku ćemo razmotriti one okolnosti izvan naše organizacije na koje nemamo utjecaja. Ipak možemo upravljati njihovim utjecajem.

**Regulativa.** Kada propisi nisu dovoljno konkretizirani, što se podrazumijeva pod učinkovitim upravljanjem procesima informiranja i konzultiranja, stvar je tumačenja i pregovora u svakom poduzeću. Nisu precizirane odgovornosti ili sankcije za poduzeća koja ne omogućavaju ostvarivanje ovih prava.

**Reakcije sektora.** Je li naš prvi konkurent to radi ili ne, uvjetuje naše shvaćanje značaja ovih pretpostavki. Nitko to ne radi, ne radimo ni mi!

**Djelovanje vlade.** Suočeni s kriznim situacijama, jako je mali broj vlada u Europi čije kampanje imaju za cilj podržavanje pravo na konzultacije i informacije. Ne postoje jasne politike koje favoriziraju ili potiču poduzeća da olakšaju akcije u tom smjeru. Postoje uspješni modeli poput njemačkog, koji nisu opcija za većinu vlada u ostatku Europe.

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



**Grafikon br.\_5**



## 2.3 ČIMBENICI PROMOVIRANJA

### 2.3.1 UNUTARNJI ČIMBENICI UBRZANJA

Isti čimbenici koji su prethodno spomenuti kao unutarnje barijere mogu se smatrati čimbenicima koji promoviraju i ubrzavaju učinkovito upravljanje ovim pravima.

**Politika.** Kada se radi o izjavama u kojima se sudjelovanje radnika opisuje kao strateška vrijednost poduzeća.

**Sustav upravljanja.** Kada postoje konzultacije i sudjelovanje predviđanje u utvrđenim procedurama upravljanja.

**Veličina.** Ako je naše poduzeće malo, bit će olakšan izravan dijalog s radnicima. A ako je veliko, promovirat će se pravno zastupanje radnika, kako bi se omogućio dijalog s članovima menadžmenta nadležnim za donošenje ovih odluka.

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

**Prethodna iskustva.** Veoma smo svjesni akcija, načina upravljanja, našeg ponašanja i elemenata koji su doprinijeli dobrim iskustvima u pogledu sudjelovanja u prethodnim slučajevima. Što se to odigralo u procesu upravljanja zaštitom zdravlja tijekom Covid-a 19 u našem poduzeću, da ga pamtimo kao naš zajednički uspjeh?

**Motivacija različitih hijerarhijskih razina.** Ako su nam jasne naše odgovornosti i zadaci i ako nam poduzeće omogući obuku za uspješan rad, uvijek ćemo se osjećati raspoloženo surađivati i sudjelovati u svakom poboljšanju.

**Ekonomsko-financijska situacija.** Posjedovanje jasne slike financijske situacije kompanije nam omogućava predviđanje i upravljanje svojim osobnim potrebama. Informacije nam omogućavaju pravodobno djelovanje.

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



Grafikon br.\_6

### 2.3.2 VANJSKI ČIMBENICI UBRZANJA

Moramo biti pažljivi kada su u pitanju vanjske okolnosti koje nam mogu koristiti u strategiji koju slijedimo kako bismo postigli punu realizaciju prava na informiranje i konzultiranje, tako da će biti potrebno iscrpno znanje o sljedećem:

**Regulativa.** Biti informiran i poznavati uvjete propisane europskim direktivama i uvjete pod kojima se usvajaju zakoni u našoj zemlji

**Reakcije sektora.** Poslovne i sindikalne udruge igraju odlučujuću ulogu u savjetodavnim aktivnostima i potpori za poduzeća i radnike u sektoru. Oni imaju veliki utjecaj u promoviranju 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**, kako bi nas čule lokalne i nacionalne vlade i na temelju toga definirale politike i aktivnosti koje favoriziraju prava radnika, osobito u ovim trenucima krize i tehnološke tranzicije. Više nego ikada važna je zaštita zvaničnih institucija i organizacija.

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

**Dobavljači.** Kada u poduzeću postoji zajednički osjećaj odgovornost i međusobno povjerenje, dobavljači postaju naši strateški partneri i odluke se brže donose, jer cijela kompanija onda ima jedan cilj i kriterij, a to olakšava dijalog.



**Grafikon br.\_7**

Kao što vidimo, **uspješno sudjelovanje radnika ovisi** od obje strane, i poduzeća i radnika, od toga da li **ZNAJU, MOGU I ŽELE**. Odnosno, ako sam radnik i imam **DOZVOLU I ZAŠTITU** uživanja ovih prava i s druge strane ako sam poslodavac i ukoliko sam razumio **ZNAČENJE I SVRHU** ovih prava tako da ih smatram konkurentskom prednošću mog načina upravljanja kompanijom.

### **3. KLJUČNI ČIMBENICI ZA SVJESNO SUDJELOVANJE. AUTO DIJAGNOSTIKA**

Moglo bi se protumačiti kako efektivno ostvarivanje osnovnih prava na informiranje i konzultiranje radnika, predstavlja zajedničku odgovornost i ono što želimo istaknuti kao „**Svjesno sudjelovanje**“, zajedničku odgovornost za

informacije s kojima smo upoznati, ili za one aktivnosti o kojima smo konzultirani i od nas se traži odgovor, stav.

Želimo istaknuti kako je krajnji cilj puna posvećenost općem dobru, održivosti poduzeća, profesionalnom razvoju radnika. Sve to u klimi međusobnog povjerenja i maksimalne transparentnosti u pogledu svrhe donesenih odluka.

Iz tog razloga mislimo kako je vrijeme da budemo **svjesni svojih stavova**, bilo da predstavljamo radnike ili menadžment poduzeća. O našim stavovima će svjedočiti naše reakcije i ponašanje koje karakterizira naša razina sudjelovanja u poduzeću u kojem radimo.

### **3.1 IZJAVE ZA AUTODIJAGNOSTICIRANJE STAVA PREMA INFORMIRANJU I KONZULTIRANJU**

U nastavku predstavljamo zbirnu tablicu izjava, koje predstavljaju moguće reakcije koje mogu imati radnici, predstavnici radnika i predstavnici menadžmenta i vlasnika poduzeća. Ovako prikazana tablica ima za cilj da nas pozove na razmišljanje o našim ponašanjima i ponašanjima druge strane u segmentaciji poduzeća.

Da procjenimo, identificiramo li se sa bilo kojom od ovih „reakcija“, u vezi s procesom informiranja, konzultiranja i sudjelovanja u donošenju odluka u aspektima koji se odnose na upravljanje poslovanjem.

Što je veća identifikacija s reakcijama jednog bloka, to je veća identifikacija s određenom **VRSTOM STAVA**, koji on predstavlja, ovisnim stavom, neovisnim stavom, međuovisnim stavom.



Izjave u vezi STAVOVA	Od strane RADNIKA			Od strane MENADŽMENTA		
	Reakcije	Identifikujem se	Ne identifikujem se	Reakcije	Identifikujem se	Ne identifikujem se
OVISAN	Ne moram davati mišljenje			Ne moram pitati jer imam dovoljno informacija kao menadžer		
	Radim ono što moj opis posla zahtijeva			Oni su plaćeni raditi svoj posao		
	Plaćen sam da radim svoj posao			Reći ćemo vam kako se organizirati i šta morate uraditi ako smatramo da je neko poboljšanje potrebno.		
Dokazi o STAVU	Od strane RADNIKA			Od strane MENADŽMENTA		
	Reakcije	Identifikujem se	Ne identifikujem se	Reakcije	Identifikujem se	Ne identifikujem se
NEOVISAN	Dajem svoje mišljenje samo kada me pitaju			Pitam samo kada su mi potrebne određene informacije		
	Nije moj posao brinuti o tuđem poslu, dosta mi je obaveza koje zahtijeva moje radno mjesto			Ako nešto ne funkcionira, mora se brzo pitati tko je kriv, jer je to jedini način napredovanja		
	Svatko treba unaprijediti svoj rad, bez davanja mišljenja o radu drugih			Stalno moram pratiti kako svaki radnik obavlja svoje zadatke tako što ih izravni pitam		
Dokazi o STAVU	Od strane RADNIKA			Od strane MENADŽMENTA		
	Reakcije	Identifikujem se	Ne identifikujem se	Reakcije	Identifikujem se	Ne identifikujem se
MIEDUOVISAN	Nudim rješenja kada vidim proctor za napredak, čak i ako nije u mom djeelokruhu rada			Sazivam sastanke na kojima sudjeluju različiti sektori i razgovaramo o mogućim poboljšanjima koja povećavaju produktivnost u kompaniji		
	Pitam svoje kolege što misle kako mogu unaprijediti neke svoje zahtjeve/zadake			Prepoznajem različite doprinose i potičem nove kanale sudjelovanja.		
	Razgovaram sa svojim šefovima o tome što funkcionira, a što ne u redu mog odjela i kako mislim da to utječe na ostalo.			Na nekim sastancima upravnih odbora, nazoče radnici kako bi podijelili konkretne podatke iz svojih sektora		

Reakcije i ponašanja u kategorizaciji **MEĐUOVISNOG STAVA**, kako radnika tako i rukovodstva kompanije, su ono što će nas dovesti do autentičnog i učinkovitog ostvarivanja prava na informiranje i konzultiranje i do mogućnosti da zajednički sudjelujemo u budućnosti naše organizacije.

## **3.2 KAKO MOTIVIRATI PROCES SUDJELOVANJA. 5 SAVJETA, PRAKTIČNI MATERIJALI**

### **5 SAVJETA, PRAKTIČNI SAVJETI**

Pokretanje i održavanje kulturne promjene koja integrira **SUDJELOVANJE** kao prirodan element, zahtijeva vrijeme.

U okviru Agende 2030. i u svjetlu izazova koje Europa promovira sa stanovišta ciljeva ZELENOG PAKTA i Agende 2050, pred transportnim sektorom je **pravedna tranzicija** u kojoj će spomenuti sektor postati tržišno održiv i konkurentan, samo ako postoji suradnja i sudjelovanje radnika, kao zainteresiranih strana.

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

**Kao i kod svakog procesa**, bit će 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 trebamo imati u vidu tijekom cijelog procesa:

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

#### **4. MAPA PUTA ZA USPJEŠNO PROMOVIRANJE INFORMIRANJA I KONZULTIRANJA RADNIKA U UPRAVLJANJU PODUZEĆEM NAKON COVID-A 19.**

U nastavku ćemo predstaviti mapu puta koji će nam omogućiti napredak u **učinkovitom 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 informiranje i konzultiranje** o svakom aspektu koji na njih utiče prilikom obavljanja radnih zadataka u poduzeću 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.

**Projekt NENPIC** želi istaknuti ovaj moment u Europi, razdoblje (2019-2021) kao strateški moment u kome je još evidentnija potreba za angažiranjem radnika u cilju **opstanka poslovnih aktivnosti u transportnom sektoru.**

Predstavljamo sažeti grafikon MAPE PUTA,

# MAPA PUTA

1



1. REVIZIJA SVRHE INFORMIRANJA I  
KONZULTIRANJA RADNIKA

2



2. DIJAGNOSTICIRANJE U VEZI S  
OSTVARIVANJEM PRAVA RADNIKA I  
ISPUNJAVANJEM OBEZA KOMPANIJA U VEZI  
S INFORMIRANJEM I KONZULTIRANJEM

3



3. AKCIJSKI PLAN ZA UČINKOVITO  
UPRAVLJANJE INFORMIRANJEM I  
KONZULTIRANJEM

4



4. KONTINUIRANO UNAPREĐIVANJE  
KULTURE SOCIJALNOG DIALOGA

Grafikon br.\_9



## 4.1 PREGLED SVRHE INFORMIRANJA I KONZULTIRANJA RADNIKA

Pregled svrhe, koja ima za cilj informiranje i konzultiranje, od ključnog je značaja u ovom trenutku kada se fokusiramo na jačanje **sudjelovanja i kapaciteta za konzultacije radnika nakon Covida-19 u poduzećima iz transportnog sektora.**

Moći ćemo da procijenimo podobnost i učinkovitost procesa informiranja i konzultacija u našem poduzeću 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 informiranja i konzultacija.

### Zašto?

**Prvo**, zato što predstavlja **osnovno pravo** radnika koji pružaju usluge u poduzeću da budu informirani i konzultirani o svim pitanjima koja ih se tiču u budućnosti, kao i o uvjetima u kojima rade i pružaju svoje usluge.

Zbog toga su u okviru radnog odnosa osnovna prava radnika učinkovito sredstvo, koje ograničava upravljačku moć poslodavca, **budući da su poslodavci dužni poštovati spomenuta prava radnika.**

**I drugo**, jer je **velika konkurentska prednost u odnosu** na trenutne izazove sektora da se ljudi koji rade u poduzeću osjećaju motivirano i da ih ta motivacija dovodi do toga **da budu povezaniji i posvećeniji ciljevima te sa zajedničkom odgovornošću sudjeluju u prevazilaženju trenutnih izazova u transportnom sektoru nakon Covida-19**

### Zbog čega?

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

Aktualni propisi Europske zajednice **promoviraju socijalni dijalog između socijalnih partnera** i cilj im je definirati i sprovesti strategiju zapošljavanja zasnovanu na konceptima **predviđanja, prevencije i zapošljivosti.** To su koncepti koji moraju biti ugrađeni kao ključni elementi u politike poduzeća, kako bi se omogućilo da procesi promjena

koje nam nameću trenutni tržišni izazovi za transportni sektor budu kompatibilni s očuvanjem prioriternog cilja zapošljavanja.

Mnogo puta se zakonski reguliraju pitanja nakon izvršenih promjena, što ne pomaže u sprječavanju rizika.

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

U ovim sporazumima moraju biti prisutni sljedeći principi:

Promoviranje **iskrenog dijaloga, uzajamnog povjerenja, aktivnog slušanja** druge strane i **usuglašeno djelovanje**.

Kada se preispita značenje i svrha informacija i konzultiranja, trebalo bi da se **GENERIRA participativna vizija kulture dijaloga u našem poduzeću**.

1



1. Pregled svrha informiranja i  
konzultiranja radnika u sektoru  
prijevoza

**ZAŠTO?**

**ZBOG ČEGA?**

**STVORITI  
participativnu kulturu  
dijaloga u našem poduzeću**

Grafikon br.\_10

#### 4.2 DIJAGNOSTICIRANJE U VEZI S OSTVARIVANJEM PRAVA NA INFORMIRANJE I KONZULTIRANJE U NAŠOJ ORGANIZACIJI

U ovom trenutku ćemo se fokusirati na traženje ključnih elemenata koji nam pomažu procijeniti ne samo **razinu posvećenosti informiranju i konzultacijama koje ima organizacija kojoj pripadam**, već i **otkrivanje koja je moja osobna motivacija u vezi s informiranjem i konzultacijama**.

- ✓ Uradimo sljedeću individualnu vježbu, hajde da analiziramo: **Koja je moja osobna motivacija za informiranje i konzultiranje? S kojim stavom se najviše identificirate?**

**Ova motivacija može biti:**

- **Unutarnja:** ono što proizilazi iz sposobnosti vezanih za konkretne ljude. Primjeri:

- **Ukoliko sam radnik moj stav bi bio:** “Želim sudjelovati u uspješnom razvoju našeg poduzeća”.
- **Ukoliko sam rukovoditelj moj stav bi bio:** “Želim donositi odluke uz doprinos svojih timova kako bi se postigla jedinstvena vizija uspješnog razvoja našeg poduzeća.”.
- **Vanjska:** ona koja se rađa iz elemenata koji su izvan ljudskog čimbenika. Primjeri:
  - **Ukoliko sam radnik moj stav bi bio:** “Drugi će mi reći što trebam raditi”.
  - **Ukoliko sam rukovoditelj moj stav bi bio:** “Radnicima će biti pružen minimum informacija koliko je potrebno kako bi se poštovali zakonski propisi.”.

Ne zaboravimo da je **Motivacija** za informiranje i konzultacije **koju ima organizacija** u kojoj radimo **zbroj individualnih motiva svakog od nas koji radimo u poduzeću**, uvjetovanih poviješću iskustava i aktualnim stanjem u sektoru, koji trenutno prolazi kroz ekonomsku krizu posle Covida-19.

- ✓ Prelazimo na sljedeću vježbu, kako bismo se upoznali s **razvojem ostvarivanja prava na informiranje i konzultiranje u našem poduzeću**.

Hajde da analiziramo: **Na kojoj razini su informiranje i konzultiranje u našem poduzeću? Kakva je realnost u kojoj danas živimo?**

Hajdemo uspostaviti tri razine angažiranja:

### **Razina angažiranja 1.0:**

Kao organizacija imamo **PASIVAN stav**, informiramo se i **konzultiramo** jer nemamo drugog izbora, mi smo u stanju **OVISNOSTI** od toga što će drugi reći ili učiniti. **Izbjegavam napor koji to podrazumijeva ukoliko je to moguće.**

### **Razina angažiranja 2.0:**

Kao organizacija imamo **REAKTIVAN stav**, informiramo se i **konzultiramo** jer je to naša reakcija na probleme, naš stav je **NEOVISAN** i djelujemo u odnosu na to kakva će biti nagrada ukoliko nešto uradim, ili kazna ukoliko to ne uradim. **Birokracija.**



### Razina angažiranja 3.0:

Kao organizacija, imamo **PROAKTIVAN stav**, informiranje i konzultiranje su **dokaz naše kulture dijaloga**, Nalazimo se u **MEĐUOVISNOM** stanju u kome se poduzećem upravlja sa stanovišta međusobnih odnosa i interesa svih sudionika.. Vidi se predanost i svjesno liderstvo i rukovoditelja i radnika i svi smo ponosni **što smo dio našeg poduzeća, zahvaljujući mojim doprinosima kao i doprinosima mojih kolega**.

U ovom Dijagnosticiranju je suštinski važno biti realan i samokritičan kako bismo **bili jasni u vezi s našom polaznom točkom** koja se odnosi na promoviranje uključivanja radnika u upravljanje poslovanjem.

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

# 2



## 2. Dijagnoza o informiranju i konzultiranju u našem poduzeću

Kakva je moja osobna motivacija u pogledu informiranja i konzultiranja?

UNUTARNJA  
motivacija

VANJSKA  
motivacija

Na kojoj razini je informiranje i konzultiranje u našem poduzeću?

RAZINA  
ANGAŽIRANJA  
1.0:  
PASIVAN stav  
Status  
ZAVISAN  
Pokušavam izbeći  
napor koji  
podrazumijeva

RAZINA  
ANGAŽIRANJA  
2.0:  
REAKTIVAN stav  
Status  
NEZAVISAN  
Pokušavam izbeći  
napor koji  
podrazumijeva

RAZINA  
ANGAŽIRANJA  
3.0:  
PASIVAN stav  
Status  
MEĐUZAVISAN  
Pokušavam izbeći  
napor  
koji podrazumijeva

Grafikon br.\_11

### 4.3 IZRADA AKCIJSKOG PLANA KOJI BI JAMČIO UČINKOVITO UPRAVLJANJE INFORMIRANJEM I KONZULTIRANJEM RADNIKA

Za izradu akcijskog plana uzet ćemo u obzir sljedeće prekretnice, koje ćemo u kontekstu projekta identificirati kao „**NENPIC STANICE**“.

- Formiranje tima VODIČA.
- Obuka tima VODIČA.
- Identificiranje smetnji, zapreka za informiranje i konzultiranje, njihovi mogući uzroci
- Ažuriranje postupka informiranja i konzultiranja za radnike u postcovid eri
- Plan komunikacije

**1. NeNPIC stanica; Formiranje tima VODIČA.** Tim treba biti raznovrstan i s podjednakim sudjelovanjem rukovodstva kompanije kao i osoba iz reda predstavništva radnika.

- **Sa strane radnika moći će se izabrati:**
  - Predstavnik radnika.
  - Članovi jednog ili više sindikata.
  - Članovi radničkog vijeća na nacionalnoj razini.
  - Članovi Europskog radničkog vijeća
  - Članovi užeg sastava savjeta zaposlenih.
- **Sa strane rukovodstva moći će se izabrati:**
  - Članovi izvršnog odbora.
  - Članovi upravnog odbora.

Ovaj tim će imati **misiju izraditi Akcijski plan koji jamči učinkovito upravljanje informacijama i konzultacijama**. Može se **poklapati s bilo kojim od predstavničkih tijela koja su već utvrđena zakonom** i koja imaju mandat u vrijeme izrade i provedbe Akcijskog plana. Glavna karakteristika ovog tima treba biti **posvećenost Kulturi dijaloga i stvarna zainteresiranost za uključivanje radnika u upravljanje poslovanjem**. Time će se favorizirati principi transparentnosti, međusobnog povjerenja, aktivnog slušanja i marljivosti u koordinaciji, koji su neophodni za dobro funkcioniranje timskog rada.

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

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

**Sadržaj, način provedbe i trajanje obuke** bit će dogovoreni između članova tima vodiča, a poduzeće će biti odgovorno za pružanje iste, **s tim što spomenuta organizacija neće podrazumijevati nikakve troškove ili štetu po radnike koji sudjeluju u procesu obuke**.

**4. NeNPIC stanica; Identificiranje smetnji, zapreka za informiranje i konzultiranje, njihovi mogući uzroci.**

Einstein je govorio da je ludost misliti da ćemo postići različite rezultate radeći uvijek istu stvar.

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

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

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

#### **4. NeNPIC stanica; Ažuriranje postupka informiranja i konzultiranja za radnike u postcovid eri.**

Ovi drugi aspekti u procesu informiranja i konzultiranja će uključivati sljedeće:

- Predmet:
  - Utvrditi minimalne uvjete za ostvarivanje prava na informiranje i konzultiranje radnika u poduzećima ili poslovnim jedinicama.
- Definicije i ključni koncepti koji se pojavljuju u proceduri.
  - Opseg postupka:
    - Geografski.
    - Ciljna populacija.
    - Tematski.
    - Vremenski.
    - Razdoblje valjanosti
- Modaliteti informiranja i konzultiranja.
- Komisija za pregovore o sporazumu.
- Ovlaštenja pregovaračke komisije i njenih članova.
- Program obuke
- Vrste sastanaka. Modaliteti održavanja sastanaka. Mjesta. Raspodjela proračuna. Konkretizacija izravnih troškova.
- sazivi i dnevni red za sastanke. Model zapisnika.



- Raspored sastanaka. Učestalost.
- Kriteriji kvalitete i dobrog upravljanja postupkom informiranja i konzultiranja.
- Aspekti koje tim VODIČA treba sprovesti kroz Internu reviziju. Kalendar.
- Kriteriji pregleda procedure.
- itd.

## **5. NeNPIC stanica; Plan komunikacije za postupak informiranja i konzultiranja za radnike u postcovid eri.**

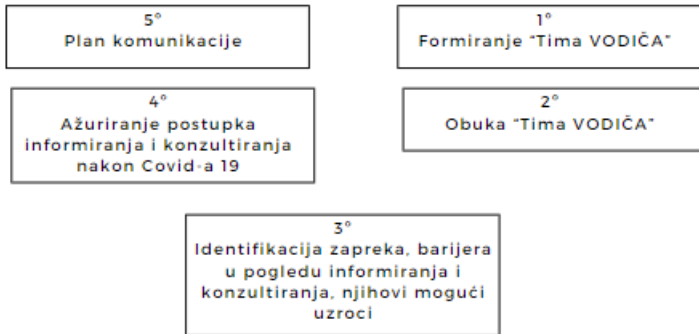
Kada se uspostave prvi koraci, preporučujemo da **osmislite plan komunikacije** koji podrazumijeva minimum:

- **Interesovanje za ovu kulturu dijaloga.**
- Strateške aktivnosti koje će se provoditi kako bi se to postiglo.
- Tko će sudjelovati u procesu informiranja i konzultiranja
- Kako, kada i gdje će moći imati na raspolaganju informacije od interesa.
- Oblici/modaliteti konzultiranja koji su vam na raspolaganju.

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



**3. AKCIJSKI PLAN ZA UČINKOVITO  
UPRAVLJANJE INFORMIRANJEM I  
KONZULTIRANJEM**



*Grafikon br.\_12*

#### 4.4 KONTINUIRANO UNAPREĐIVANJE KULTURE SOCIJALNOG DIJALOGA.

U našem interesu će biti **preispitivanje učinkovitosti upravljanja pravom na informacije i konzultacije**, kako bismo mogli identificirati moguća odstupanja u našoj svrsi i na taj način ih ispraviti kroz **kontinuirano poboljšavanje**.

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



#### 4.KONTINUIRANO UNAPREĐIVANJE SOCIJALNOG DIJALOGA

PLAN REVIZIJA

IMPLEMENTACIJA  
POBOLJŠANJA

Revizija učinkovitosti u pogledu informiranja i konzultiranja  
radnika u sektoru prijevoza

Grafikon br.\_13

#### 5. MODEL DOBRE PRAKSE UKLJUČIVANJA RADNIKA U RJEŠAVANJE NOVIH IZAZOVA U SEKTORU TRANSPORTA. (SHEMA)

Sada je povoljan trenutak za suradnju unutar kompanija. Mnogo je tehnoloških izazova, inovacija u logističkim procesima, u infrastrukturi i planovima za razvoj sposobnosti, znanja i vještina s kojima će transportni sektor morati da se suoči, kako bi njegovi radnici bili sukladni **europskim obvezama u pogledu emisija**. Iz svih ovih razloga, **jačanje i jamstvo sudjelovanja radnika u razvoju poduzeća 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 AKCIJSKOG PLANA. Moći ćete podijeliti svoje ideje s kolegama, dati usuglašen prijedlog kao tim koji će vam pomoći da imate početno čvrsto stanovište koje ćete moći predložiti menadžmentu vaše kompanije. Počnite tako što ćete **opisati NENPIC\_izazov**, navedite faze kroz koje morate proći kako biste došli do rješenja, nastavite s izjavama u sljedećoj tablici i **budite veoma eksplicitni u definiranju uloge** koju želite da ima proces **INFORMIRANJA I KONZULTIRANJA**.

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

Grafikon br.\_14



## 6. BIBLIOGRAFIJA

Direktiva 2001/86/EZ. Statut Europskog društva u pogledu informiranja i konzultiranja radnika.

Direktiva 2002/14/EZ. Opći okvir koji se odnosi na informiranje i konzultiranje radnika u Europskoj zajednici

Direktiva 2009/38/EZ. Konstituiranje Europskih radničkih vijeća ili postupak informiranja i konzultiranja radnika u poduzećima i skupinama poduzeća s 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 cestovnog prijevoza (1938-2015. [https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_730888.pdf](https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_730888.pdf)

Nove preporuke MOR-a pozivaju na pristup fokusiran na ljude u sektoru zrakoplovstva. [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 prijevoza. [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 iskazati zahvalnost partnerima projekta NENPIC koji su velikodušno podijelili svoja iskustva, dali svoj doprinos u pripremi ovog vodiča, čija je svrha doprinos razvoju našeg znanja o ovoj materiji, kako bismo uspješno doprinijeli upravljanju pitanjima koja utječu na nas u našim poduzećima.

DRŽAVA	SINDIKALNA organizacija	Organizacija POSLODAVACA
HRVATSKA		Savez za željeznicu Hrvatske (SZH) (HRVATSKA),
POLJSKA	Sindiklat prometnih kontrolora Poljske državne željeznice PKP (POLJSKA)	CECC- POLJSKA
SRBIJA		Unija poslodavaca Vojvodine (SRBIJA)
CRNA GORA		Unija poslodavaca Crne Gore – CRNA GORA
LITVA	Savez sindikata radnika u željeznici Litve – LITVA	
MAKEDONIJA	STV Sindikat radnika u transportu i komunikacijama (MAKEDONIJA)	
ŠPANJOLSKA		APETAM – ŠPANJOLSKA I FEDINTRA – ŠPANJOLSKA
ITALIJA		FAST

**Grafikon br.\_15**



# 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