

Together

Building the future of worker participation
in health service sector

MATERIJAL ZA OBUKU

u okviru Projekta

**“TOGETHER BUILDING THE FUTURE OF
WORKER PARTICIPATION IN HEALTH
SERVICE SECTOR”**

TEMA br. 1: Prava i sistemi učešća u donošenju odluka od strane zdravstvenih radnika na njihovim radnim mestima

I.- Evropski propisi o pravu radnika na učešće u donošenju odluka u njihovim preduzećima

Da bismo uspostavili pravo na učešće radnika u Evropskoj uniji, pošli smo od dva polazišta: Povelje Zajednice o osnovnim socijalnim pravima radnika iz 1989. godine (tzv. Socijalna povelja) koja ističe: „poželjno je podsticati učešće radnika“; iako se ova „poželjnost“ neće konkretizovati sve do Amsterdamskog sporazuma i prve važne Direktive (94/95/EZ) o Evropskim savetima zaposlenih.

Drugo polazište smo našli u Povelji o osnovnim pravima Evropske unije, koja priznaje kolektivno pravo na učešće radnika, kao što su:

- Sloboda okupljanja i udruživanja, kako političkog, tako i sindikalnog (član 12)
- Pravo na informisanje i konsultovanje radnika kada je reč o pitanjima koja se tiču preduzeća ili određenog sektora, koje se vrši preko predstavnika radnika ili sindikata (član 27)
- Pravo na pregovaranje i kolektivno delovanje na odgovarajućim nivoima, uključujući i pravo na štrajk (član 28)

Pored toga, Ugovor o funkcionisanju Evropske unije (TFEU) reguliše sve što se tiče učešća radnika u donošenju odluka putem sistema informisanja i konsultacija, u Glavi X, o socijalnoj politici (čl. 151 do 161).

U skladu s tim, Evropski parlament je usvojio različite direktive i rezolucije kojima se traži da se radnicima garantuje pravo na učešće u procesu donošenju odluka o različitim pitanjima u kompanijama i na radnim mestima, kako u domaćim, tako i u međunarodnim kompanijama. Pomenute directive o informisanju, konsultovanju i učešću radnika u donošenju odluka mogu se grupisati u tri bloka, u zavisnosti od tretiranja različitih aspekata kojima se bave.

a) Informisanje i konsultacije na nacionalnom nivou: Ovaj prvi blok, sastavljen od tri directive, odnosi se na pravo radnika da budu informisani i konsultovani na nacionalnom nivou o nizu pitanja koja se odnose na ekonomski učinak i buduće razvojne planove preduzeća koji mogu presudno uticati na zaposlenje.

- Direktiva 98/59/EZ** Saveta, od 20. jula 1998. godine, koja se odnosi na kolektivne otkaze, (koja menja i derogira Direktivu 92/56/EZ i Direktivu 75/129/EZ Saveta), prema kojoj, u slučaju masovnog otpuštanja, poslodavac mora da stUPI u pregovore sa radnicima kako bi se pronašao način da se izbegnu pomenuti masovni otkazi, ili da se smanji broj otpuštenih radnika.

Direktiva utvrđuje pojam kolektivnog otpuštanja *na osnovu broja otkaza*, mada je njegova definicija prepuštena izboru svake države članice, a takođe se regulišu i obaveze poslodavca (kao i, s druge strane, prava radnika, preko njihovih predstavnika) pre davanja navedenih otkaza:

- Poslodavac će predstavnicima radnika dostaviti u pisanoj formi sve potrebne informacije o planu otpuštanja, i to: razloge za otpuštanja; kategorije i radnike koji će biti otpušteni; kriterijume na osnovu kojih se utvrđuje višak radnika i obračun otpremnina. Sve ove informacije poslodavac će takođe preneti i nadležnom javnom organu.
 - Poslodavac mora da se konsultuje sa predstavnicima radnika kako bi postigao dogovor o izbegavanju ili smanjenju otpuštanja; odnosno ublažavanju posledica otpuštanja primenom socijalnih mera za dokvalifikaciju ili prekvalifikaciju otpuštenih radnika.
- **Direktiva 2001/23/EZ** Saveta, od 12. marta 2001. godine, u vezi sa dužnošću obaveštavanja radnika u slučaju prenosa preduzeća i zaštite prava zaposlenih u takvim slučajevima.
- **Direktiva 2002/14/EZ**, Evropskog parlamenta i Saveta od 11. marta 2002, kojim se uspostavlja opšti okvir u vezi sa informisanjem i konsultovanjem radnika u Evropskoj zajednici, uz utvrđivanje minimalnih proceduralnih pravila za zaštitu ovih prava, a na koju ćemo se kasnije detaljnije osvrnuti.

Ove tri direktive ocenio je *Fitness Check* iz 2013. godine, koji je utvrdio da su: „relevantne, efikasne i koherentne, te da se međusobno dopunjaju“; iako su uočeni sledeći nedostaci:

- Nedovoljna primena kad je reč o javnoj upravi, malim i srednjim preduzećima i posadama pomorskih brodova;
- Potreba za promocijom kulture informisanja i konsultovanja u državama koje nemaju razvijenu tradiciju pomenute kulture, da bi se povećala efikasnost ovih direktiva, uz procenu faktora kao što su: država i njen sistem radnih odnosa; veličina preduzeća; kultura socijalnog dijaloga; i stav socijalnih partnera, odnosno podrška radnika i sektora delatnosti.

b) Informisanje i konsultovanje sa transnacionalnom komponentom:

- Direktiva 2009/38/EZ**, koja menja Direktivu 94/45/EZ o konstituisanju evropskih saveta zaposlenih i uspostavljanju opštih pravila koja garantuju informisanje i konsultovanje radnika o pitanjima kao što su rezultati, perspektiva, radna praksa kompanije ili njene politike restrukturiranja, ljudskih resursa i radnog okruženja.
- Direktiva 2004/25/EZ**, od 21. aprila o javnim ponudama za preuzimanje društava, koja uspostavlja opšta pravila za informisanje i konsultovanje u oblasti ponuda za zaposlenje.
- Direktiva 2011/35/EU**, od 5. aprila, o spajanju akcionarskih društava

c) Informisanje i konsultovanje o delimičnim pravima na učešće sa transnacionalnom komponentom: U ovaj treći blok uključene su tri direktive koje uspostavljaju različite oblike učešća radnika u procesu donošenja odluka u kompaniji:

- Direktiva 2001/86/EZ**, od 8. oktobra, o dopuni statuta evropskih kompanija u pogledu učešća zaposlenih, i to ne samo putem informisanja i konsultovanja, već i preko njihovog učešća u upravnim odborima.
- Direktiva 2003/72/EZ**, od 22. jula, o dopuni statuta evropskih zadruga u pogledu učešća radnika.
- Direktiva 2005/56/EZ** od 26. oktobra, u vezi sa prekograničnim spajanjima društava, koja sadrži pravila koja se odnose na učešće radnika.

Zajedno sa ovim Direktivama, i kao njihova dopuna, postoje međusektorski sporazumi socijalnih partnera (poput Direktive 97/81/EZ o radu sa nepunim radnim vremenom; Direktive 1999/70/EZ o radu na određeno vreme; ili Direktive 2008/104/EZ o radu preko agencija za privremeni rad), sa implicitnim odredbama o informisanju i konsultovanju, kao što je obaveza kompanije da obaveštava radnike sa ugovorima o radu na određeno vreme o upražnjjenim stalnim radnim mestima.

Na kraju, u ovom pregledu pravnih regulativa moramo spomenuti **Evropski stub socijalnih prava**, koji se sastoji od 20 mera koji imaju obavezujući karakter za Uniju u celini, čiji je cilj da služe kao vodič u postizanju efikasnih socijalnih rezultata i efikasne politike zapošljavanja, kao i da se garantuje bolje regulisanje i primena socijalnih prava. U tom smislu, u 8. načelu ovog dokumenta kaže se:

pravo je svih radnika u bilo kom sektoru da budu informisani i konsultovani o pitanjima koja su za njih važna, a posebno kada je reč o prenosu, restrukturiranju i spajanju preduzeća, kao i o kolektivnim otpuštanjima, s ciljem poboljšanja zaštite radnika u ovim situacijama.

Ovaj *Stub socijalnih prava* ide dalje od trenutno važeće pravne tekovine Unije, jer se primenjuje bez obzira na broj pogodenih radnika, i predviđa pravo radnika ne samo da budu informisani, već i da budu konsultovani u vezi sa ovom vrstom poslovnih transakcija.

II.- Primena sistema učešća, informisanja i konsultacija, prema Direktivi 2002/14

Direktiva 2002/14/EZ, koja je stupila na snagu 23. marta 2002. godine, i koja je trebalo da bude transponovana do 23. marta 2005. godine, referentna je u pogledu učešća radnika u donošenju odluka, i uključuje informisanje i konsultovanje kao elemente pomenutog učešća, u okviru sledećih odredaba (odeljak f) i g) člana 2. Direktive):

- **Informisanje** se definiše kao prenošenje podataka od strane poslodavca predstavnicima radnika, kako bi radnici mogli da se upoznaju sa određenom temom i da je analiziraju; i to kada se radi o: kadrovskoj politici; zaradama i uslovima rada; perspektivi sektora u okviru koga posluje preduzeće itd.
- **Konsultovanje** je razmena mišljenja i otvaranje dijaloga između predstavnika radnika i poslodavca; ono utiče na organizaciju posla i profesionalne aktivnosti radnika, a tiče se pitanja poput: reorganizacije radnih mesta, smanjenja radnog vremena, potpunog ili delimičnog preseljenja preduzeća, procesa spajanja ili pripajanja preduzeća, planova stručnog osposobljavanja itd.

[Isti propisi o informisanju i konsultovanju pojavljuju se i u drugim direktivama koje smo već citirali: Direktiva 2001/86/EZ; Direktiva 2003/72/EZ i Direktiva 2009/38/EZ].

Za oba sistema učešća uspostavljen je opšti okvir sa sledećim proceduralnim pravilima:

- Informisanje i konsultovanje se obavljaju kad je reč o pitanjima kao što su finansijska situacija kompanije; struktura i perspektiva zaposlenosti; odluke koje mogu prouzrokovati značajne promene u organizaciji posla ili u ugovornim odnosima.

Ovo prethodno ne dovodi u pitanje odredbe odeljka 3) člana 9, kojim se utvrđuje da „Ova direktiva neće ugroziti druga prava u pogledu informisanja, konsultovanja i učešća, koja postaje u nacionalnom zakonodavstvu“.

- Informisanje i konsultovanje treba da budu sprovedeni u odgovarajućem trenutku, kako bi se omogućila debata na određenu temu.
- Informacije koje daje poslodavac moraju omogućiti predstavnicima radnika da se upoznaju sa situacijom kako bi pripremili svoj odgovor (faza konsultacija) na pokrenuto pitanje.
- Informisanje i konsultacije se vrše preko predstavnika radnika (saveti zaposlenih ili predstavnički organi državnih službenika) ili, direktno, preko sindikata.
- Cilj konsultacija je postizanje sporazuma o odlukama koje bi mogle dovesti do značajnih promena u načinu organizovanja posla ili u ugovornim odnosima; konsultovanje je obavezno kada su u pitanju teme kao što su: *reorganizacija radnih mesta; skraćenje radnog vremena; potpuno ili delimično preseljenje preduzeća, procesi spajanja ili pripajanja preduzeća, mere koje utiču na obim zaposlenosti, planovi obuke, revizija organizacionih sistema; podsticaji i vrednovanje radnih mesta*

Pored toga, Direktiva ima za cilj da garantuje poverljivost informacija koje poslodavac pruža sindikatima, se te uvodi obaveza **čuvanja tajnosti i poverljivosti podataka**, u skladu sa kojom predstavnici radnika i njihovi savetnici ne smeju objavljivati nikakve poverljive informacije koje su dobili od kompanije. Pored toga, poslodavci nemaju obavezu da informišu ili konsultuju predstavnike radnika ukoliko bi dotično informisanje ili konsultovanje ozbiljno narušilo poslovanje kompanije.

Učešće, informisanje i konsultovanje u oblasti zdravlja i bezbednosti na radnom mestu:

U pogledu zdravlja i bezbednosti na radu, postoji niz propisa koji regulišu procedure za učešće radnika koje navodimo u nastavku:

- Okvirna direktiva Evropske unije 89/391/EEZ**, o uvođenju mera za podsticanje poboljšanja bezbednosti i zdravlja radnika na radu, koja podrazumeva:

- Informisanje radnika (član 10), u skladu sa odredbama domaćeg zakonodavstva, običaja i prakse i u zavisnosti od rizika, njegove procene i mera zaštite i/ili prevencije
- Konsultovanje sa radnicima ili njihovim predstavnicima (član 11)

- Uravnoteženo učešće u skladu sa nacionalnim zakonodvastvom (član 11)
- Adekvatna i dovoljna obuka radnika o pitanjima koja se tiču zdravlja i bezbednosti; naročito: davanje informacija i uputstava (član 12.)

Pored toga, definiše se pojam predstavnika radnika s posebnom odgovornošću za bezbednost i zdravlje radnika kao:

„Bilo koja osoba izabrana, imenovana ili određena u skladu sa nacionalnim propisima i/ili praksom, da predstavlja radnike u slučaju problema koji proizilaze iz područja bezbednosti i zdravlja radnika na radu.“

Ovi predstavnici su ovlašćeni da budu sagovornici u fazi konsultacija kada je reč o pitanjima zaštite na radu, i date su im garancije (dovoljno slobodnih dana, bez umanjenja zarade i sva potrebna sredstva za obavljanje svojih zadataka) kako bi na pravi način vršili funkciju koja im je dodeljena; takođe, priznaje im se pravo da od poslodavca zahtevaju preduzimanje odgovarajućih mera za ublažavanje rizika na radnom mestu, te pravo da se obrate nadležnom organu ukoliko smatraju da poslodavac ne preuzima potrebne mere.

Pored toga, ova Okvirna direktiva obavezuje poslodavca da garantuje bezbednost i zdravlje radnika u svim aspektima koji se odnose na rad, se te u tom cilju uspostavljaju sledeća načela prevencije:

- *Proceniti rizike koji se mogu izbeći; i izbeći ih.*
- *Sprečavati rizike na njihovom izvoru i obezbediti radnicima potrebnu ličnu zaštitnu opremu (LZO)*
- *Prilagoditi posao radniku; izbor LZO i metoda rada; u cilju smanjenja monotonog i repetitivnog rada i negativnih efekata na zdravlje*
- *Planiranje prevencije koja obuhvata tehniku, organizaciju rada; uslove rada; društvene odnose i faktore zaštite životne sredine*
- *Obezbeđivanje uputstava, informacija i obuke za radnike*
- *Uspostaviti zaštitne mere u oblasti pružanja prve pomoći, borbe protiv požara i evakuacije radnika*
- *Sprovoditi periodični nadzor na dobrovoljnoj bazi nad zdravljem svojih radnika*

- **Strateški okvir za zdravlje i bezbednost na radu Evropske unije 2014-2020**, koji uključuje sledeće stavove o učešću radnika [ovaj okvir biće zamenjen u narednim mesecima novim okvirom za period 2021-2027, koji će zadržati iste stavove na temu kojom se bavimo]:

- *Potpuno uključivanje, učešće i zastupanje radnika u preduzećima, kao i posvećenost menadžmenta, izuzetno su važni za uspeh sprečavanja rizika na radnom mestu.*
- Neophodno je „*ojačati ovlašćenja predstavnika i nadležnih lica za pitanja zdravlja i bezbednosti, u skladu sa nacionalnim propisima i praksom*“.
- Države članice se pozivaju: „*da podrže aktivno učešće radnika u primeni preventivnih mera na polju zdravlja i bezbednosti na radu i da garantuju da nadležni predstavnici u oblasti zdravlja i bezbednosti mogu da prođu obuku koja neće samo biti ograničena na osnovne module*“.
- Ukazuje se da se izmene zakona moraju vršiti: „*na transparentan i demokratski način*“; uz učešće socijalnih partnera“; uz garantovanje trenutnog nivoa zdravlja i bezbednosti na radu; i uzimajući u obzir promene na radnom mestu kao rezultat tehnološkog napretka.
- Naglašava se da je *ucešće radnika i socijalnih partnera na svim nivoima, u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom i praksom, neophodan uslov za uspešnu primenu propisa o zdravlju i bezbednosti na radu, i smatra se da je neophodno ojačati ulogu socijalnih partnera.*

Na kraju, moramo se osvrnuti na tri specifične direktive koje se tiču zdravstvenih radnika, koje uključuju propise o pravu radnika na učešće u procesu donošenja odluka, i različite profesionalne aspekte:

- Direktiva 2010/32/EU od 10. maja, o prevenciji akutnih povreda u bolničkom i zdravstvenom sektoru, kojim se sprovodi Okvirni sporazum o prevenciji akutnih povreda u bolničkom i zdravstvenom sektoru koji su potpisali HOSPEEM (Evropska asocijacija poslodavaca u sektoru zdravstva i bolnica) i EPSU (Evropska federacija sindikata javnih službi).**

I sporazum i Direktiva „primenjuju se na sve radnike u bolničkom i zdravstvenom sektoru, kao i na sve one koji su pod upravom i nadzorom poslodavaca“; ovim propisima se utvrđuju:

- Principi u pogledu učešća radnika (klauzula 4), gde se zahteva saradnja između poslodavaca i predstavnika radnika radi zaštite zdravlja radnika, sprečavanja rizika, izbora lične zaštitne opreme, itd.
- Elementi informisanja i obuke za radnike (klauzule 7. i 8.), u skladu sa kojima poslodavac ima obavezu da radnicima pruži odgovarajuće informacije i obuku o postupcima vezanim za upotrebu oštih predmeta, i to u smislu postojećih rizika, važećeg zakonodavstva i dobre preventivne prakse.

- **Direktiva 200/54, od 18. septembra, o zaštiti radnika od rizika povezanih sa izlaganjem biološkim agensima na radu;** koja će se primenjivati na aktivnosti tokom kojih su radnici izloženi ili mogu biti izloženi biološkim agensima zbog prirode njihove profesionalne delatnosti, među koje spadaju rad u zdravstvu, kao i rad u kliničkim, veterinarskim ili dijagnostičkim laboratorijama.

Što se tiče konsultovanja i učešća radnika, članom 12. Direktive propisuje se da će se ono sprovoditi u skladu sa odredbama Direktive 89/391/EEZ, na koju smo se već osvrnuli.

Što se tiče informisanja i obuke radnika, članom 9. Direktive propisuje se da će poslodavac preuzeti odgovarajuće mere kako bi garantovao radnicima i/ili njihovim predstavnicima u preduzeću ili na radnom mestu, dovoljnu i adekvatnu obuku, baziranu na osnovu raspoloživih podataka, o potencijalnim zdravstvenim rizicima, merama predostrožnosti, upotrebi LZO, dobrim higijenskim praksama itd.

- **Direktiva 90/269, od 29. maja, o minimalnim bezbednosnim i zdravstvenim zahtevima pri ručnom prenošenju tereta u slučajevima kada postoji opasnost naročito od povrede leđa radnika;** kojom se propisuje šta se podrazumeva pod ručnim prenošenjem tereta, što uključuje između ostalog prenošenje (mobilizaciju) ljudi ili životinja.

Ova direktiva obavezuje poslodavca da preuzme odgovarajuće organizacione mere ili da koristi odgovarajuća sredstva, naročito mehaničku opremu, kako bi izbegao potrebu za ručnim prenošenjem tereta od strane radnika, uz procenu uslova rada i nastojanje da se izbegnu ili smanje rizici, naročito u pogledu ozleta leđa.

Kad je u pitanju kako konsultovanje i učešće, tako i informisanje i obuka radnika, ova direktiva se poziva na već pomenute odredbe Direktive 89/391/EEZ.

PITANJA VEZANA ZA TEMU 1.

[za svako postavljeno pitanje može biti više tačnih odgovora]

1.- Evropska unija reguliše informisanje i savetovanje radnika preko:

- * **Ugovor o funkcionisanju EU**
- * Evropska povelja o pravima
- * Direktive Evropske unije
- * Ovo pitanje se reguliše u okviru nacionalnih propisa

2.- Evropski stub socijalnih prava predstavlja korak dalje kada je reč o učešću radnika budući da:

- * Evropski stub socijalnih prava ne uspostavlja nikakve propise o učešću radnika
- * Uspešno pravo radnika da budu informisani i konsultovani od strane svojih preduzeća
- * **Predviđa pravo radnika ne samo u pogledu informisanja, već i u pogledu njihovog konsultovanja u vezi sa pitanjima prenosa, restrukturiranja, spajanja preduzeća i kolektivnih otkaza**
- * Reguliše pravo na informisanje i konsultovanje za sve države članice EU, i ima obavezujući karakter.

3.- Opšti principi o minimalnim pravima u vezi sa informisanjem i konsultovanjem utvrđeni su u:

- * Direktivi 94/95
- * **Direktivi 2002/14**
- * Evropskoj povelji o socijalnim pravima
- * Članu 153 Ugovora o funkcionisanju EU
- * Članu 156 Ugovora o funkcionisanju EU koji je razrađen u Direktivi 2009/38

4.- Pod informisanjem smatramo:

- * Prenošenje bilo kojih podataka koji se odnose na produktivnost kompanije
- * Dijalog koji se uspostavlja između poslodavca i predstavnika radnika kako bi se garantovalo učešće radnika u procesu donošenja odluka
- * Prenošenje informacija predstavnicima radnika o poslovnim potezima preduzeća nakon što su se isti odigrali
- * **Prenošenje podataka predstavnicima radnika od strane poslodavca, kako bi radnici bili upoznati sa određenom temom koju treba da razmotre.**

5.- Koji od sledećih iskaza koji se odnose na informisanje i konsultovanje kao sisteme učešća radnika su tačni?

- * Radnici ih vrše preko saveta zaposlenih ili direktno preko sindikalnih organizacija.
- * Pomažu u rešavanju sporova, stvaraju kooperativniju klimu na radnom mestu i promovišu konkurentnost.
- * Moraju da garantuju svoju efikasnost putem efikasnog uključivanja predstavnika radnika.
- * Konsultacije se moraju obaviti u određenom trenutku i na odgovarajući način, dok se informisanje može obavljati u bilo kom trenutku, nakon određenog poslovnog poteza kompanije.
- * **Konsultacije se sastoje od davanja mišljenja koje je korisno za proces donošenja odluka.**
- * Evropska povelja o osnovnim pravima prepoznaće samo informisanje kao element učešća zaposlenih u preduzeću.

TEMA br. 2: Značaj učešća/sudelovanja zdravstvenih radnika u donošenju odluka na njihovim radnim mestima

Kada govorimo o *učešću* radnika, mislimo na još jedan pojam koji je s njim usko povezan i koji možemo smatrati njegovom dopunom: sudelovanje radnika u procesu donošenje odluka u njihovim kompanijama ili na radnim mestima; to je nešto što smo već pomenuli tokom analize direktiva o kojima smo govorili u 1. temi i što ćemo iznova da ističemo kao vrlo značajno.

I.- Donošenje odluka na radnom mestu: Značaj učešća radnika.

Efikasnost bilo koje organizacije u velikoj meri zavisi od njene sposobnosti da na zadovoljavajući način sproveđe procese generisanja i prenošenja informacija, kako unutar same organizacije tako i u van nje, na taj način ona postaje strateški faktor našeg rada, koji revalorizuje naše aktivnosti i koji mora biti integriran u globalni koncept

Donošenje odluka je proces kroz koji se identificuje potreba za odlučivanjem, utvrđuju se moguće alternative, analizira se i bira jedna od njih, implementira se izabrana alternativa i ocenjuju rezultati.

Ove „operacije“ treba da sprovodimo kroz „radnu grupu ili tim“, kako bismo iskoristili znanje i iskustvo većeg broja ljudi koji će nam pomoći da donešemo najbolje odluke. U pomenutom „radnom timu“ treba da obezbedimo sudelovanje radnika.

Kada radnici učestvuju u donošenju odluka, osećaju da su angažovani i posvećeni postizanju željenih rezultata, pa se učešće pretvara u moćan motivator koji rezultira pojmom važnog elementa kao što je „emocionalna inteligencija“; drugim rečima: radnici su otvoreni za saradnju i pokazuju odgovoran stav koji prilagođavaju pravilima i načinima rada na svom radnom mestu.

Zbog toga je jako važno podsticati učešće zaposlenih u donošenju odluka, budući da se retko dešava da neka odluka koju doneše određena kompanija, na ovaj ili onaj način, ne utiče na dnevnu dinamiku zaposlenih. Apsolutno sve odluke imaju uticaj na budućnost kompanije i na njene zaposlene, pa je poželjno izbeći situacije nezadovoljstva koje su skoro neizbežne, kada se odluke nameću radnicima bez njihovog učešća.

U tom smislu, sa stanovišta poslodavca, od suštinskog je značaja za uspeh preduzeća činjenica da su zaposleni uključeni u proces donošenja odluka, a tada su motivisanost i lična angažovanost na visokom nivou, kao što ćemo videti u okviru teme 3.

Prednosti i nedostaci sudelovanja u donošenju odluka.-

Poslodavci se uglavnom žale na nedovoljnu efikasnost i učinak svojih radnika, ali da li su se ikada zapitali zašto je to tako? Da li su se zapitali da možda radnici nemaju očekivani učinak jer se ne poistovećuju sa nametnutim načinom na koji se upravlja preduzećem? Da li su pomislili da je možda potrebno razmisliti kako bi oni (poslodavci) reagovali kad bi bili sučeni sa nametnutim odlukama?

Kako bismo dokazali osnovanost tvrdnje da je učešće radnika u donošenju odluka važno, neophodno je ukazati i na prednosti i na nedostatke učešća radnika. Kada govorimo o prednostima, možemo istaći sledeće:

- Veća koncentracija znanja, iskustava i informacija
- Postojanje većeg broja različitih tačaka gledišta
- Lakše se prihvata konačno rešenje
- Smanjuju se problemi u komunikaciji
- Postiže se veća posvećenost zaposlenih kompaniji
- Smanjuju se konflikti unutar preduzeća

Ali, postoje i nedostaci koje moramo minimizirati prilikom uspostavljanja sistema učešća radnika, kao što su:

- Društveni pritisak koji se stvara.
- Prevladavanje neformalnih lidera grupa.
- Skrivenе namere koje mnogo puta utiču na stavove: lični interesi, politički interesi itd.
- Ili, manipulacija osećajem posvećenosti i predanosti poslu, kako bi se brže donela odluka.

II.- Konsultacije i kolektivno pregovaranje kao instrumenti odlučivanja na radnom mestu

Već smo rekli da **konsultovanje** ima za cilj uspostavljanje kontakta između strana (radnika i poslodavca) u svrhu iznošenja i razmene mišljenja, prenošenja informacija ili zajedničkog rešavanja određenih pitanja, te u tom smislu konsultovanje predstavlja jednu od procedura za učešće radnika u donošenju odluka u okviru poslovnih jedinica (ili preduzeća).

Iako konsultacije ne podrazumevaju obavezu otvaranja pregovaračkog procesa, one ga mogu promovisati i tako dovesti do usvajanja kolektivnih ugovora; na taj način konsultacije često predstavljaju uvod u otvaranje socijalnog dijaloga, putem razmene mišljenja između predstavnika radnika i rukovodstva preduzeća, koji će se desiti u trenutku, i na način koji će omogućiti predstavnicima radnika da iznesu svoje

mišljenje na osnovu informacija koje im je poslodavac dao o predloženim merama, koje su predmet konsultacija.

U tom smislu podsećamo:

- Da procedure za učešće, informisanje i konsultovanje radnika treba da budu definisane i primenjivane tako da garantuju njihovu efikasnost i omoguće efikasno donošenje odluka od strane kompanije ili grupe kompanija.
- Da informisanje i konsultovanje radnika treba da se obavlja sa odgovarajućim nivoom rukovodstva preduzeća i predstavnika radnika, u zavisnosti od teme o kojoj je reč.
- Da rukovodstvo preduzeća i predstavnici radnika treba da uspostave dijalog u duhu dobre saradnje, uz poštovanje svih međusobnih prava i obaveza.

Konsultacije se stoga pojavljuju kao sistem zajedničkog upravljanja ili suodlučivanja koji omogućava zajedničko delovanje radnika i poslodavaca u potrazi za rešenjima usvojenim na osnovu zajedničke odluke. Pored toga, *Direktiva 2001/86* ide korak dalje kada je reč o ovom sistemu učešća radnika, tako što predviđa uključivanje predstavnika radnika u rukovodilačke ili upravljačke organe kompanije, u okviru kojih se raspravlja o pitanjima koja direktno utiču na poslovanje preduzeća i gde se donose odgovarajuće odluke koje se tiču radnika i njihovih uslova rada.

Kolektivno pregovaranje: Sistem učešća radnika u donošenju odluka. -

Rekli smo da *socijalni dijalog ili kolektivno pregovaranje* ponekad mogu biti konačni rezultat nakon perioda konsultacija, od onog trenutka kada legitimne strane započnu pregovore, u skladu sa postojećom pravnom regulativom u svakoj zemlji.

Kolektivno pregovaranje je, zajedno sa slobodom udruživanja, osnovni postulat Međunarodne organizacije rada (MOR), koji je utvrđen 1919. godine, pa reafirmisan 1944. godine i dodatno razrađen konvencijama 151. i 154. Međunarodne organizacije rada, i koji je predstavljen kao postupak za rešavanje radnih sporova.

Prema članu 2. Konvencije 154:

"kolektivni pregovori se vode radi: utvrđivanja radnih uslova i uslova zapošljavanja; uređivanja odnosa između poslodavaca i radnika; uređivanja odnosa između poslodavaca i radničkih organizacija.

Pored toga, uspostavlja se niz mera za podsticanje kolektivnog pregovaranja, među kojima možemo istaći:

- Da se kolektivno pregovaranje omogući svim poslodavcima i svim grupama radnika
- Da se kolektivno pregovaranje progresivno širi na sva pitanja koja se tiču uslova rada
- Da se postupci za rešavanje sporova urede na način koji će doprinositi podsticanju kolektivnog pregovaranja.
- Da se kolektivno pregovaranje odvija na svim nivoima: na nivou preduzeća, na regionalnom ili nacionalnom nivou
- Da strane u pregovorima imaju potrebne informacije za pregovaranje te da budu podrobno upoznati sa činjenicama

Kolektivno pregovaranje u Evropi:

Na evropskom nivou kolektivno pregovaranje je prepoznato kao pravo u članu 28. *Povelje o osnovnim pravima EU*; postupak kolektivnog pregovaranja regulisan je članovima 152, 154 i 155 Ugovora o funkcionisanju Evropske unije (TFEU). Ova kratka regulativa utvrđuje sažeti pravni okvir za kolektivno pregovaranje koji, iako je minimalan, socijalni partneri smatraju dovoljnim za trenutnu praksu:

Konkretno, član 152. TFEU uspostavlja poštovanje principa autonomije volje strana i slobode udruživanja i daje legitimitet socijalnim partnerima da regulišu radne odnose u kojima učestvuju, pretvarajući kolektivno pregovaranje u alternativno sredstvo za izradu pravnih propisa, a ne samo komplementarni put, kako je prvobitno bilo zamišljeno.

S druge strane, član 155 TFEU, kaže u svom 1. stavu, da:

“Ako socijalni partneri to žele, njihov dijalog na nivou Unije može dovesti do uspostavljanja ugovornih odnosa, uključujući sklapanje sporazuma”

U skladu sa gore navedenim, možemo razlikovati dva pregovaračka procesa:

- Proces koji bismo mogli nazvati neformalnim kolektivnim pregovorima, gde je pregovaranje vođeno pravilima koja su definisali sami pregovarački subjekti, bez obzira na postojeću zakonsku regulativu koja utvrđuje domete sporazuma koji bi mogli da se postignu.
- I ono što zovemo formalno kolektivno pregovaranje, koje se sprovodi na regulisan način, u skladu sa opštim pravilima za sve, u odgovarajućoj oblasti i čiji je rezultat obično kolektivni ugovor, koji ima pravno i obavezujuće dejstvo za sve strane.

PITANJA VEZANA ZA TEMU 2

[za svako postavljeno pitanje može biti više tačnih odgovora]

1.- Efikasnost jednog preduzeća bazira se na:

- * Postojanju jednog lidera koji donosi sve odluke
- * **Opredeljenju da se odluke donose uz učešće radnih grupa**
- * **Sprovodenju postupaka internih konsultacija**
- * Nametanju ličnih odluka pod uslovom da su one ispravne u cilju poboljšanja proizvodnje u preduzeću
- * **Analiziranju situacije u vezi sa određenom temom i spremnosti da se sasluša mišljenje zaposlenih**

2.- Od sledećih izjava označite one koje se po Vama mogu smatrati „prednostima“ prilikom primene sistema donošenja odluka uz učešće zaposlenih:

- * **Pomaže uspehu preduzeća**
- * Mnogo vremena se gubi bespotrebno
- * **Postignuta je veća efikasnost u upravljanju poslovanjem**
- * **Stvara se veće poverenje među zaposlenima**
- * Stvara se pritisak među zaposlenima koji je dobar za konkurentnost
- * **Ima više različitih tačaka gledišta**
- * Ako odluka koja se usvoji nije ispravna, odgovornost će pasti na zaposlene
- * **Broj sporova na radnom mestu se smanjuje**

3.- Šta bi trebalo da smatramo suodlučivanjem?

- * Poseban postupak informisanja i konsultacija
- * Sprovođenje transnacionalnih pregovora
- * **Uključivanje predstavnika radnika u upravljačke organe kompanije**
- * Način na koji sindikati utiču na učešće u preduzećima
- * **Stvaranje sistema konsultacija za uspostavljanje učešća radnika**
- * **Uspostavljanje pregovaračke komisije između poslodavca i predstavnika radnika**

4.- Kada je reč o konsultacijama, koja ili koje od sledećih izjava su tačne?

- * **To je razmena mišljenja između predstavnika radnika i rukovodstva kompanije**
- * **Konsultacije podrazumevaju duh saradnje i poštovanje prava svih strana**
- * One se obavljaju najmanje dvaput godišnje



- * One omogućavaju efikasno donošenje odluka u kompaniji
- * To je instrument koji moramo koristiti pre započinjanja pregovaračkog procesa sa poslodavcem
- * **Predstavnici radnika iznose mišljenje na osnovu informacija koje pruža poslodavac**

5.- Kolektivno pregovaranje na evropskom nivou je postupak donošenja odluka koji je regulisan:

- * **Ugovor o funkcionisanju Evropske unije**
- * **MOR u članovima od 151 do 155**
- * **Članom 28. Povelje o osnovnim pravima EU**
- * Ništa od gore navedenog nije tačno

TEMA br. 3: Učešće radnika u procesu donošenja odluka unutar njihovih preduzeća kao motivacioni element

I.- Motivacija i lično zadovoljstvo radnika u zdravstvenom sektoru

Motivacija i odnos između motivacije i individualnog učinka (zadovoljstva pojedinca i produktivnosti preduzeća) izuzetno je složen fenomen koji nije nimalo lako definisati, iako bi nas neke od sledećih tvrdnji mogле približiti definiciji motivacije:

- To je proces na osnovu koga se pokreće, održava i usmerava određeno ponašanje, koje je usmereno ka tome da se zadovolji neka važna potreba za pojedinca u određenom trenutku.
- To je unutrašnje stanje koje uzrokuje određeno ponašanje.
- To je proces koji vodi ka zadovoljenju potreba.
- To je pokretačka snaga koja navodi pojedinca da usvoji određeno ponašanje.
- To su sile koje deluju na pojedinca i koje utiču i usmeravaju njegovo ponašanje.

Nije lako objasniti vezu između motivacije i radnog učinka, budući da postoji više različitih teorija; u svakom slučaju sve pomenute teorije se slažu da u pokušaju objašnjena tog odnosa treba povezati dve stvari: motivaciju i zadovoljstvo.

Motivacija na radnom mestu.-

Motivacija na radnom mestu može se shvatiti kao proces kojim se aktivira, održava i usmerava određeno ponašanje, koje stremi postizanju određenih ciljeva koji zadovoljavaju važne potrebe pojedinca, s jedne strane; i koji istovremeno, omogućava postizanje ciljeva kompanije (time dobijamo onu prethodno pomenutu vezu).

Stoga se čini da je motivacija aspekt koji uvek mora da bude prisutan u odnosu između poslodavaca i zaposlenih, jer ona podrazumeva kvalitativnu promenu u obavljanju neke profesije; motivacija se takođe doživljava kao način održavanja prijatnog i proaktivnog radnog okruženja. Stoga je jedan od najvažnijih benefita motivacije na radnom mestu posvećenost poslu. Motivisani radnici za jednog poslodavca predstavljaju posvećene zaposlene koji žele da doprinesu preduzeću.

Međutim, motivisanost zaposlenih neće postojati ukoliko ona ne potekne od poslodavca koji mora pokazati sposobnost da uključi svoje radnike u cilju postizanja maksimalnog radnog učinka, te samim tim i poslovnih ciljeva preduzeća.

Da bi poslodavac postigao pomenutu uključenost svojih radnika i, kao posledicu toga, njihovu motivisanost, postoji nekoliko faktora koje treba da uzme u obzir:

- Radno mesto na kome će se radnik osećati prijatno i na kome će moći da se profesionalno razvija
- Radno okruženje sa dobim međuljudskim odnosima
- Adekvatni uslovi za rad (plata, radno vreme, odmori, ravnoteža između posla i ličnog života itd.); i naravno
- Omogućavanje radniku da učestvuje u donošenju odluka u okviru svog preduzeća

Vrsta motivacije na radnom mestu.-

Iako su se tokom istorije pojavile brojne teorije i autori koji govore o motivaciji povezanoj sa svetom rada, većina se slaže da motivaciju čine svi faktori sposobni da izazovu, održavaju i usmeravaju određeno ponašanje koje teži nekom cilju; u tom smislu, postoje tri vrste motivacije na radnom mestu:

- Ekstrinzična (spoljašnja) motivacija: Kod ovog tipa motivacije ono što motiviše je korist koja se dobija kao rezultat obavljanja neke aktivnosti. Ova vrsta motivacije teži postizanju zadovoljavajućeg rezultata i izbegavanju neprijatnih posledica.
- Intrinzična (unutrašnja) motivacija: Ova vrsta motivacije polazi od zadovoljstva koje proizvede određeno ponašanje ili zadatak kada se izvrši. Stoga, ova motivacija se rađa iz samog pojedinca i zasniva se na zadovoljstvu koje radnik doživljava kada radi u lepom i prijatnom okruženju, sa odgovarajućim alatima, ili kada vidi postignute rezultate.
- Transcedentna motivacija: Treća vrsta motivacije je ona čija je pokretačka snaga korist ili zadovoljstvo trećeg lica ili izbegavanje negativnih posledica za pomenuto treće lice. Ova vrsta motivacije uključuje one poslove koji se obavljaju na dobrovoljnoj osnovi ili u vidu volontiranja.

Ukratko, postoje tri vrste motivacije koje nisu izolovane jedna od druge, već su međusobno povezane i zavise od tipa osobe, radnika, a i od konkretnih slučajeva.

Posledice nedostatka motivacije u preduzeću.-

Ako je, kako vidimo, motivacija na poslu važna i za zaposlene i za poslodavca, onda i demotivisanost (nedostatak motivacije) za preduzeće takođe ima svoje posledice i, iako zavisi od različitih faktora i okolnosti, ima jedan zajednički element: nedostatak motivacije na radnom mestu jedan je od "najtoksičnijih" ponašanja za zdravlje preduzeća.

Nezadovoljstvo na poslu dovodi do pada učinka radnika i do smanjenja produktivnosti preduzeća. Nezadovoljstvo dovodi do demotivacije, nezainteresovanosti za posao, što radnike može dovesti do apatije, neispunjavanja svakodnevnih zadataka, što na kraju rezultira lošom radnom klimom, te većom mogućnošću da dođe do sukoba između radnika i rukovodilaca „srednjeg menadžmenta”, šefova odeljenja itd.

Osim toga, nedostatak motivacije radnika može za kompaniju proizvesti i druge negativne efekte kao što su:

- veći troškovi zbog izostanaka s posla;
- manja produktivnost;
- veća fluktuacija osoblja;
- loš uticaj po imidž i reputaciju preduzeća.

Sve su to „spoljni“ efekti koje ne možemo uvek percipirati u profesionalnim oblastima koje, poput javnog zdravstvenog sektora pružaju usluge od esencijalne važnosti za građane, i gde ove situacije nisu uvek merljive sa stanovišta preduzeća.

II- Učešće radnika kao element motivacije na radnom mestu.

Veće učešće i uključivanje radnika u donošenje odluka na njihovom radnom mestu jedan je od najvažnijih elemenata motivacije u preduzeću.

Da bi učešće postalo ključni faktor motivisanja radnika, poslodavac mora da izbegava hijerarhijske strukture gde je upravljačka moć koncentrisana na vrhu piramide; takođe on mora da teži fleksibilnijim, agilnijim i manje birokratskim strukturama; u osnovi, poslodavac mora da ima fluidnu komunikaciju sa predstvincima radnika, koji su istinski protagonisti učešća.

Poslodavac mora da shvati samu suštinu učešća kao elementa motivacije, gde postoji veća sposobnost za donošenje zajedničkih odluka sa radnicima. Učešćem radnika ili njihovih predstavnika (sindikata) postiže se kultura saradnje koja omogućava razumevanje, zajedničko upravljanje i rešavanje sukoba koji mogu nastati na radnom mestu.

U nastavku, predlažemo neke aktivnosti koje bi poslodavac mogao da sproveđe, bez obzira na postojanje prava na informisanje i konsultovanje predstavnika radnika o kojima smo prethodno govorili, kako bi se poboljšalo učešće radnika i unapredila motivisanost radnika:

- Održavanje redovnih sastanaka sa radnicima: Ovi sastanci treba da služe za organizovanje posla i razvijanje direktnе komunikacije između zaposlenih i poslodavca sa profesionalne tačke gledišta, što osim toga rezultira boljim radnim okruženjem.

To su radni sastanci koji omogućavaju pronalaženje rešenja u pogledu obavljanja profesionalnih delatnosti i oni mogu pomoći u detektovanju sporova i brzom pronalaženju njihovih rešenja.

- Podsticanje radnika da iskažu svoje mišljenje i ideje: Važno je izgraditi poverenje koje pomaže u rešavanju problema anksioznosti na radnom mestu zbog stresa ili preopterećenosti poslom.

Važno je da poslodavac radnicima da do znanja da su mu važne njihove ideje i da će ih uzeti u obzir. Takođe je važno zahvaliti se zaposlenima na njihovom doprinosu. Osećaj pripadnosti je presudan kad je u pitanju motivacija na radnom mestu.

- Motivisati radnike bez izazivanja međusobne konkurenkcije; to jest: potrebno je dati podsticaj koji neće stvoriti surevnjivost među radnicima, već favorizovati saradnju; traži se ambijent koji ne podstiče individualizam, već postizanje cilja zajedničkim radom: Nagraditi sve članove tima (odeljenja, poslovne jedinice itd.) ako se, na primer, postignu prethodno utvrđeni ciljevi.

Na kraju ćemo se ukratko osvrnuti na ***motivaciju radnog tima***, jer učešće radnika nije ništa drugo do timski rad.

Radna motivacija, shvaćena kao timski rad, omogućava postojanje kohezivne grupe ljudi koji rade rame uz rame; zato moramo nastojati da svi članovi pomenute grupe budu zadovoljni, motivisani, kako bi razvili svoj puni potencijal. Najvažnija stvar za motivisanost tima je to da potrebe preduzeća i potrebe pojedinaca u timu budu međusobno uskladene.

Tačno je da se motivacija pojedinaca može povećavati ili smanjivati u zavisnosti od niza uslova na koje treba obratiti pažnju, a među kojima su:

- Moramo jasno utvrditi cilj radnog tima.
- Ovaj cilj mora biti izazov i podsticaj koji može da stimuliše članove tima.
- Grupe, odnosno timovi, moraju biti uravnoteženi (u pogledu tehničkog i ljudskog znanja), jer su međuljudski odnosi između članova tima važni za održavanje dobrog radnog okruženja.
- Važno je da svaki član tima ima određenu odgovornost, te da se definiše šta treba da se obavi i na koji način.

- Moramo se pobrinuti da omogućimo i lični rast radnika. Osećaj da napredujemo, učimo i usvajamo nove veštine, povećava samopouzdanje radnika i pomaže u održavanju njihove motivisanosti.

III- Neke od ključnih stvari za motivisanost na radnom mestu.

Održavanje visoke motivisanosti na poslu nije uvek lako i šanse da radnici obole od psihosomatskih bolesti koje nastaju kao posledica negativnih emocija i stresa, eksponencijalno se povećavaju ukoliko radno okruženje nije adekvatno.

Već smo spomenuli pozitivne efekte motivisanosti, kako za radnike, tako i za poslodavce. U ovom poslednjem odeljku ćemo ukazati, s jedne strane, na neke od ključnih stvari koje bi radnici mogli da urade kako bi poboljšali svoju motivisanost na radnom mestu; a, s druge strane, pomenućemo i neke od stvari koje poslodavac može primeniti u svojoj kompaniji ili poslovnoj jedinici, kako bi pospešio motivaciju svojih radnika.

Sedam ključnih stvari za motivaciju na radnom mestu.-

- Zapamtite koji su vaši ciljevi: Svet se kreće ka ciljevima koji su postavljeni na srednji i duži rok i koji nam pomažu da vredno radimo dok ih ne postignemo.

Ako izgubimo iz vida svoje ciljeve, motivacija može da opadne.

- Prestanite da se žalite: Ovo je jedan od ključnih stvari za sreću. Najbolji način da pobedite frustraciju je da prestanete stalno da razmišljate o tome šta biste želeli da imate, a nemate.

Određeni stepen ambicije je dobar, ali budite umereni, kako ne biste zapali u nezadovoljstvo.

- Cenite sebe i nagradite ostvarenje ciljeva: Prestanite da stalno sebi nešto prebacujete. Odgovornost nas obavezuje da priznamo eventualne greške, ali moramo biti pravični: Ako stvari radimo ispravno, treba to i da priznamo i da nagradimo svoj rad.

Jako je važno da sebi priuštite neki kapric koji će obeležiti Vaše uspehe: Vi mnogo vredite.

- Stvorite svoj radni prostor: Mnogo sati provodimo na svom radnom mestu i zato je važno da se na njemu osećamo prijatno. Pretvorite svoj poslovni kutak u prijatno mesto gde ćete se lako koncentrisati.

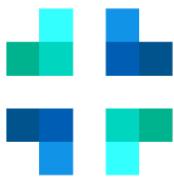
Biti motivisan je stvar stava: budite istrajnici.

- Vodite računa o svom odnosu sa kolegama: Uživanje u dobrom radnom okruženju jedan je od faktora koji najviše utiče na dobrobit zaposlenih. Pokušajte da uložite određeno vreme kako biste upoznali ljudе sa kojima radite, kako biste upamtili njihova imena i saznali nešto više o njima, poboljšajte radno okruženje i dinamiku tima.
- Promene? One su dobrodošle: Promene nam pomažu da učimo i napredujemo. Možda ćete tokom profesionalne karijere morati da se nosite sa situacijama koje niste očekivali. Pogrešno je da se plašimo promena i da dozvolimo sebi da nas ophrva neizvesnost koju uzrokuju promene; najbolje je biti otvoren i prijemčiv za sve ono dobro što nam novine mogu doneti. Učite i napredujte.
- Neka optimizam bude Vaša zastava: Dobro raspoloženje je zarazno, stoga se okružite pozitivnim, vitalnim i entuzijastičnim ljudima; to će poboljšati Vaše raspoloženje i način na koji se suočavate sa svojim radnim danom.

Verujte u sebe: Yes I can.

Stvari koje poslodavac može da uradi kako bi poboljšao motivisanost svojih radnika.-

- Dajte svojim zaposlenima veću autonomiju: Dajte im više moći odlučivanja prilikom obavljanja njihovih radnih zadataka i veću samostalnost kad je reč o određenim aspektima njihovog posla.
- Učinite da se osećaju priznatim zbog posla koji obavljaju; vrednjute na pravi način dobro obavljanje radnih zadataka, njihove rezultate i postignuća.
- Povremeno ponudite podsticaje svojim radnicima: dodatke na plate, nagrade, bonuse, socijalna davanja itd.
- Pokažite interesovanje za njihov rad: Pitajte radnike o njihovim radnim zadacima, slušajte njihove predloge i podržavajte ih u odlukama.
- Obezbedite svojim radnicima šansu da napreduju unutar preduzeća: Omogućite svojim zaposlenima da unaprede svoj profesionalni rad. Radnici će se osećati cenjenim i smatraće da njihov rad i trud imaju smisla i da su adekvatno nagrađeni.
- Obučite svoje radnike: Obuka koju je stekao radnik dodatna je motivacija jer učenje omogućava profesionalni razvoj, sticanje novih veština i znanja i, na kraju krajeva, poboljšava šanse radnika da napreduje u kompaniji.



Together

Building the future of worker participation in health service sector

- **Odredite adekvatne zarade:** Iako one ponekad nisu presudni element za radnika, adekvatne zarade za dobro obavljen posao, vrednuju i motivišu radnike.
- **Svaki radnik na svom mestu.** Rasporedite svakog radnika na posao koji najbolje odgovara njegovom stručnom profilu, tako da se on oseća prijatno i da postiže najbolje rezultate.
- **Poboljšajte radne uslove radnika.** Nije dobro ako nemate prave alate za rad ili, na primer, ako imate minimalne pauze tokom radnog dana. Dobro opremljeno radno mesto i dobri alati za rad čine sve mnogo lakšim i prijatnijim.



PITANJA VEZANA ZA TEMU 3

[za svako postavljeno pitanje može biti više tačnih odgovora]

1.- Šta od navedenog smatrate razlozima da budete motivisani na poslu?

- * **Poboljšanje uslova za obavljanje radnih zadataka na poslu**
- * **Dobro definisani ciljevi posla**
- * **Kad sebe nagradite ako postignete ciljeve koje ste sebi postavili**
- * **Posedovanje sopstvenog radnog prostora na poslu**
- * **Da vaš rad bude priznat**
- * **Da imate dobar odnos sa kolegama**

2.- Koje od sledećih tvrdnji smatrate tačnim?

- * **Motivacija i lično zadovoljstvo usko su povezani**
- * Lično zadovoljstvo na poslu postiže se samo dobrom platom
- * **Dobro radno okruženje može biti element za motivisanost radnika**
- * Uslovi rada nisu osnovni uslov da biste bili motivisani na poslu
- * Nezadovoljstvo na radnom mestu ne utiče na produktivnost kompanije
- * **Na poslodavcu je da uspostavi elemente koji omogućavaju motivisanost zaposlenih**
- * Ako me poslodavac ne motiviše, mogu da ga tužim sudskim putem

3.- Koja od sledećih tvrdnji je tačna, a odnosi se na radnje koje dovode do bolje motivisanosti na radnom mestu?

- * **Pružiti veću samostalnost zaposlenima**
- * **Ponuditi podsticaje radnicima**
- * **Pružiti mogućnost napredovanja na poslu**
- * **Pružiti obuku radnicima**
- * **Adekvatno nagraditi urađeni posao**

4.- Kako informisanje i konsultovanje kao element učešća zaposlenih u kompaniji mogu pomoći motivisanju zaposlenih?

- * **Tako što dozvoljavaju radniku da saopšti svoje ideje poslodavcu**
- * Informisanje i konsultovanje rešavaju radne sporove, ali ne pomažu u motivisanju zaposlenih

- * Tako što se mogu koristiti za otkrivanje organizacionih problema koji uzrokuju frustracije
- * Obaveštenost o razvoju i planovima kompanije omogućava uspostavljanje fluidne komunikacije koja pomaže u zadovoljavanju potreba
- * Ukoliko informisanje nije praćeno sistemom konsultovanja ili kolektivnog pregovaranja, to ne pospešuje motivisanost radnika
- * **Jer se na osnovu konsultovanja mogu poboljšati uslovi rada**
- * To su samo motivacioni elementi ukoliko se proces informisanja okonča potpisivanjem kolektivnog ugovora

5.- Koja je od sledećih izjava tačna?

- * **Motivacija radnika pozitivno utiče na produktivnost preduzeća**
- * Učešće radnika u okviru preduzeća nije motivacioni element
- * **Motivacija je proces koji vodi ka zadovoljenju potreba**
- * Jedina valjana vrsta motivacije na radnom mestu je intrinzična (unutrašnja) motivacija
- * **Posledica nedostatka motivisanosti na radnom mestu za kompaniju su troškovi zbog izostanaka sa posla**
- * Motivisanost na radnom mestu je fokusirana na dobre zarade i dobre uslove rada