

UDK: 005.7:658.114.4 (4-672EU)

Doc. dr Vladimir Marinković

ULOGA EVROPSKOG MODELA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U RAZVOJU KOMPANIJA

Rezime

Članak se bavi razmatranjem uspostavljanja i razvoja evropskog modela korporativnog upravljanja, kao specifičnog pristupa ne samo odnosima poslodavaca i zaposlenih, već i implikacijama ovog modela na ukupne odnose i proces odlučivanja u društvu. Pri tome se posebno izdvajaju tri aspekta korporativnog upravljanja – celovitost korpusa ljudskih sloboda i prava, kao jednog od kamen temeljaca sistema korporativnog upravljanja, ekonomsko razvojni značaj i snaga korporativnog upravljanja, sa stanovišta stvaranja podsticajnog društvenog okruženja i uticaja na dinamični razvoj ljudskih resursa, i ulogu i odgovornost svih socijalnih partnera.

Važan aspekt razvoja koncepta i prakse korporativnog upravljanja predstavlja njegovo pravno uređivanje. U tom pogledu se ukazuje na čitav niz direktiva i drugih pravnih dokumenta EU koji uređuju pravne osnove sistema korporativnog upravljanja, kao i na jasno i konkretno definisanu nadležnost Evropskog suda pravde u rešavanju sporova u ovoj oblasti.

Jednu od suštinskih odrednica koncepta i prakse korporativnog upravljanja predstavlja partnerstvo menadžera i zaposlenih u implementaciji strategije i vođenju kompanije. U tom smislu, korporativno upravljanje se ostvaruje kroz čitav niz oblika učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompanijama, kao što su kolektivno pregovaranje, saveti zaposlenih, učešće zaposlenih u radu upravnih i nadzornih odbora kompanija, pri čemu korporativno upravljanje integriše sve ove oblike u jednu suštinski

novu celinu. Ipak, u članku se posebno naglašava značaj i analizira uloga i uticaj saveta zaposlenih.

Ključne reči: korporativno upravljanje, menadžment, socijalno partnerstvo, participacija, saveti zaposlenih.

The role of the European model of corporate management in the development of companies

Abstract

This article deals with the consideration of the establishment and development of the European model of corporate management as a specific approach, not only to the relations of employers and employees, but also to the implications of this model in overall relations and decision-making process in a society. Moreover, three aspects of corporate management are distinguished - the integrity of the corpus of human rights and freedoms, as one of the milestones of corporate management, economic development importance and power of corporate management, from the aspect of creating a supportive social environment and influence on the dynamic development of human resources and the role and responsibility of all social partners.

An important aspect of concept development and practice of corporate management is its legal regulation. In this respect, it is pointed to a series of directives and other legal documents governing the EU legal basis of corporate management, as well as to a clearly and specifically defined the jurisdiction of the European Court of Justice to resolve disputes in this area.

One of the essential determinants of the concept and practice of corporate management is a partnership of managers and employees in implementing strategy and company management. In this sense, corporate management is achieved through a range of forms of participation and influence of employees in the decision-making process at companies such as collective negotiating, employee councils, participation of employees in the work of administrative and supervisory boards of companies, where

corporate management integrates all of these forms in one essentially new unit. However, the article particularly stresses the importance and analyzes the role and impact of employees' council.

Keywords: corporate management, management, social partnership, participation, employees councils.

UVODNA RAZMATRANJA

Permanentne promene na tržištu donele su, pored jačanja konkurencije i transformacije iz industrijske ere u eru kompanija koje svoju produktivnost, efikasnost i efektivnost zasnivaju na znanju i inovacijama. U tom smislu, i menadžment kao naučna disciplina i kao praktična veština, doživeo je velike promene, posebno kada je u pitanju odnos kompanije prema stejkholderima (zaposleni, kupci, dobavljači) i akcionarima (shareholders) i njegov uticaj na performanse i uspešnost kompanije na tržištu.¹

Ta nova menadžment-paradigma oličena je u korporativnom upravljanju koje sve više potencira odnos menadžmenta i zaposlenih kao ključni faktor razvoja i konkurentnosti za jednu kompaniju. Ona definiše visok nivo involviranosti zaposlenih u poslovanje kompanije kroz pravo na informisanje, konsultovanje i saodlučivanje. Ovakva praksa je podržana i uokvirena i u pravnom sistemu Evropske unije, koji u većini zemalja obavezuje kompanije da poštuje direktive u oblasti korporativnog upravljanja. Evropski sud pravde (European Court of Justice) ima punu nadležnost nad pitanjima poštovanja direktiva. Direktive koje uređuju korporativno upravljanje su:

1. CRD -Collective Redundancies Directive
2. EWC -European Works Councils Directive
3. ARD -Acquired Rights Directive
4. ICD -Information and Consultation Directive-
5. TOD -Takeover Directive

Veoma je važno spomenuti i značaj ECS (European Company

¹ Stoner, J., Friman, R.E., Gilbert, D.R., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997.

Statute), koji u svojim preporukama definiše uključivanje zaposlenih u rad top menadžmenta u kompanijama.

Može se slobodno reći da su najveće dostignuće modernog korporativnog upravljanja kompanija saveti zaposlenih. Evropski model korporativnog upravljanja podrazumeva da oni imaju veoma široke ingerencije u oblasti radnih, ekonomskih i socijalnih prava zaposlenih, kao i u pogledu definisanja poslovne i razvojne politike kompanije, posebno o onim pitanjima koja posredno ili neposredno deluju na uslove života i rada, i perspektive profesionalnog razvoja zaposlenih. Zakonom je detaljno razrađen i realno zaštićen demokratski način izbora članova saveta zaposlenih. Pravo kandidovanja i učešća na izborima imaju svi zaposleni.

Evropski model (stakeholder model), definiše dualni koncept participacije zaposlenih, što znači da su formalno-pravno odvojeni radno područje i ovlašćenja sindikata i radno područje i ovlašćenja predstavnika zaposlenih (primer Nemačke).

Sindikati se primarno bave kolektivnim pregovaranjem, zaštitom prava i interesa zaposlenih na tržištu rada, a saveti zaposlenih aktivno učestvuju u koncipiranju i razvoju poslovnih procesa, organizacije rada, povećanjem efikasnosti i efektivnosti, i samim tim profitabilnosti kompanije. Praksa participacije preko sindikata još uvek se implementira u Skandinavskim zemljama (Švedska).

U savremenom dobu, u skladu sa ukupnim tendencijama na ovom planu primetna je tendencija pomeranja sadržaja rada saveta na ključna pitanja strategije organizacionog, ekonomskog i tehnološkog razvoja preduzeća. Reč je o tome da sve promene u tehnologiji, organizaciji rada, proizvodnih programa, koje nameće tržišna utakmica, posredno ili neposredno utiču na zaposlenost, uslove rada, zarade i druga prava zaposlenih, odakle proističe i potreba da i poslodavci i sindikati deluju preventivno, odnosno zajednički izgrađuju onu strategiju koja će proizvesti što manje nepovoljnih posledica za zaposlene.

Evropski model korporativnog upravljanja (stakeholder model) pretpostavlja i zakonsku, a i suštinsku podršku participiranju zaposlenih u donošenju odluka u kompanijama, kroz procese

informisanja, konsultovanja i saodlučivanja. Važno je istaći da takav model podržavaju svi stejkholderi i na makro i na mikro (kompanijskom) nivou.

Najbitnije stejkoldere na nivou EU predstavljaju, sa strane poslovnih asocijacija BUSINESSEUROPE (nekadašnja UNICE), inače najznačajnija, reprezentativna međugranska organizacija poslodavaca, koja u svom sastavu ima članice i iz zemalja CEFTA sporazuma. BUSINESSEUROPE, kao reprezentativna organizacija poslodavaca, učestvuje u zaključivanju kolektivnih ugovora o radu, donošenju pravila i direktiva iz domena socijalne politike i zajedno sa svojim partnerima iz Evropske konfederacije sindikata (ETUC), predstavnicima radnika razvijaju i podstiču korporativno upravljanje i socijalno odgovorno poslovanje u kompanijama.

ETUC (Evropska konfederacija sindikata), kao evropska reprezentativna organizacija, za prioritetni cilj u svom programu predstavlja razvijanje participacije zaposlenih u upravljanju kompanijama, multinacionalnim kompanijama, kao i evropskim kompanijama.²

U Srbiji je participacija zaposlenih uređena samo jednom odredbom Zakona o radu (član 205), kojim je predviđeno da zaposleni kod poslodavca koji ima više od 50 zaposlenih mogu obrazovati savet zaposlenih, u skladu sa zakonom. Međutim, ova mogućnost se jako retko koristi u domaćim privatnim kompanijama, što iz neobaveštenosti zaposlenih, što iz razloga postojanja zastarelog modela menadžmenta u većini kompanija.

Nekorišćenje ove mogućnosti, takođe je uslovljeno nerazvijenim kapacitetima sindikata, nerazvijenošću njihove unutrašnje demokratske organizacije, ideološkim nasleđem prošlosti, odnosno shvatanjem saveta zaposlenih kao konkurencije sindikatu, tj. nesposobnosti da se shvati komplementarnost uloge sindikata i saveta zaposlenih.

Izuzetak predstavljaju kompanije - strani investitori, koji su iz svojih matičnih zemalja izvršili i transfer znanja i menadžmenta i ponašaju se u skladu sa evropskim načelima i modelima

² Lubarda, B., *Evropsko radno pravo*, CID, Podgorica, 2004.

korporativnog upravljanja.

Sigurno je da korporativno upravljanje podrazumeva orijentisanost menadžmenta na zaposlene i njihovu motivaciju, kao model koji se u praksi pokazao kao najplodonosniji za kompanije. Evropski sistem korporativnog upravljanja, bez sumnje treba primenjivati i u praksi domaće privrede. Osnovni preduslovi za to su permanentno pospešivanje novih modela menadžmenta i ulaganje u znanje i obrazovanje na mikro i makronivou, ali i unapređivanja kapaciteta druga dva socijalna partnera – države i sindikata.

1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE - UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA - PUT KA VEĆOJ PROFITABILNOSTI KOMPANIJA

Živimo u svetu koji je karakterističan po permanentnim promenama koje uzrokuje niz faktora, od socijalno-ekonomskih pa do tehnoloških i socio-kulturoloških, koji su najčešće zastupljeni. Moderna kompanija mora da bude pripremljena da uspešno odgovori na promene, nizom aktivnosti na polju vizije, misije, strateških ciljeva, reinženjeringa procesa i na toj osnovi promenama u organizacionoj strukturi, broju i strukturi zaposlenih. Pored eksternih stejkholdera, na promene u korporativnom upravljanju utiče i niz internih faktora.

Uspeh u otklanjanju eksternih pretnji i usklađivanje performansi internih faktora, u najvećoj meri zavisi od potencijala zaposlenih, u prvom redu menadžera i stručnjaka iz oblasti istraživanja i razvoja. Od menadžera koji razvijaju koncept korporativnog upravljanja se očekuje da strategijom i tekućim aktivnostima otklone ili ublaže pretnje i opasnosti, otklone slabosti, iskoriste snage i stvore šanse, što direktno utiče na rezultate poslovanja i razvoj kompanija. Iz tog razloga, kompanije posebnu pažnju posvećuju korporativnom upravljanju, od koga se očekuje da obezbedi odgovarajuće

- inpute ljudskih resursa;
- njihovo radno angažovanje;

- efekte tog angažovanja.

Efikasnom obezbeđivanju navedenih elemenata doprinosi, u najvećoj meri, primena savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa, pod kojim podrazumevamo sistematizovana saznanja o menadžmentu ljudskih resursa, njegovim elementima (strukturama i procesima) i odnosima među njima.³

Strategija razvoja ljudskih resursa bitno menja uloge i postavlja nove zahteve kako pred rukovodioce tako i pred profesionalce koji se stručno bave ovim poslovima. Činjenica da se više ne radi o funkcionalnoj oblasti, nego o menadžment aktivnosti, koja ima strateški značaj i uticaj na sve preduzetničke funkcije, govori da strateški pristup podrazumeva aktivnosti na najvišem nivou rukovođenja u organizaciji, kao i integrisanje mera i aktivnosti u srednji i niži menadžment, kao preduslov uspešne implementacije strategija, ali i novu ulogu stručnjaka za ljudske resurse. Njihova uloga je značajna u planskim aktivnostima, a još značajnija u implementaciji odabrane strategije. Ta uloga je višestruka i obuhvata:

Partnerstvo menadžmenta i zaposlenih na implementaciji strategije i vođenju kompanije.

Stručnjaci za korporativno upravljanje treba da budu prioritarno arhitekta organizacije, koji su sposobni da ponude odgovarajuću formu organizacione strukture za sprovođenje odabrane strategije. Pored toga, oni treba da budu dovoljno osposobljeni da identifikuju slabosti i ponude odgovarajuća rešenja za promenu metoda i procesa koji će olakšati primenu strategije.

Kao treći važan zadatak, može se identifikovati uvođenje odgovarajućih postupaka i prakse (novi sistemi procene i nagrađivanja), koji će pozitivno delovati na promenu korporativne kulture. Konačno, njihov angažman mora biti usmeren i na pokretanje niza korisnih inicijativa kako bi se poboljšali radni rezultati (timski rad, učenje i obuka, nagrađivanje prema rezultatima i sl.), ali i na objedinjavanje i koordiniranje aktivnosti operativnog

³ Čamilović, S., Vujić, V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tecon, Beograd, 2007.

menadžmenta i pružanje neposredne profesionalne pomoći.⁴

2. PARTICIPACIJA ZAPOSLENIH U PROCESU DONOŠENJA ODLUKA U KOMPANIJI

Može se slobodno konstatovati da je korporativno upravljanje danas nastalo iz proširenja korpusa pitanja koje su uređivali kolektivni ugovori u odnosima menadžmenta i zaposlenih u kompanijama. Kolektivno pregovaranje je sopstvenim razvojem i potvrđenim prednostima otvorilo prostor i temelje za razvoj drugih oblika korporativnog razvoja, odnosno učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji. Naime, kolektivno pregovaranje, čije je uspostavljanje teklo u veoma dugom, protivurečnom i složenom procesu, postepeno je suočavalo sve aktere sa ekonomskim, političkim, moralnim prednostima koje je donosilo svim akterima pojedinačno i svima zajedno.

Isto tako, kolektivno pregovaranje je postepeno proširivalo svoj sadržaj, odnosno delokrug pitanja koja su se uključivala u predmet kolektivnog pregovaranja. Na samom početku, kolektivno pregovaranje, kao i industrijski odnosi u celini, bilo je koncentrisano isključivo na tzv. "revandikativna pitanja" - zarade, dužinu radnog dana, konkretne uslove rada. Međutim, postajalo je sve očiglednije da se sa razvojem novih tehnologija i promenama u organizaciji i načinu rada, sa podizanjem ukupnog stepena obrazovanja zaposlenih i dostupnosti obrazovanja širokim društvenim slojevima, tom, na početku veoma skromnom korpusu pitanja koja su bila predmet kolektivnog pregovaranja, moraju dodavati nova, koja se odnose na sistem organizacije rada, na socijalne posledice uvođenja novih tehnologija, na proces stručnog usavršavanja i unapređivanja profesionalnih veština i znanja zaposlenih i, konačno, na celovitu strategiju ekonomskog, tehnološkog i organizacionog razvoja kompanije.

Tako nastaje nova civilizacijska tekovina i novi deo korpusa

⁴ Jakšić, M. L., Jakšić, M., *Modeli menadžmenta performansi ljudskih resursa*, Zbornik „Unapređivanje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede“, Megatrend univerzitet, Beograd, 2006.

ljudskih, ekonomskih i socijalnih prava – pravo zaposlenih da budu informisani, konsultovani i da učestvuju u procesu odlučivanja u kompaniji.

Na uspostavljanje ovog novog korpusa ljudskih prava, kao i na razvoj brojnih oblika učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja, bitno je uticao porast uloge države u ekonomskom životu društva, što je uticala da se težište ekonomije sve više pomeralo ka državi, odnosno politici ekonomskog, tehnološkog i socijalnog razvoja društva.⁵

Participacija zaposlenih u modernim kompanijama podrazumeva dva tipa participacije:

- Direktne i
- Indirektne.

Direktna participacija definiše veoma ograničeno individualno učešće zaposlenih u procesu donošenja odluka u kompaniji. Primeri za direktnu participaciju su brifing grupe, kružoci kvaliteta, timovi za rešavanje problema i jedna vrsta finansijskog učešća.

Kao direktna forma participacije zaposlenih, finansijsko učešće, koje uključuje nagrade u skladu sa ostvarivanjem profita kompanije, ima za cilj da poboljša konkurenciju kod visokoedukovanih zaposlenih u okviru svih faza poslovnog procesa. Inicijative za finansijsko učešće zaposlenih u kompaniji predviđa da zaposleni sa vlasničkim udelom u kompaniji imaju više razloga i motiva da budu produktivniji.

U modernoj teoriji korporativnog upravljanja, postoje tri različita tipa nagrađivanja zaposlenih u kompaniji, u koje spada i model učešća zaposlenih u podeli profita, što se može videti u tabeli br. 1:

⁵ Dauderstadt M. and Witte L. (eds), *Work and welfare in the Enlarging Euroland*, FES, Bonn, 2002.

Tip nagrade	Primeri	Tip ponašanja
Individualne nagrade	Osnovna plata Prekovremeni rad Nivo udela Provizija Bonusi Doprinosi kompaniji Plaćena odsustva Benefiti	<i>Vreme:</i> održavanje prisutnosti radnika <i>Energija:</i> performing zadaci <i>Kompetentnost:</i> kompletiranje zadataka bez grešaka
Timske nagrade	Bonusi za tim Podela dobiti	<i>Saradnja:</i> sa članovima tima
Organizacijske nagrade	Podela profita Vlasnički udeli Podela dobiti	Učešće u realizaciji kompanijskih ciljeva

Tabela br. 1 Tipovi nagrađivanja zaposlenih

Izvor: Bratton, J. and Gold, J.: *Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2007.

Individualne nagrade se daju direktno i pojedinačno zaposlenima i baziraju se na doprinosu kompaniji u vremenu, utrošenoj energiji i njihovoj kombinaciji.

Timske nagrade postaju sve više popularne u EU i SAD, gde kompanije rekonfigurišu sistem rada i organizacije sa posebnim naglaskom na self-managed (samoupravne) timove.

Organizacijske nagrade, kao što je podela profita, imaju veliki porast primene i popularnosti kao put za pospešivanje motivacije zaposlenih i njihovo učešće u razvoju kompanije.⁶

Indirektna participacija podrazumeva formu participacije u kojoj predstavnici zaposlenih ili delegati učestvuju u radu i

⁶ Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2007

donošenju odluka ključnih tela u kompaniji. Najbolji primeri za to su institucije saveta zaposlenih "radničkih direktora".

Savremene teorije i modeli korporativnog upravljanja, izdvajaju četiri osnovne praktične aktivnosti predstavnika zaposlenih:⁷

- Informisanje;
- Konsultovanje;
- Kolektivno pregovaranje;
- Saodlučivanje

Informisanje zaposlenih ostvaruje se tako što se ovim predstavnicima omogućava uvid u dokumentaciju, posebno onu koja se odnosi na materijalni položaj i uslove rada zaposlenih, izveštavanje predstavnika zaposlenih, odnosno dostavljanje na uvid izveštaja menadžmenta, kao i informativni sastanci predstavnika zaposlenih sa predstavnicima menadžmenta kompanije. Ove informacije odnose se, pre svega, na osnovne podatke o poslovanju, položaju i razvoju kompanije. Pored toga se periodično (svaka tri, šest meseci, ili godišnje), zavisno od karaktera i sadržaja informacija, dostavljaju informacije predstavnicima zaposlenih. Podrazumeva se da informisanje ostvaruje svoju funkciju i smisao samo ako je blagovremeno, a to znači ako se informacije dostavljaju zaposlenima ili predstavnicima zaposlenih pre, ili u toku procesa odlučivanja.

Konsultovanje predstavnika zaposlenih ostvaruje se kroz sledeće forme: davanje predloga od strane predstavnika zaposlenih, konsultativni sastanci sa predstavnicima zaposlenih, na kojima predstavnici zaposlenih imaju mogućnosti da iznose mišljenja, stavove i predloge o određenim pitanjima i suočavaju ih sa stavovima poslodavaca. Najznačajnija i najuticajnija forma konsultovanja su stalna konsultativna tela sastavljena od predstavnika zaposlenih i poslodavaca.

Saodlučivanje se ostvaruje kroz zajedničko utvrđivanje procedure za odlučivanje i rešavanje pojedinih spornih pitanja,

⁷ *Worker representation systems at company level in Europe*, ETUI, Brussels, 1999

pravo veta na odluke koje se donose u zajedničkim telima, u kom slučaju se pokreće posebna procedura za rešavanje spora, uključivanje predstavnika zaposlenih u proces donošenja poslovnih odluka u kompaniji, formiranje zajedničkih organa sastavljenih od predstavnika poslodavaca i zaposlenih, koji imaju pravo odlučivanja o određenim pitanjima.

Očigledno je da su navedeni oblici učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji međusobno povezani i uslovljeni. Pri tome se, pre svega, ima u vidu da konsultovanje, kolektivno pregovaranje i saodlučivanje, nisu mogući bez prethodnog informisanja, odnosno da je informisanje neophodni uslov uspostavljanja i uspešnog funkcionisanja drugih oblika učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji.

Opisani oblici učešća i uticaja zaposlenih u procesu odlučivanja u kompaniji u različitoj meri su razvijeni i primenjuju se u pojedinim evropskim zemljama. To uslovljavaju, pre svega, istorijske okolnosti, specifični tok razvoja, tradicije i načina života u pojedinim zemljama, kao i tok razvoja sindikalnog pokreta, način organizovanja i funkcionisanja poslodavačkih organizacija. Međutim, sve ove oblike vezuje jedan zajednički imenitelj – svi oni su u suštini oblici uspostavljanja dijaloga zaposlenih i predstavnika kapitala.

O značaju i ulozi predstavničkih organa zaposlenih u savremenim industrijskim odnosima, kao i o značaju koji radu ovih organa pridaju poslodavci i savremene demokratske države, rečito govore brojni resursi koji im stoje na raspolaganju u izvršavanju njihovih funkcija. Ova prava, kao i obaveza obezbeđivanja potrebnih materijalnih, tehničkih, prostornih, stručnih i drugih uslova za rad ovih organa, utvrđuje se kolektivnim ugovorima (Irska, Velika Britanija) ili zakonima.

U ovim zemljama utvrđuje se obavezno održavanje sastanaka predstavničkih organa zaposlenih u određenom periodu, čime se, makar formalno, obezbeđuje kontinuitet u njihovom radu. Članovi ovih organa imaju pravo na određeni broj radnih sati odsustvovanja sa rada, radi pripreme i učešća u radu ovih organa. Isto tako, oni imaju pravo na obrazovanja i osposobljavanje za uspešno obavljanje

funkcija u ovim organima.⁸

Od izuzetne je važnosti činjenica da se članovi predstavničkih organa zaposlenih nalaze pod zakonskom zaštitom. To znači da ne mogu snositi bilo kakve radne, disciplinske, materijalne ili druge posledice zbog svog rada u ovim organima ili zbog javnog iznošenja stavova o radu ovih organa, ili o radu menadžmenta kompanije.

Predstavnički organi zaposlenih bave se veoma širokim dijapazonom pitanja, koja posredno ili neposredno utiču na materijalni položaj i uslove rada zaposlenih. Prateći istorijski tok razvoja participacije zaposlenih, može se uočiti tendencija stalnog širenja kruga pitanja kojima se bave predstavnički organi zaposlenih. To je posledica međusobne povezanosti svih pitanja ekonomskog, tehnološkog, organizacionog razvoja preduzeća, uslova rada zaposlenih i ostvarivanja njihovih prava po osnovu rada.

Pitanja koja spadaju u delokrug rada predstavničkih organa zaposlenih mogu se svrstati u sledeće osnovne grupe:

- Ekonomska pitanja (organizacioni i tehnološki razvoj i promene, posebno uvođenje novih tehnologija i organizacije rada, zarade zaposlenih i druga materijalna prava);
- Socijalno-profesionalna (profesionalni razvoj, stručno usavršavanje, promena radnog mesta);
- Zdravstvena i zaštita na radu (sistem zdravstvene zaštite, zaštite na radu, obuka zaposlenih za zaštitu na radu, nabavka odgovarajuće opreme, politika zaštite i unapređivanja životne sredine);
- Društveni standard i kultura (kulturni život, svestrani razvoj stvaralačkih mogućnosti ličnosti);
- Posebni zahtevi zaposlenih.

Dosadašnje iskustvo nesporno je potvrdilo da je uspostavljanje i razvoj mehanizama participacije zaposlenih donelo sledeće pozitivne efekte:

⁸ Clauwaert, S. : *Fundamental social rights in the Eutropean union*, ETUI, Brussels, 1998

- Pozitivno je delovalo na motivaciju zaposlenih za rad i postizanje boljih radnih rezultata, jer kompaniju doživljavaju kao "svoju" i čvršće povezuju svoju i sudbinu svojih porodica sa sudbinom preduzeća;
- Informisanost im omogućuju da lakše i potpunije shvate poslovne odluke koje se donose u kompaniji i da ih racionalno i sa većom odgovornošću prihvate;
- U rešavanje problema u kompaniji i kreiranje i ostvarivanje poslovne i razvojne politike uključuje se mnogo veća, različitija i bogatija stvaralačka energija i znanje znatno šireg kruga ljudi;
- Stvara se pozitivna atmosfera poverenja i saradnje među zaposlenima kao i na relaciji zaposleni–menadžment;
- Sprečavaju se socijalni i industrijski konflikti i posledice koje oni izazivaju.

Sadržaj rada, odnosno pitanja kojima se bave predstavnički organi zaposlenih, kao i način organizovanja i funkcionisanja organa kroz koje se ostvaruje pravo zaposlenih na informisanje, konsultovanje, saodlučivanje, predstavljaju onaj korak koji je zajedno sa sistemom kolektivnog pregovaranja, temelj za sledeći prelomni korak - usmeravanje na globalna pitanja strategije razvoja društva, odnosno socijalni dijalog.

3. ULOGA MENADŽERA U IMPLEMENTACIJI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U MODERNIM KOMPANIJAMA

Menadžment revolucija je izbacila na površinu poslovnog sveta menadžere koji moraju imati moć podržanu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama. Proces umnožavanja novih multidisciplinarnih menadžment-znanja i sposobnosti, dinamičan je proces koji obezbeđuje autonoman razvoj svake kompanije. Menadžeri kao reprezentanti menadžmenta, moderne racionalnosti i profitabilnosti, moraju biti integralno osposobljeni da bi nezavisno i

autoritetom ličnosti upravljali promenama i procesima. Promene su postale toliko složene i dinamične, da od njihovih znanja i sposobnosti i njihovog dejstva u privredi i društvu uveliko zavisi sudbina svetskog poretka.

Međutim, kako se jedna kompanija razvija, tako joj sve više treba neko ko se primarno bavi korporativnim upravljanjem i menadžmentom ljudskih resursa, pojavljuje se potreba za specijalistima, ekspertima i stručnjacima za ljudske resurse koji imaju posebna znanja na uskom području. Radni odnosi, obrazovanje, zaštita na radu i izbor ljudskih resursa, tipični su poslovi za takve specijaliste.

Korporativno upravljanje predstavlja timsku interakciju i saradnju ljudi različitih interdisciplinarnih znanja iz područja:

- organizacije rada;
- radne i opšte psihologije;
- makro i mikroekonomije;
- ekonomike i sociologije rada;
- ekonomike obrazovanja;
- radnog i socijalnog prava;
- pedagogije i komunikologije;

Za uspešan rad u oblasti korporativnog upravljanja, pored znanja, potrebno je posedovati ličnu sklonost, voleti „raditi sa ljudima“. Ovako širok spektar povezanih nauka i znanja uslovljen je samom prirodom čoveka kao biološkog, sociološkog, ekonomskog, psihološkog, misaonog i razumnog bića, i mestom čoveka u procesu rada i društvene reprodukcije.⁹

Usled brzine i umnožavanja tehnoloških promena, dinamike i globalizacije poslovanja i internacionalizacije tržišta, kompanije moraju intenzivno voditi računa o efikasnom razvoju menadžera,

⁹ Ćamilović, S., Vujić, V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tecon, Beograd, 2007.

bez kojih ne mogu da opstanu ni privatna, ni javna, ni državna preduzeća, koja će doprineti podizanju nivoa obrazovne strukture i uspostavljanju novog kvaliteta menadžerske populacije. Nastupajuće promene, kao konstanta, ali i kao cilj civilizacijskog razvoja, zahtevaju sposobne menadžere da upravljaju tim promenama uz podršku znanja, sposobnosti i lične snage i da deluju kao glavni agensi promena u menadžment-procesu na nivou kompanije, društvenih službi, javnih institucija i državnog aparata u celini.

Kao generator svih poslovnih odluka (programiranih i neprogramiranih), on mora da poseduje profesionalna znanja interdisciplinarne prirode i menadžerske veštine koje su u prvom redu vezane za upravljanje ljudskim resursima i intelektualnim sistemima. Polazeći od toga da je osnovni zadatak menadžera da obezbedi opstanak i razvoj preduzeća, da profitabilno posluje i opravdava misiju, svako preduzeće teži da poseduje menadžerske timove koji će hteti i moći da upravljaju poslovnim sistemima na ekonomskom i racionalnom principu. Nastupajući novi trendovi integracije svetske privrede, globalizacije svetskih procesa, različitih formi saradnje kao što su preduzeće sa preduzećem, umesto države sa državom, zahtevaju sofisticirane menadžere, čime će se eliminisati rizici poslovanja.

U zemljama razvijene tržišne ekonomije, menadžment ima vrlo značajnu ulogu u industrijskim odnosima na nivou preduzeća. Menadžeri nisu „poslodavci“, jer najčešće nisu vlasnici kapitala, akcionari sa kontrolnim paketom akcija, mada nisu retki slučajevi kada su značajni vlasnici akcija u preduzeću čije poslovanje vode. Oni su opunomoćeni predstavnici poslodavaca koji se najčešće u njihovo ime pojavljuju u pregovorima, radi zaključivanja kolektivnog ugovora.

Njihov odnos prema sindikatu kao partneru u uređivanju uslova rada vremenom se bitno izmenio. Od prvobitne strategije suprotstavljanja i izbegavanja pregovora, oni prelaze na strategiju koja se danas već u velikoj većini slučajeva implementira, a zasniva se na saradnji sa sindikatima, pri čemu se vodi računa da njihova strategija bude i socijalno prihvaćena. Iz tih razloga, moderni menadžeri sve više uključuju radnike (neposredno ili preko

sindikata) u proces odlučivanja u kompaniji, čime se grade zajednički radni život i industrijski odnosi. Na ovaj način se drastično smanjuju rizici od industrijskih konflikata, menja se odnos prema sindikatu, umanjuje rizik od organizovanja štrajka i po obe strane neprocenjivo štetnih industrijskih konflikata.

ZAKLJUČAK

U saglasnosti sa novim strategijama razvoja i permanentnim promenama na tržištu, kompanija poseban akcenat treba da stavi na motivaciju zaposlenih u cilju što veće efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti, i to putem kvalitetne realizacije svih generičkih procesa menadžmenta ljudskih resursa i stvaranja modernih fleksibilnih organizacija. Takođe, veoma je važno implementiranje politike partnerstva menadžmenta i zaposlenih u kompanijama, kao osnov za pospešivanje konkurentnosti, jer u vreme naprednih tehnologija i inovacija, samo organizacija zasnovana na partnerstvu može da pobeđuje u sve težoj i turbulentnijoj tržišnoj utakmici. Sigurno je da menadžment ima najveću odgovornost u realizaciji procesa korporativnog upravljanja, pogotovo sa aspekta fleksibilnosti i otvorenosti za uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka u kompaniji, kroz informisanje, konsultovanje i saodlučivanje. Ovaj evropski model samo u praksi potvrđuje nove paradigme menadžmenta koji definiše da su po definiciji partnerskog odnosa svi partneri ravnopravni. Definicija partnerstva, takođe, kaže da se partnerima ne može naređivati, treba ih uveriti. Sve više je, prema tome, rukovođenje ljudima "marketinški posao". A u marketingu se ne počinje od pitanja šta mi to želimo? Počinje se od pitanja: Šta želi druga strana, šta su njene vrednosti, šta su njeni ciljevi, šta će ona smatrati rezultatom?¹⁰

¹⁰ Draker, P., *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad, 2001.

Rezime

Evropski model korporativnog upravljanja se u praksi pokazao kao vrlo efikasan metod ostvarivanja visokog nivoa efikasnosti i efektivnosti u savremenim organizacijama. Suština ovog modela je permanentno pospešivanje komunikacije na liniji menadžment-zaposleni, u cilju jačanja motivacije i produktivnosti zaposlenih u poslovnom procesu. Najveću odgovornost u procesu implementacije savremenog modela korporativnog upravljanja, po logici stvari imaju menadžeri, koji u okviru novih tendencija na globalnom tržištu glavni fokus svoji aktivnosti stavljaju na upravljanje ljudskim potencijalom i njegovim razvojem. To je preduslov za jačanje konkurentnosti na tržištu, koje podrazumeva sve snažniji razvoj kompanija zasnovanih na znanju i novim tehnologijama.

Evropski model menadžmenta se bazira na kvalitetnim i partnerskim odnosima menadžmenta i zaposlenih, koji podrazumevaju četiri kamena temeljca (informisanje zaposleni, konsultovanje, saodlučivanje i participacija) i čija je primena, pogotovo u velikim preduzećima, rezultirala visokim nivoom konkurentnosti u odnosu na japansku i američku privredu.

LITERATURA

1. Clauwaert, S., *Fundamental social rights in the Eutropean union*, ETUI, Brussels, 1998
2. Ćamilović, S., Vujić, V., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tecon, Beograd, 2007.
3. Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, New York, 2007
4. *Worker representation systems at company level in Europe*, ETUI, Brussels, 1999
5. Dauderstadt M. and Witte L. (eds), *Work an d welfare in the Enlarging Euroland*, FES, Bonn, 2002.
6. Jakšić, M. L., Jakšić, M., *Modeli menadžmenta performansi ljudskih resursa*, Zbornik „Unapređivanje međunarodnog poslovanja preduzeća i privrede“, Megatrend univerzitet , Beograd, 2006.
7. Lubarda, B., *Evropsko radno pravo*, CID, Podgorica, 2004.
8. Stoner, J., Friman, R.E., Gilbert, D.R., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1997.