

# IZVJEŠTAJ

CRNA GORA

Podgorica, 2023. godine

## Sadržaj

Uvod /Predstavljanje situacije na nacionalnom nivou u sektoru transporta .....	2
Obrada podataka .....	7
Intervjui.....	8
Fokus grupa .....	12
Preporuke za pospešivanje učešća i konsultovanja radnika .....	14
Analiza zaključaka istraživača .....	15
Rezime finalnog izveštaja.....	15

## Uvod /Predstavljanje situacije na nacionalnom nivou u sektoru transporta

Crnogorska ekonomija bazirana je na sektoru usluga, koji čini oko 60% GDP. Zbog dostupnih prirodnih resursa prisutna je naglašena oslonjenost na sektor turizma i energetike, dok sektor poljoprivrede učestvuje u GDP sa svega oko 7%, a industrija sa oko 10%. Osim naglašene orijentisanosti ka sektoru turizma i pružanju usluga, karakteristika crnogorske ekonomije ogleda se u njenoj strukturi u smislu veličine preduzeća. Tako, od ukupno oko 36 000 registrovanih privrednih subjekata čak 99,6% pripadaju kategoriji preduzetnika, mikro i malih preduzeća, i ova preduzeća zapošljavaju preko 60% zaposlenih u realnom sektoru.

Pojava pandemije COVID-19 uzrokovala je pad ekonomskih aktivnosti u gotovo svim zemljama svijeta, pa je i u Crnoj Gori došlo do prekida trenda pozitivnih ekonomskih kretanja, koja su u prethodne tri godine rezultirala prosječnim rastom BDP-a od 4,6%. Uticaj pandemije na globalnom nivou bio je naročito izražen u ekonomskim aktivnostima vezanim za putovanja, odnosno turizam, koji u Crnoj Gori generiše petinu BDP-a. To je uzrokovalo njegov pad od 15,2%, shodno kvartalnim procjenama Zavoda za statistiku Crne Gore. Pojavom globalne pandemije COVID-19 zaustavljena su pozitivna ekonomska kretanja koja su u prethodne tri godine u Crnoj Gori rezultirala prosječnim rastom BDP-a od 4,6%. Tako je, shodno kvartalnim

procjenama MONSTAT-a, u 2020. godini zabilježena negativna stopa realnog rasta BDP-a od -15,2%.

Ako govorimo o sektoru saobraćaja, iako kontribuira svega oko 3,5% u GDP-u, njegov značaj za ukupnu privredu je izuzetan, budući da je direktno nadovezuje na turizam – koji je osnovna privredna grana u Crnoj Gori. Prema podacima Uprave prihoda i carina Crne Gore, u Crnoj Gori u protekloj godini bilo je 407 privrednih subjekata koji posluju u sektoru saobraćaja i koji su zapošljavali nešto manje od 2000 zaposlenih. Očekivano, COVID19 nije „zaobišao“ ni sektor saobraćaja, budući da je ovaj sektor u 2020. i 2021. godini pretrpio ozbiljne „udare“ i bio jedna od najteže pogođenih grana privrede. Njegova povezanost sa sektorom usluga i turizma učinila je da je u više navrata u naznačenom periodu sektor saobraćaja bio pod „lockdown“ režimom, pa je pad prometa dostizao i nevjerovatnih 90%<sup>1</sup> u odnosu na 2019. godinu.

Istraživanje Unije poslodavaca Crne Gore „**Uticao COVID19 na poslovanje crnogorskih preduzeća**“ sprovedeno je u aprilu i maju 2020. godine i, u cilju sagledavanja konteksta i uticaja COVID19 na sektor saobraćaja, u nastavku ćemo navesti neke interesantne podatke do kojih je istraživanje došlo:

*„40% privrednika iz sektora saobraćaja su ocijenili da im je potrebno preko 6 mjeseci da bi oporavili svoje poslovanje pod pretpostavkom da se kriza momentalno okonča“*

*„70% privrednika iz sektora saobraćaja ocijenilo je da, pod pretpostavkom da se okolnosti COVID19 krize i lockdowna nastave, ne bi uspjeli održati kontinuitet poslovanja duže od 6 mjeseci“*

Prema podacima MONSTATa<sup>2</sup> u periodu druge polovine 2021. i tokom 2022. godine došlo je do oporavka ovog sektora i do vraćanja nivoa ekonomskih aktivnosti na period od prije COVID19, a u nekim segmentima registrovan je rast. U skladu sa tim, Kvartalni izvještaj MONSTATa saopštava podatke da je prevoz putnika u prvom kvartalu 2023. godine, u odnosu na isti kvartal 2022. godine zabilježio rast, i to:

- Željeznički saobraćaj 16.7%,

---

<sup>1</sup> Uticaj COVID19 na poslovanje crnogorskih preduzeća, Unija poslodavaca Crne Gore/MOR, maj 2020

<sup>2</sup> Kvartalna statistika saobraćaja, Prvi kvartal 2023 – Saopštenje 61/23, Maj 2023.

“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 or [name of the granting authority]. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.”

- Drumski saobraćaj 6.6%,
- Lokalni drumski saobraćaj 32.4% i prevoz putnika na aerodromima za 78.4%.

Strateški posmatrano, i pored postojanja velikog broja studija i analiza, u Crnoj Gori do 2019. godine nijesmo imali jedinstven dokument koji bi na sveobuhvatan način definisao okvir za donošenje strateških odluka u oblasti saobraćaja. Neophodnost postojanja ovakvog dokumenta pojačana je potrebama bržeg ekonomskog razvoja Crne Gore i težnjama u vezi sa usklađivanjem sa tekovinama Evropske unije. Slično možemo kazati i za socijalni dijalog u ovom sektoru, u formalnom smislu on je realizovan sporadično – najčešće u kompanijama koje su u većinski državnom vlasništvu, gdje imamo i zaključene kolektivne ugovore. Kada govorimo o socijalnom dijalogu u sektoru saobraćaja u privatnom sektoru, ne može se registrovati veliki broj osnovanih sindikata niti zaključenih kolektivnih ugovora. Analizom podataka Uprave prihoda i carina Crne Gore dolazi se do „slike“ prosječne firme koja posluje u sektoru saobraćaja u Crnoj Gori – ona spada u mikro (<10 zaposlenih) i ima oko 4 zaposlena. Ova okolnost takođe nije od koristi za implementaciju socijalnog dijaloga, ili bar ne onoga u formalnom smislu.

Budući da na nivou grane ne postoji kolektivni ugovor, na poslodavce i zaposlene iz sektora saobraćaja primjenjuje se Zakon o radu i Opšti kolektivni ugovor, i, razumije se, međunarodna obavezujuća dokumenta i standarde. Međunarodne standarde u oblasti socijalnog dijaloga definiše Međunarodna organizacija rada – MOR (Konvencija MOR-a br. 144 o tripartitnim konsultacijama za primenu međunarodnih standarda rada, u članu 3. kaže „Predstavnici poslodavaca i radnika u smislu procedure predviđene ovom Konvencijom slobodno biraju njihove reprezentativne organizacije ako postoje“; Konvencija 87 o slobodi udruživanja i pravu na organizovanje; Konvencija br. 98 o pravu na organizovanje i kolektivno pregovaranje; Preporuka 113 o sektoru/industriji i nacionalnom nivou Konsultacije iz 1960, Preporuka 152 o tripartitnim konsultacijama iz 1976). Ovim dokumentima je definisano da socijalni partneri mogu biti samo dobrovoljne organizacije radnika i poslodavaca. Crna Gora je ratifikovala sve ove dokumente tako da imamo kompletan regulatorni sistem u kome se može praktikovati i promovisati socijalni dijalog. Takođe, kada je u pitanju konsultovanje, informisanje i uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka, ovaj institut je regulisan Zakonom o radu

i Opštim kolektivnim ugovorom. Važno je napomenuti da crnogorsko zakonodavstvo ne poznaje radničke savjete kao formu socijalnog dijaloga. Kada je u pitanju socijalni dijalog, njegov razvoj i kvalitet, veoma je važno istaći strukturu crnogorskog privatnog sektora. 99% crnogorske privrede čine mikro, mala i srednja preduzeća, od čega više od 90% mikro preduzeća sa do 10 zaposlenih. Ovakva struktura privrede jedan je od razloga što bipartitni socijalni dijalog nije na nivou na kome je tripartitni.

Član 158. Zakona o radu<sup>3</sup> predviđa da je poslodavac dužan da najmanje jednom godišnje obavesti sindikalnu organizaciju o:

- 1) rezultate poslovanja;
- 2) razvojni planovi i njihov uticaj na položaj zaposlenih, kretanja i promene politike zarada,
- 3) mere za poboljšanje uslova rada, bezbednosti i zaštite na radu i druga pitanja od značaja za materijalni i socijalni položaj zaposlenih.

Nadalje, poslodavac je dužan da sindikalnu organizaciju obavesti o:

- 1) mere bezbednosti i zaštite na radu;
- 2) uvođenje nove tehnologije i promene u organizaciji;
- 3) raspored radnog vremena, noćnog rada i prekovremenog rada;
- 4) donošenje programa uvođenja tehnoloških, ekonomskih promena i restrukturiranja i programa ostvarivanja prava viška zaposlenih;
- 5) vreme i način isplate zarada.

Poslodavac je dužan da blagovremeno obavještava i dostavlja akte za sindikalno organizovanje radi prisustvovanja sjednicama organa poslodavca na kojima se razmatraju inicijative i prijedlozi poslodavca.<sup>3</sup> Predstavnik sindikalne organizacije ima pravo da učestvuje u raspravi pred nadležnim organima poslodavca. Takođe, članom 193. propisano je da je poslodavac dužan da zatraži i razmotri mišljenje i prijedloge sindikata prije donošenja odluke

---

<sup>3</sup> Zakon o radu ("Službeni list Crne Gore", br. 074/19 od 30.12.2019, 008/21 od 26.01.2021, 059/21 od 04.06.2021, 068/21 od 23.06.2021, 145/21 od 31.12.2021)

"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 or [name of the granting authority]. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."

od suštinskog značaja za profesionalne i ekonomske interese zaposlenih, kolektivno otpuštanje zaposlenih i sistematizaciju radnih mjesta.

Prema istraživanju o uticaju COVID-19 na poslovanje koje je u 2. kvartalu 2020. godine sprovela Unija poslodavaca Crne Gore, pandemija COVID-19 izazvala je značajne smetnje u radu tri četvrtine anketiranih preduzeća. Neviđena brojka od preko 40 procenata preduzeća nije bila u funkciji tokom perioda istraživanja, a 35 procenata je radilo djelimično. Samo manje od jedne četvrtine radilo je punim kapacitetom, od čega je više od polovine radilo na daljinu. Preduzeća sa do deset zaposlenih suočavala su se sa najvećim poteškoćama u održavanju poslovanja. Više od polovine ovih preduzeća prijavilo je potpunu obustavu poslovanja, dok je isto važno za skoro jednu trećinu preduzeća sa 11–100 zaposlenih. Nasuprot tome, najveća većina preduzeća sa 101–250 zaposlenih i onih sa 251 ili više zaposlenih radila je djelimično ili punim kapacitetom. Najteže pogođeni sektori u kojima je ogromna većina preduzeća privremeno zatvorena bili su zanatstvo (86 odsto), restorani (75 odsto), saobraćaj (70 odsto) i hotelijerstvo/turizam (59 odsto). U sektoru usluga i maloprodaje/prodaje jedna trećina preduzeća nije radila.

Tokom pandemije COVID19, crnogorski poslodavci su, u cilju održavanja procesa rada, najčešće koristili sledeće institute Zakona o radu:

- Rad na daljinu, rad od kuće

Članom 42. Zakona o radu propisano je da se radni odnos može zasnovati za obavljanje poslova van prostorija poslodavca, kada priroda posla to dozvoljava. Takav ugovor mora da sadrži sledeće:

1) vrstu posla i način organizacije rada; 2) uslove rada i način vršenja nadzora nad radom; 3) korišćenje sopstvenih sredstava za rad i naknadu troškova za njihovo korišćenje; 4) naknadu drugih troškova u vezi sa obavljanjem delatnosti i način njihovog utvrđivanja; 5) druga prava i obaveze.

Važno je napomenuti da je pandemija COVID-19 po prvi put dovela do šire upotrebe ovog instituta u praksi radnih odnosa u Crnoj Gori. Međutim, može se reći da nije bilo aneksije

ugovora o radu kako je to zakonom predviđeno, već je rad od kuće bio iznuđeno rešenje kako bi se održao kontinuitet rada u teškim uslovima.

- Prekid rada bez krivice zaposlenog

Zbog nemogućnosti rada ili izuzetno otežanih uslova, jedan broj poslodavaca je koristio institut iz člana 103. Zakona o radu kojim je propisano da zaposleni ima pravo na naknadu zarade za vreme odsustva sa rada zbog neprekidnog prekida rada u visini od 60% od osnovice naknade. koja je njegova prosječna plata ostvarena u prethodnoj polovini i ne može biti niža od minimalne zarade u Crnoj Gori.

U ovom slučaju, poslodavac je dužan da zaposlenom dostavi pismeni akt koji sadrži: razlog prekida rada, trajanje prekida rada i visinu naknade zarade, a navedena naknada može se isplatiti za najviše četiri meseca u toku kalendarske godine.

Može se reći da je ekonomska kriza izazvana COVID-19 zatekla nespemne poslodavce, te je stoga svaka odluka donijeta u tom periodu kreirana kako bi se kompanija prilagodila novonastalim okolnostima. Već objašnjena struktura crnogorske privrede donekle opravdava činjenicu da je veoma mali broj preduzeća imao razrađena pravila ponašanja i procedure u kriznim situacijama. Mala i mikro preduzeća često nemaju kapacitet da se uključe u aktivnosti koje prevazilaze svakodnevne poslove. S obzirom na to da je crnogorska ekonomija sada bogatija za iskustvo velike globalne ekonomske krize izazvane COVID-19, poželjno bi bilo da se period koji slijedi iskoristi za pripremu svojih kapaciteta za sličnu situaciju koja se može dogoditi. Jedan od ključnih segmenata ove pripreme svakako je strategija komunikacije. Naime, komunikacija unutar svakog preduzeća, najmanjeg ili najvećeg, jedan je od najvažnijih procesa koji se u njemu odvijaju. Naprotiv – nedostatak komunikacije će neminovno dovesti do komplikacija u svakodnevnom poslovanju. Značaj pravovremenog protoka informacija unutar kompanije dodatno raste u vremenima krize i promijenjenih okolnosti.



## Obrada podataka

Osim uvodnog dijela koji se, sa aspekta doprinosa ukupnom istraživanju, može posmatrati i kao desk istraživanje, u namjeri da prikupimo što više informacija i sagledamo stanje u kontekstu samog projekta i cilja istraživanja – tehnike koje smo koristili bile su intervjui i fokus grupa.

- a) Intervjui su održani sa 5 poslodavaca iz sektora saobraćaja kao i sa 6 zaposlenih u ovom sektoru;
- b) fokus grupa održana je sa poslodavcima iz sektora saobraćaja, zaposlenima iz sektora saobraćaja kao i sa predstavnicima lokalne samouprave nadležnih za uređenje pitanja saobraćaja kao privredne djelatnosti na lokalnom nivou.

Podaci do kojih smo mogli doći posredstvom navedenih tehnika bile su veoma korisne za cjelokupno istraživanje, budući da su nam omogućile realan i neposredan uvid u više okolnosti koje su u krajnjem u direktnoj ili indirektnoj sprezi sa predmetom ovog projekta i projektnim zadatkom. Naime, osim samog konsultovanja i informisanja zaposlenih u periodima koji su prethodili COVID19 ili periodima koji su nastupili poslije pojave COVID19, smatrali smo da su više nego relevantni i ostali inputi koje smo bili u prilici da sakupimo a koji se tiču:

- oblika obavljanja privredne djelatnosti ( preduzetnik ili pravno lice);
- nivou znanja i informisanosti o socijalnom dijalogu uopšte;
- uslova poslovanja i poslovnog ambijenta ( regulatornog okvira, tržišta, neformalne ekonomije i nelojalne konkurencije);
- međuljudskim odnosima unutar preduzeća.

## Intervjui

U okviru intervjuja trudili smo se da uzorak subjekata koji će biti uključeni u intervjuu bude reprezentativan i da oslikava ono što su karakteristike prije svega poslodavaca i poslovnih sistema (veličina, broj zaposlenih, vlasništvo i dr.) U skladu sa tim, intervjuisani su predstavnici dva velika preduzeća u većinskom vlasništvu države (koja imaju jedan ili više reprezentativnih sindikata), kao i tri preduzeća iz reda MSP koja su u privatnom vlasništvu i kod kojih ne postoji bipartitni socijalni dijalog u formalnom smislu. Takođe, među zaposlenima koji su bili voljni da učestvuju imali smo zaposlene kako iz malih tako i iz srednjih i velikih preduzeća. Podaci do kojih smo došli kroz intervju sa poslodavcima su sljedeći:

- poslodavci smatraju da nema velike potrebe niti koristi značajnije uključivati zaposlene u strategiju poslovanja i druge procese donošenja odluka, a da i samo informisanje može kompromitovati poslovne tajne i podatke o planovima poslodavca. Na opasku da među zaposlenima ima veoma iskusnih profesionalaca čije uključivanje može povećati kvalitet poslovanja pretežan stav poslodavaca bio je da zaposleni uglavnom prate svoje interese i da nemaju motivaciju da kontribuiraju razvoju preduzeća;

- osim navedenog, pretežan je stav poslodavaca da nijesu a priori protiv većeg uključivanja zaposlenih, ali da do sada nijesu uvidjeli kakvu bi to korist moglo donijeti preduzeću. Takođe, kao razloge kojim objašnjavaju manju uključenost zaposlenih uglavnom navode:

- brzinu donošenja odluka – često suočavanje sa dinamičnim situacijama i brzim promjenama (naročito u toku pandemije) kada bi sprovođenje konsultacije moglo oduzeti dragocjeno vrijeme i usporiti proces donošenja odluka;
- struktura i hijerarhija organizacije – tamo gdje postoji jasna hijerarhija i centralizacija donošenja odluka što može rezultirati manjim nivoom informisanosti zaposlenih;
- nedostatak svijesti o benefitima uključivanja zaposlenih.

- Jedinствен stav poslodavaca je da su uslovi poslovanja veliki izazov za opstanak, te da su oni dodatno pogoršani u toku trajanja pandemije COVID19. Naročito navode problem sive ekonomije i nelojalne konkurencije koja je posebno izražena i daglašena u segmentu unutrašnjeg saobraćaja;
- Posebna pažnja u toku intervjua posvećena je relativno maloj otpornosti poslodavaca na pojave poput COVID19, koja je naročito izražena kod manjih poslovnih sistema. Direktna posledica nedostatka otpornosti je finansijska nestabilnost koja tjera poslodavce da djeluju momentalno i da donose teške i nepopularne odluke poput smanjenja broja zaposlenih, reorganizacija preduzaća i djelimična i potpuna promjena orijentacije firme pa čak i djelatnosti u cjelini;

- Veći pritisak na poslodavce koji je pandemija donijela sa sobom manifestovao se kroz povećanu ugroženost zaposlenih na radnom mjesu i povećanje šansi da dođe do bolesti kod zaposlenih što u krajnjem predstavlja objektivnu komplikaciju po organizaciju posla, a nekada nažalost i ozbiljne probleme i traume ako je u pitanju kompleksnija zdravstvena komplikacija. Nepodijeljen je stav da je COVID19 sa sobom donio povećanu brigu o zdravstvenoj sigurnosti zaposlenih u sektoru saobraćaja, veću odgovornost poslodavaca za osiguravanje radnog okruženja, nabavku zaštitne opreme, edukaciju o higijeni i sprovođenje mjera prevencije zaraze;
- Nesporno je da je pandemija značajno usporila pa čak i zaustavila razne obuke i druge vidove profesionalnog usavršavanja zaposlenih, ali da u takvoj situaciji takva pitanja se prosto nijesu mogla pojaviti kao prioritet.
- Stav poslodavaca o post COVID19 periodu i procesima koji su uslijedili je da je pandemija izazvala promjene u potražnji za određenim uslugama u sektoru saobraćaja, što može dovesti do neizvjesnosti u vezi s radnom sigurnošću zaposlenih kao i ubrzala potrebu za digitalnom transformacijom u sektoru saobraćaja.

---

Podaci do kojih smo došli na osnovu intervjua za zaposlenima su sledeći:

- Opšti stav intervjuisanih zaposlenih jeste da nijesu zadovoljni nivoom svoje informisanosti i uključenosti u proces donošenja odluka. U toku trajanja pandemije COVID19 došlo je do češće i kvalitetnije interakcije sa poslodavcem u određenom broju slučajeva, ali to se može pripisati vanrednim okolnostima i potrebi da se proces rada održi u mjeri mogućeg.

- Konsultovanje i informisanje zaposlenih višestruko je važno, i to:
  - Osjećaj pripadnosti i važnosti: Kada se zaposleni osjećaju informisanim i uključenim, osjećaju da su važan dio organizacije i da se njihov glas čuje. To povećava njihov osjećaj pripadnosti, motivaciju i angažman. Osjećaj da su informisani o ciljevima, strategijama i promjenama u organizaciji daje im osjećaj da su dio šire slike i da njihov rad ima stvaran utjecaj.
  - Bolje razumijevanje ciljeva i očekivanja: Kada su zaposleni informisani o ciljevima i očekivanjima organizacije, lakše je da se usklade s njima i usmjere svoje napore prema njima. Informisanje o važnim informacijama, kao što su poslovni rezultati, planovi razvoja i promjene u industriji, omogućava zaposlenima da bolje razumiju kontekst u kojem rade i da se prilagode promjenama.
  - Prilika za doprinos i inovaciju: Kada su zaposleni uključeni u procese donošenja odluka, imaju priliku da iznesu svoje ideje, perspektive i prijedloge. Ovo stvara kulturu u kojoj se cijeni njihovo mišljenje i podstiče se inovacija. Zaposleni koji su informisani i uključeni mogu donijeti svježe ideje, rješenja i unaprijediti poslovne procese.
  - Poboljšanje međusobne komunikacije i odnosa: Informisanje i uključivanje zaposlenih olakšava otvorenu komunikaciju između menadžmenta i zaposlenih. To stvara povjerenje, poboljšava timski rad i olakšava rješavanje problema. Kada zaposleni osjete da im se pruža pravovremena i transparentna informacija, osjećaju se više uključeni u organizacijske procese i spremni su aktivno doprinijeti.

- Razvoj vještina i karijernog napretka: Informisanje i uključivanje zaposlenih pruža im priliku da razvijaju svoje vještine, stiču nova znanja i iskustva. Kroz uključivanje u donošenje odluka i projekte, zaposleni mogu proširiti svoj opseg rada i izgraditi svoju stručnost.
  
- Zaposleni u sektoru saobraćaja izloženi su velikim pritiscima i stresu a ove okolnosti su bile multiplicirane u periodu pandemije i utisak je da su upravo oni “ponijeli teret” poslovanja u toku trajanja pandemije. Neki od razlog za takav utisak su sljedeći:

- Povećan radni pritisak i stres: U mnogim slučajevima, pandemija je rezultirala povećanim radnim opterećenjem za zaposlene u sektoru saobraćaja. Na primjer, vozači dostave i kuriri suočili su se s povećanim zahtjevima za isporukom zbog porasta online kupovine. To je rezultiralo većim radnim pritiskom i stresom, pokušajem da se ispune povećane potrebe i održe poslovni kontinuitet.
- COVID-19 je povećao rizik od zaraze za zaposlene u sektoru saobraćaja, posebno za one koji su izloženi kontaktu s putnicima ili javnošću. Vozači autobusa, taksisti, radnici na aerodromima i drugi slični radnici suočili su se s povećanim zdravstvenim rizicima i potrebom za dodatnim mjerama sigurnosti, kao što su nošenje maski, dezinfekcija i održavanje socijalne distance.
- COVID-19 je doveo do promjena u rasporedu i radnom vremenu za mnoge zaposlene u sektoru saobraćaja. To može uključivati promjene u smjenama, smanjenje radnih sati ili preraspodjelu radne snage. Ove

promjene mogu utjecati na ravnotežu između posla i privatnog života zaposlenih.

- Pandemija je ubrzala implementaciju tehnoloških rješenja u sektoru saobraćaja kako bi se smanjila fizička interakcija i povećala sigurnost. To može zahtijevati od zaposlenih brzo usvajanje novih tehnoloških alata i promjenu načina rada. Nedostatak adekvatne obuke ili prilagođavanje može predstavljati izazove za zaposlene.
- COVID-19 je doveo do ekonomske nestabilnosti u sektoru saobraćaja, što je rezultiralo otpuštanjima i smanjenjem radne snage. To je stvorilo dodatnu neizvjesnost i stres među zaposlenima, koji su se suočili s rizikom gubitka radnih mjesta ili promjene karijernih putanja.

## Fokus grupa

Fokus grupa bila je sastavljena od predstavnika poslodavaca, zaposlenih i predstavnika lokalne samouprave. Nakon uvodnog izlaganja istraživača o cilju projekta i svrsi održavanja sastanka fokus grupe, prisutni su dobili priliku da pojasne svoju vizuru predmeta rasprave, prepoznate probleme i sugestije i predloge kako bi se dati problemi mogli riješiti. Diskusije su otkrile nezadovoljstvo i zaposlenih i poslodavaca, kao i gotovo suprotne poglede na institute konsultovanja i informisanja zaposlenih. U kvalitativnom smislu, stavovi saopšteni na fokus grupu u velikoj se mjeri poklapaju sa onim što se moglo prikupiti u toku intervjua. Zaposleni su istakli da njihova uključenost u donošenje odluka igra ključnu ulogu u osjećaju pripadnosti i motivaciji. Naveli su da se često osjećaju neinformisano i da im nedostaje prilika da iznesu svoje prijedloge i ideje. Također su naglasili važnost transparentne komunikacije i redovnog informisanja o ciljevima i promjenama u organizaciji. S druge strane, poslodavci su iznijeli argumente o brzini odlučivanja i centraliziranim procesima. Tvrdili su da je njihova uloga ključna u vođenju organizacije te da je uključivanje zaposlenih u strategijske odluke manje bitno. Istakli su da se fokus treba usmjeriti na unapređenje uslova poslovanja i da su promjene

nužne radi prilagođavanja novim zahtjevima tržišta. Predstavnici lokalne samouprave iskazali su razumijevanje problema poslodavaca i zaposlenih te ukazali da usled jasnih zakonskih i statutih ovlašćenja lokalne samouprave, državna uprava je adresa koja bi mogla da se uključi u rješavanja prepoznatih problema.

#### Rezime iskazanih stavova

ZAPOSLENI	POSLODAVCI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nezadovoljstvo nivoom uključenosti u procese donošenja odluka.</li> <li>2. Osjećaj nedostatka informacija i prilika za iznošenje prijedloga i ideja.</li> <li>3. Potreba za transparentnom komunikacijom o ciljevima, strategijama i promjenama.</li> <li>4. Želja za većom motivacijom i osjećajem pripadnosti organizaciji.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Naglasak na brzini odlučivanja i centraliziranim procesima.</li> <li>2. Manja važnost uključivanja zaposlenih u strategijske odluke u odnosu na vođenje organizacije.</li> <li>3. Prigovor na uslove poslovanja i potrebu za prilagođavanjem novim zahtjevima tržišta.</li> </ol> <p><sup>4</sup></p>

Pomirenje stavova zaposlenih i poslodavaca može biti izazovan zadatak, ali je moguće postići ravnotežu koja će zadovoljiti obje strane. Evo nekoliko načina kako se mogu pomiriti ovi stavovi:

1. Otvaranje kanala komunikacije: Poslodavci trebaju uspostaviti redovnu i transparentnu komunikaciju s zaposlenima. To uključuje organiziranje redovnih sastanaka, korištenje internih komunikacijskih platformi i osiguravanje pristupačnosti informacija o ciljevima, promjenama i važnim odlukama. Time se smanjuje osjećaj nedostatka informacija kod zaposlenih.
2. Uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka: Poslodavci bi trebali prepoznati vrijednost stručnosti i perspektive zaposlenih te ih aktivno uključiti u procese donošenja odluka. Ovo se može postići kroz formiranje radnih grupa, timova ili savjetodavnih tijela koja će omogućiti zaposlenima da iznesu svoje prijedloge, ideje i sudjeluju u kreiranju strategija i planova.
3. Edukacija poslodavaca o važnosti uključivanja zaposlenih: Poslodavci trebaju biti svjesni prednosti uključivanja zaposlenih u donošenje odluka i potrebno je podizanje svijesti o tome. Pružanje obuke poslodavcima o tehnikama participativnog donošenja odluka i demonstriranje uspješnih primjera može pomoći u mijenjanju njihovih stavova i shvatanja važnosti inkluzije.
4. Podrška lokalne samouprave i države: Važno je osigurati podršku lokalne samouprave i države u unapređenju uslova poslovanja u sektoru saobraćaja. To može uključivati dodatna finansijska sredstva ili programe koji će pružiti podršku organizacijama u

<sup>4</sup> Ovi stavovi su identifikovani tokom fokus grupe i predstavljaju različite perspektive zaposlenih i poslodavaca u vezi informisanja i konsultovanja zaposlenih u sektoru saobraćaja.

"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 or [name of the granting authority]. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."



razvoju, infrastrukturnim ulaganjima i edukativnim programima. Ova podrška može stvoriti povoljnije okruženje za uključivanje zaposlenih i poboljšanje radnih uslova.

Pomirenje stavova zahtijeva otvorenu komunikaciju, spremnost na promjene i zajedničke napore. Važno je da poslodavci i zaposleni razumiju važnost zajedničkog rada i postizanja ravnopravnosti u procesima donošenja odluka kako bi se stvorilo harmonično radno okruženje koje će omogućiti napredak i uspjeh organizacije.

## Preporuke za pospešivanje učešća i konsultovanja radnika

### 1. Poboljšanje komunikacije

Važno je uspostaviti otvorenu i redovnu komunikaciju između poslodavaca i zaposlenih. Redovni sastanci, interni bilteni, interna komunikacijska platforma ili slični alati mogu se koristiti kako bi se zaposlenima pružile relevantne informacije o odlukama i promjenama u organizaciji.

### 2. Uključivanje zaposlenih u donošenje odluka

Poslodavci bi trebali prepoznati vrijednost i značaj uključivanja zaposlenih u strategiju poslovanja. Organizovanje radnih grupa, savjetovanja ili anketiranja mogu biti korisni mehanizmi za prikupljanje ideja i prijedloga zaposlenih i osiguranje njihove uključenosti u ključne odluke.

### 3. Edukacija poslodavaca o važnosti uključivanja zaposlenih

Poslodavci bi trebali biti osviješteni o tome da uključivanje zaposlenih u donošenje odluka može doprinijeti povećanju produktivnosti, lojalnosti i inovacija. Edukacijski programi ili radionice mogu biti korisni kako bi se poslodavci upoznali sa koristima i najboljim praksama u ovom području.

### 4. Podrška državne i lokalne samouprave

Predstavnicima državnih i lokalnih samouprava mogu tražiti načine za pružanje podrške poslodavcima u unapređenju uslova poslovanja. To može uključivati identifikaciju mogućnosti za grantove, subvencije ili druge oblike finansijske podrške, kao i pružanje savjetodavne podrške za unapređenje poslovnog okruženja.

## 5. Praćenje i evaluacija napretka

Važno je uspostaviti mehanizme praćenja i evaluacije implementiranih promjena kako bi se utvrdilo da li su preporuke dale pozitivne rezultate. Redoviti povratni informacije od zaposlenih, evaluacija učinka i prilagođavanje strategija su ključni elementi kontinuiranog poboljšanja.

---

## Analiza zaključaka istraživača

Prvi zaključak se odnosi na nezadovoljstvo zaposlenih nivoom uključenosti kroz informisanje i konsultacije, što je potvrđeno putem fokus grupe i intervjua. Ovo ukazuje na nedostatak transparentnosti i nedovoljnu komunikaciju između poslodavaca i zaposlenih. Nedostatak uključenosti može dovesti do gubitka motivacije, nedostatka razumijevanja organizacijskih ciljeva i otežavanja radnog okruženja.

Da bi se riješio ovaj problem, ključno je uspostaviti redovnu i transparentnu komunikaciju između poslodavaca i zaposlenih. To može uključivati redovne sastanke, upotrebu internih komunikacijskih alata poput internih platformi ili biltena te osiguravanje pristupačnosti informacija o ciljevima, strategijama i promjenama. Ovakva otvorena komunikacija može

poboljšati uključenost zaposlenih, podići njihovo zadovoljstvo i omogućiti im da se osjećaju važnim dijelom organizacije.

Drugi zaključak ukazuje na nedostatak svijesti poslodavaca o važnosti korištenja instituta uključivanja zaposlenih. To može biti rezultat nedostatka obuke ili nedovoljnog razumijevanja koristi koje inkluzivni pristup može donijeti organizaciji. Poslodavci se mogu fokusirati više na brzinu odlučivanja i centralizirane procese, ne shvaćajući da uključivanje zaposlenih može donijeti raznolikost ideja, povećati angažman zaposlenih i unaprijediti kvalitet donesenih odluka.

Da bi se prevazišao ovaj problem, važno je pružiti obuku poslodavcima o važnosti uključivanja zaposlenih i tehnikama participativnog donošenja odluka. Kroz edukaciju, poslodavci će bolje razumjeti prednosti uključivanja zaposlenih i biti motivisani da primijene takav pristup. Također je korisno promovisati primjere uspješnih praksi uključivanja zaposlenih kako bi se poslodavcima pružili konkretni primjeri i inspiracija za promjene.

Treći zaključak naglašava potrebu za dodatnom pažnjom i fokusom na napredak u segmentu informisanja i konsultacija zaposlenih. Ovo uključuje promovisanje uspješnih praksi, razmjenu iskustava među organizacijama te istraživanje novih načina kako bolje uključiti zaposlene. Ključno je stvoriti svijest o važnosti ovog segmenta među poslodavcima, lokalnom zajednicom i donosiocima odluka kako bi se osigurala podrška i resursi za implementaciju poboljšanja.

Osim toga, mogu se koristiti različiti alati i metode za praćenje napretka u ovom segmentu, kao što su redovne evaluacije, povratne informacije zaposlenih i uspostavljanje mehanizama za praćenje uključenosti. Kontinuirano praćenje i evaluacija pomoći će u identifikaciji slabih tačaka i pružanju prilika za daljnje poboljšanje.

Ukupno, poboljšanje informisanja i konsultacija zaposlenih zahtijeva promjenu u kulturi organizacije, uspostavljanje transparentne komunikacije i uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka. To će stvoriti povoljno radno okruženje, povećati zadovoljstvo zaposlenih i doprinijeti uspjehu organizacije u sektoru saobraćaja.

