



# MODELI UPRAVLJANJA ZAPOSLENIH U AKCIONARSKIM DRUŠTVIMA

## MODELS OF MANAGEMENT OF EMPLOYEES IN JOINT STOCK COMPANIES

---

**Pero Petrović**

Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Srbija

**Đorđe Pavlović**

Visoka škola strukovnih studija, Valjevo, Srbija

©MESTE

JEL Category: **D23, J53, J54, M11, M12**

### **Apstrakt**

*Mehanizmi učešća zaposlenih u privrednim društvima (prvenstveno u akcionarskim) su različiti. Osnovni oblici upravljanja je članstvo u upravnom odboru - jednodomni (upravni i /ili nadzorni odbor), ili dvodomni - učešće u poslovnim strukturama preduzeća (akcionartvo zaposlenih) i učešće u poslovanju u vidu da budu dobro informisani i konsultovani, direktno ili posredno preko posebnog tela kao što je Savet zaposlenih. Države, članice Evropske Unije, imaju izuzetno različite pristupe i ne postoji jedinstveno regulisanje ove vrste upravljanja. S jedne strane, u nekim državama ono nije uopšte zakonski uređeno, tako da je u celosti prepušteno statutarnom regulisanju i volji akcionara. S druge strane, ovo pitanje jeste zakonski uređeno, ali opet, na različite načine. Uređenje zavisi od prihvaćenog sistema upravljanja, da li se radi o jednodomnom sistemu upravljanja (Švedska, npr.), ili o dvodomnom sistemu upravljanja (Nemačka, npr.), ili o mešovitom sistemu upravljanja (Francuska, Slovenija) gde samo društvo bira između jednodomnog i dvodomnog organizovanja upravljanja. Brojne razlike su razlog da nije prihvaćen predlog Pete direktive (saveta Evrope) o strukturi organa akcionarskog društva, odnosno uređenje učešća zaposlenih u upravljanju Societas European – SE.*

**Ključne reči:** Upravljanje, zaposleni, učešće, korporativno upravljanje, član

### **Abstract**

*The mechanisms of participations of employees in commercial companies (primarily in joint-stock companies) are different. The basic forms are participation in managing trough membership in the bodies of the company (managing and/or supervisory boards), participation in the business structure of the company (shareholding of the employees), and participation in the business in the form of being informed and consulted directly or by means of a special body such as the council of the employees. EU member states have very different approaches and there is no uniform regulation. On the one*

*Adresa autora zaduženog za korespodenciju:*

**Pero Petrović**

[pera@diplomacy.bg.ac.rs](mailto:pera@diplomacy.bg.ac.rs)



hand, in some countries it is not even legally regulated, so it is entirely left to statutory regulation and the will of the shareholders. On the other hand, this issue is regulated by the law, but again, in different ways. Edited depends accepted system management, whether it is a unicameral system of government (Sweden, for example.) Or a bicameral system of government (Germany, for example.), or a mixed management system (France, Slovenia) where the society selected from a unicameral i bicameral organization management. Many differences are the reason that the proposal was not accepted Pete directive on organ structure of joint stock companies, and arranging the participation of employees in the management of European Societies - SE.

**Keywords:** Managing, employees, participation; corporate governance, members;

## 1 UVOD

Na uspeh poslovanja jedne kompanije utiče niz internih i eksternih faktora, insajdera (menadžera, vlasnika, uprave i dr.) i autsajdera (banke, dobavljači, investitora, poverilaca i dr.). Međutim, u savremenim turbulentnim i kriznim uslovima na krajnji, pozitivan, uspeh poslovanja najviše utiče timski rad u jednoj fleksibilnoj kompaniji. To znači da su zaposleni i njihovo adekvatno ponašanje u radu i upravljanju odlučujući faktor za uspešno poslovanje. Neosporno je da doprinosi svih zainteresovanih strana čine vredan izvor za oblikovanje konkurentne i profitabilne kompanije, ali i identifikovanje interesa zainteresovanih strana. Svakako da uvažavanje svih interesa doprinosi, dugoročno, uspehu u poslovanju kompanije. Međutim, uloga insajdera (kao i autsajdera) je različita među različitim zemljama odnosno prisutne su brojne varijacije. Ovi odnosi podležu delom zakonskim propisima, delom autonomnim aktima, poslovnom praksom samih kompanija ali sve više i kompleksnim tržišnim zakonitostima odnosno faktorima. Međutim, ako se uzme u obzir da je pitanje učešća zaposlenih u upravljanju privrednim društvima jedno od osnovnih vrednosnih pitanja svakog društva (države), koje istovremeno zavisi od sistema korporativnog upravljanja, rasporeda moći socijalnih partnera i njihovih interesa. S druge strane, od istorijskog i ekonomskog razvoja pojedinačnog društva (države), takva različitost učešća zaposlenih u upravljanju u akcionarskim društvima, nije iznenađujuća. S obzirom na to da zajedničko pravo ne zahteva nikakva obavezujuća pravila za oblikovanje konkretnih prava koja važe za nacionalna akcionarska društva, nacionalni zakonodavci mogu ovu problematiku da uređuju po svom nahođenju. U procesu pridruživanja Srbije članstvu u Evropskoj Uniji, sa privredno pravnog aspekta, neophodno je sagledati, između ostalih rešenja upravljanja akcionarskim

društvima, i modele koji se odnose na učešće u upravljanju kompanijama zaposlenih u njima.

## 2 MEHANIZMI ZA UČEŠĆE ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJU

Za učešće zaposlenih u upravljanju u privrednim društvima, pre svih, akcionarskim društvima, modaliteti su mnogobrojni a zavise, prvenstveno od nacionalnih zakona. Oni obezbeđuju institucionalnost i jedinstvenost forme u celoj zemlji i u svim privrednim granama i posebnih autonomnih pravnih akata (kolektivni ugovori, osnivački akt, statut) i mogu biti različiti, po pojedinim zemljama. Međutim oni se mogu razlikovati i od jedne do druge kompanije u okviru iste zemlje. Pored koncepcijske razlike, između radničkog akcionarstva i participacije u kapitalizmu (tržišno uređenoj visoko razvijenoj privredi) i kao što je bila u doba socijalističkog samoupravljanja postoje i bitne organizacione razlike. Radnička participacija u kapitalizmu je otpočela sa takozvanim projektnim menadžmentom. Radi rešavanja određenog proizvodnog ili poslovnog problema formirani su timovi sastavljeni iz radnika iz dela poslovnog procesa u kome se problem pojavljivao. Svi u, na takav način formiranom, timu su bili ravnopravni, nezavisno od svog radnog mesta. Timom je rukovodio lider koji je imao ulogu koordinatora, bez naredbodavne moći. Nakon rešavanja problema ovi ad hoc timovi su nagrađivani i rasformirani. Ovi timovi, za jednokratnu upotrebu, u narednoj fazi prerastaju u stalne, te se i način upravljanja preduzećem u kome je uvedena radnička participacija i radničko akcionarstvo vremenom menja. Uloga nacionalnog zakonodavstva nije ni zanemarljiva niti manja. S druge strane, niti se gubi odgovornost vlade za oblikovanje delotvornog regulatornog okvira koji pruža dovoljnu fleksibilnost da omogući efikasno funkcionisanje tržišta i odgovori na očekivanja

kako vlasnika (akcionara) tako i drugih zainteresovanih subjekata. Međutim, i u okviru jedne zemlje ova problematika može biti prepuštena samo autonomnim aktima akcionarskih društava. Izražajni modaliteti učešća zaposlenih u privrednim društvima su različiti (Vujsić, 2008):

- učešće u upravljanju putem predstavnika zaposlenih u upravnom i/ili nadzornom odboru (saodlučivanje);
- učešće kroz postojanje predstavničkih tela (savet zaposlenih) čija je uloga u odnosu na upravni i/ili nadzorni odbor društva, pre svega, konsultativna pri donošenju odluka koje se tiču zaposlenih;
- savet zaposlenih nije telo koje saodlučuje, odnosno kad i saodlučuje to se ne odnosi na vođenje poslova već na socijalna pitanja (Lubarda, 2008);
- postojanje nezavisnih fondova (za investiranje u znanja zaposlenih specifičnih za datu kompaniju, penzije i sl.);
- pravo zaposlenih da slobodno saopštavaju svoja mišljenja o nelegalnoj i neetičkoj praksi organa društva (razni su modaliteti ostvarivanja ovog prava zaposlenih: a) neposredno ili preko zastupničkih tela, b) pristup nezavisnom članu odbora, c) revizorske ili etičke komisije, d) postojanje ombudsmana za žalbe, e) poverljivi telefoni ili e-majlovi za prijem takvih žalbi i tvrdnji;
- oblici vlasništva zaposlenih nad akcijama/udelima (akcionarstvo zaposlenih) (Vasiljević, 2000).

S druge strane, međutim u (naj)širem smislu, to je i učešće zaposlenih u dobiti kompanija, pristup informacijama (pravovremen) i redovan pristup relevantnim, potrebnim i pouzdanim informacijama koje su od interesa za zaposlene.

Svi ovi mehanizmi su evolutivni i treba ih posmatrati u svetlu značajnih promena okolnosti. Međutim, da bi ostale konkurentne u okolnostima koje se menjaju, kompanije moraju unositi novine u praksi učešća zaposlenih i prilagoditi ih zadovoljenju novih zahteva i iskoriste nove

mogućnosti u cilju postizanja i unapređenja zajedničkih interesa (Vasiljević, 2000). To znači da su u pitanju integracije rada i kapitala a ne konflikte rada i kapitala.

Modifikovani jednodomni sistem upravljanja zasniva se na jednodomnom modelu, s tim da menja tradicionalnu koncentraciju ovlašćenja u jednoj osobi. Funkcija predsednika upravnog odbora odvojena je od funkcije generalnog direktora; predsednik upravnog odbora može ali i ne mora biti generalni direktor. Suprotno, u dvodomnom modelu predstavnici zaposlenih ulaze u kvotu ni minimalnog ni maksimalnog broja članova odbora. U pogledu izbora, uslova, mandata, opoziva shodno se primenjuju pravila kao kod jednodomnog modela.

### 3 UČEŠĆE ZAPOSLENIH U UPRAVLJANJU U DRŽAVAMA ČLANICAMA EU

Dugi niz godina u zemljama članicama prisutno je upravljanje zaposlenih u kompanijama koje se prenelo iz američkih akcionarskih društava <sup>1</sup>. Međutim, to učešće nije jednoobrazno nego se razlikuje od zemlje do zemlje. Analiziranje izvesnih sistema učešća zaposlenih u upravljanju privrednim društvima u pojedinim državama, članicama Evropske unije, pokazuje da države imaju izuzetno različite pristupe i da ne postoji jedinstveno regulisanje. S druge strane, u nekim državama ono nije uopšte zakonski uređeno, tako da je u celosti prepušteno statutarnom regulisanju i volji akcionara.

#### 3.1 Nemačka

Nemačka je, kao jedna od vodećih zemalja EU, prihvatila dvodomni model upravljanja. Ona predstavlja najbolji primer kad je u pitanju učešće zaposlenih u upravljanju u organima akcionarskog društva. Prema nemačkom dvodomnom sistemu upravljanja (Zakon o akcionarskim društvima, SkG), uprava je ta koja je odgovorna za svakodnevno poslovanje društva a nadzorni odbor je sastavljen od predstavnika akcionara i predstavnika zaposlenih radnika.

<sup>1</sup> Ključni momenat za razvoj akcionarstva zaposlenih u kapitalističkom društvenom uređenju je uvođenje ESOP plana radničkog akcionarstva u SAD 1956. godine, uz državne podsticaje i pomoć. Razlozi uvođenja su bili

smanjenje socijalnih razlika i spas preduzeća koja su bila pred gašenjem, preuzimanjem istih od strane radnika, uz pomoć povoljnih kredita.

Predstavnik radnika biraju zaposleni i oni imaju isti položaj (prava, obaveze, odgovornost) kao i predstavnici akcionara<sup>2</sup>. Polovinu članova nadzornog odbora imenuju sindikati i radnički odbori, polovinu akcionari, jedan član, koji je predsjednik, je neutralan i nezavistan (kako od radnika ako i od akcionara. Predsjednika imenuje skupština akcionara na predlog nadzornog odbora. Takođe, nadzorni odbor imenuje tzv. radničkog direktora u upravi društva, pri čemu predstavnik radnika ima pravo veta. Zakonom o radničkim odborima iz 1952 godine, radničko saodlučivanje rašireno je izvan područja rudarske, železarske i čelične industrije, pa je uvedeno trećinsko učešće radnika u upravljanju<sup>3</sup>. U 2004 godini je prihvaćen novi Zakon (o trećinskom saodlučivanju radnika u nadzornom odboru) koji ne menja bitno okvir starog, već pojednostavljuje pravila o izboru predstavnika radnika i uređuje (operacionalizuje) neka manje važna pitanja koja dotad nisu, izričito, bila zakonom uređena. U situaciji kada sindikati trećinskim saodlučivanjem nisu bili zadovoljni došlo je do donošenja, 1976 godine, Zakon o radničkom saodlučivanju koji usvaja kvazi paritetno saodlučivanje u svim društvima kapitala i zadrugama koja imaju više od 2000 radnika. Predstavnik radnika u nadzornom odboru nemaju pravo veta prilikom imenovanja radničkog direktora (Kluge & Stollt, 2006, p. 72). Po tom modelu polovina mesta u nadzornom odboru pripada predstavnicima akcionara, polovina predstavnicima radnika, pri čemu predsjednika nadzornog odbora, čiji je glas odlučujući prilikom nerešenog glasanja, imenuju akcionari, dok podpredsjednika imenuju radnici.

### 3.2 Švedska

U Švedskoj, Zakon o privrednim društvima iz 2006 godine uređuje materiju privrednih društava. U njemu se razlikuje zatvoreno i otvoreno akcionarsko društvo. Sistem upravljanja je jednodomni sa jedinstvenim upravnim odborom. Upravni odbor u zatvorenom akcionarskom društvu je jednočlanski (inokosni, po pravilu), dok

upravni odbor u otvorenom akcionarskom društvu mora imati najmanje tri člana, čiji mandat ne može biti duži od četiri godine. Upravni odbor otvorenog akcionarskog društva ima predsjednika koji se bira iz redova upravnog odbora i koji rukovodi radom odbora i obezbeđuje da odbor izvršava svoje poslove iz svoje nadležnosti. U otvorenim akcionarskim društvima se imenuje izvršni direktor (to ne može biti lice koje je predsjednik upravnog odbora), a u zatvorenom akcionarskom društvu imenovanje izvršnog direktora nije obavezno. Učešće zaposlenih u upravljanju (u organima privrednih društava) uređeno je Zakonom o predstavljanju radnika u upravnom odboru iz 1987 godine. U društvima sa više od 25 radnika, radnici imaju pravo na do 2 predstavnika u upravnom odboru, a u društvima sa više od hiljadu zaposlenih do tri, s tim da ni u jednom slučaju broj predstavnika zaposlenih (radnika) ne može nadmašiti broj drugih članova upravnog odbora (Vujsić, 2008). Po zakonu o predstavljanju radnika, predstavnike zaposlenih u upravni odbor imenuje lokalni sindikat s kojim je društvo zaključilo kolektivni ugovor. Praksa pokazuje daviše od 80% radnika, pripada istom sindikatu. Mesta zaposlenih u upravnom odboru, u suprotnom, deli se među najbolje rangirane sindikate u preduzeću. Predstavnik zaposlenih u upravnom odboru moraju biti lica koja u zaposlena u društvu, tako da ne mogu predstavnici zaposlenih u upravnom odboru druga lica, pa po pravilu, ni ona koja su zaposlena u sindikatu (izuzetno po odobrenju nadležnog organa). Predstavnik zaposlenih ne mogu učestvovati po svim pitanjima u odlučivanju u upravnom odboru i to ako se radi o pitanjima gde postoji suprotnost interesa sindikata i društva (kod koncipiranja i zaključivanja kolektivnih ugovora) (Vujsić, 2008, str. 1005).

### 3.3 Francuska

U Francuskoj akcionarska/deoničarska društva mogu da biraju između tri sistema (modela) korporativnog upravljanja:

---

<sup>2</sup> Zakonom o radničkom saodlučivanju u rudarskoj, željezarskoj (industrija gvožđa) i industriji čelika iz 1951 godine uveden je paritetni sistem saodlučivanja u nadzornom odboru.

<sup>3</sup> Sva akcionarska društva i društva sa ograničenom odgovornošću sa 500 do 2000 radnika imaju trećinu mesta u nadzornom odboru rezervisanih za predstavnike radnika, dok druge dve trećine biraju akcionari na skupštini.



1. jednodomni sistem sa upravnim odborom i predsednikom, generalnim direktorom;
2. dvodomni sistem sa upravom i nadzornim odborom, i
3. modifikovani jednodomni sistem, u kojem je funkcija predsednika upravnog odbora odvojena od funkcije generalnog direktora;

O sistemu upravljanja slobodno odlučuje društvo, opredeljuje se statutom koji donosi skupština. Svi zaposleni imaju zakonsko pravo učešća u upravnom odboru, odnosno nadzornom odboru koje je vezano za akcionarstvo zaposlenih<sup>4</sup>. U drugim društvima učešće zaposlenih u upravljanju je moguće ako je tako određeno statutom i zato je u domenu akcionara. U praksi je relativno malo društava s predstavnicima zaposlenih u organima društva (koji nisu akcionari). Pored toga, predstavnici zaposlenih u većini slučajeva nisu predstavnici radnika nego predstavnici zaposlenih – akcionara (Kluge & Stollt, 2006, p. 71). Klasični jednodomni model upravljanja društvo ima pored skupštine, upravni odbor i generalnog direktora. Članovi upravnog odbora sačinjavaju upravni odbor koji definiše strategiju poslovanja i obezbeđuje njenu primenu. Generalni direktorat sačinjavaju generalni direktor (koji je ujedno i predsednik upravnog odbora) i direktori koji vode operativne poslove. Upravljačka ovlašćenja su koncentrisana u predsedniku upravnog odbora<sup>5</sup>. Statutom se može odrediti da pored predstavnika zaposlenih – akcionara članova upravnog odbora budu i predstavnici zaposlenih (nezavisno od svojstva akcionara) u društvu ili povezanim društvima sa statutarnim sedištem u Francuskoj. Ne može ih biti više od četiri ili pet u društvima koja se kotiraju na organizovanom tržištu niti biti veći od trećine svih članova upravnog odbora. Predstavnici zaposlenih ne ulaze u kvotu od 18 članova koji je najveći dozvoljeni broj članova upravnog odbora. Pravo da budu izabrani imaju lica koja su u društvu ili povezanim društvima

zaposleni najmanje dve godine<sup>6</sup>. S druge strane, članstvo u upravnom odboru je nespojivo sa funkcijom sindikalnog zastupnika, članstvom u radničkom savetu, kao i članstvom u neke odbore društva (za zdravstvo, bezbednost i radne odnose). Opoziv je moguć iz opravdanog razloga odlukom suda. U dvodomnom sistemu upravljanja (prihvaćen je od oko 10% akcionarskih društava) statutom se može obezbediti da pored predstavnika zaposlenih – akcionara, članovi nadzornog odbora budu predstavnici zaposlenih (koji nisu akcionari) u društvu ili povezanim društvima. U nadzornom odboru ne može biti više od četiri predstavnika zaposlenih, odnosno više od trećine članova odbora.

Tako da ako zaposleni u društvu učestvuju u osnovnom kapitalu društva koji prelazi 3% osnovnog kapitala, imaju pravo da menjaju svoje predstavnike. S druge strane, ako uprava u godišnjem izveštaju konstatuje da zaposleni u društvu ili povezanim društvima imaju više od 3% akcija, jednog ili više članova upravnog odbora, u jednodomnom sistemu upravljanja, odnosno nadzornog odbora, u dvodomnom sistemu upravljanja imenuje skupština na predlog zaposlenih akcionara.

### 3.4 Slovenija

U Sloveniji, Zakon o privrednim društvima iz 2006 godine predviđa i jednodomni (s upravnim odborom) i dvodomni (s upravnim i nadzornim odborom) sistem upravljanja, a sama društva biraju koji će model primeniti u praksi, odnosno u osnivačkom aktu i statutu. Učešće zaposlenih u upravljanju akcionarskim društvom (s dvodomnim sistemom upravljanja) uređeno je Zakonom o učešću zaposlenih u upravljanju (Zakon, 1993-2001). U dvodomnom sistemu upravljanja zaposleni imaju svoje predstavnike u nadzornom odboru kao i upravi. Broj predstavnika u nadzornom odboru određuje se statutom i ne

---

<sup>4</sup> Ako zaposleni u društvu učestvuju u osnovnom kapitalu društva sa više od 3% osnovnog kapitala, imaju pravo da menjaju svoje predstavnike. Ako uprava u godišnjem izveštaju konstatuje da zaposleni u društvu ili povezanim društvima imaju više od 3% akcija, jednog ili više članova upravnog odbora, u jednodomnom sistemu upravljanja, odnosno nadzornog odbora, u dvodomnom sistemu upravljanja imenuje skupština na predlog zaposlenih akcionara.

<sup>5</sup> Cilj promena, iz 2011 godine, je funkcionalno odvajanje upravljanja i kontrole.

<sup>6</sup> Aktivno pravo da biraju imaju svi zaposleni u društvu sa sedištem na teritoriji Francuske. Kandidate predlažu reprezentativni sindikati ili 20 zaposlenih, odnosno 100 u društvima koja imaju više od 2000 zaposlenih.

može biti manji od jedne trećine niti veći od jedne polovine svih članova nadzornog odbora. Predstavnik zaposlenih bira i opoziva odbor radnika. Predsednik nadzornog odbora je predstavnik akcionara i pri nerešenom glasanju njegov glas je odlučujući. U društvima koja imaju više od 500 radnika obavezan je radnički direktor, koga u upravu društva predlaže odbor radnika a imenuje nadzorni odbor. On, u okviru svojih prava i obaveza, koja pripadaju svakom članu uprave, zastupa i predstavlja interese radnika u pogledu kadrovskih i socijalnih pitanja. U jednodomnom sistemu upravljanja, zaposleni imenuju jednog od tri člana upravnog odbora i predstavnika u komisije upravnog odbora. Ovo nije obavezno u manjim privrednim društvima (Zakon, 2006, str. čl. 703). Broj predstavnika zaposlenih, uglavnom, zavisi od broja članova upravnog odbora<sup>7</sup>. Pri tome predstavnik zaposlenih ne može biti predsednik upravnog odbora.

#### 4 UČEŠĆE MANJINSKIH AKCIONARA U UPRAVLJANJU

U sistemu inkoosne uprave izuzetno je otežano ostvarivanje akcionarskih prava zaposlenih kao manjinskih akcionara. Na primer, u ostvarivanje učešća u menadžmentu, manjinski akcionari vlasničkih prava, odnosno manjinski akcionari mogu da se uključe dodelom mesta u upravnom odboru ili izborom predstavnika manjinskih akcionara u upravnom odboru putem kumulativnog glasanja. U tu svrhu koriste se i razni oblici uduživanja zaposlenih kao internih manjinskih akcionara, poput sporazuma o glasanju i glasačkog trusta. Putem udruživanja se prava upravljanja mogu preneti na specijalizovano

društvo za to (na primer ESOP trust), kao i na udruženja akcionara. Manjinski akcionari moraju biti udruženi, sa dobrom odnosno funkcionalnom organizacijom, kako bi se ovi oblici uključivanja u upravljanje efektivno i efikasno koristili. Gotovo bez izuzetka, kolektivno vlasništvo podrazumeva timsko upravljanje. Inokosni vlasnik može imati takođe druge interese, u odnosu na interes Društva, pa stoga može težiti izvlačenju kapitala iz Društva i njegovom prebacivanju u njegove druge firme ili u druge projekte. Knjige utisaka i predloga zaposlenih, interni nadzor radnika, krugovi kvaliteta (grupe za unapređenje kvaliteta), u tržišno uređenom privrednom sistemu, predstavljaju početne oblike uključivanja zaposlenih u upravljanje i kontrolu poslovanja, nezavisno od vlasništva nad akcijama.

Potom je hijerarhijska organizacija upravljanja kombinovana sa timskim projektnim menadžmentom, da bi se zatim napustila vertikalna, hjerarhijska organizacija i prešlo na timsku upravu. Drugi oblici uključivanja zaposlenih, odnosno radnika akcionara u upravu, tj. uvođenja kolektivne uprave, su menadžment otvorenih knjiga i menadžment totalnog kvaliteta. Danas kolektivna, ili timska uprava je jedini oblik uprave koji u Srbiji nije uređen pozitivnim propisima. Ovakva uprava je poslednji put bila uređena propisima u socijalističkom samoupravnom periodu. Iz ovog razloga svojinski oblici sa većinskim kolektivnim vlasništvom nemaju uređenu i obezbeđenu svojinsku zaštitu, pa postaju plen raznih zloupotreba<sup>8</sup>. Pravna regulativa u Srbiji uređuje, sa aspekta upravljanja akcionarska društva. Broj članova odbora direktora, odnosno izvršnog odbora, koji po

---

<sup>7</sup> Na primer, ako je u upravni odbor imenovan predstavnik zaposlenih u akcionarsko društvo ima više od 500 zaposlenih, na predlog odbora radnika, upravni odbor imenuje izvršnog direktora (iz reda predstavnika zaposlenih), koji su u okviru prava i obaveza, koja pripadaju svim izvršnim direktorima, obavlja poslove zastupanja i predstavljanja interesa zaposlenih u pogledu kadrovskih i socijalnih pitanja. Pri tome predstavnik zaposlenih ne može biti predsednik upravnog odbora.

<sup>8</sup> Zakonom o radu Srbije (član 205) je propisano da radnici mogu obrazovati savet zaposlenih, kod

poslodavca koji ima više od 50 zaposlenih. Karakteristično za ovu odredbu je da nije imperativnog karaktera. Radnici mogu ali ne moraju obrazovati savet zaposlenih. Kada je obrazovan, u nadležnosti saveta zaposlenih je samo davanje mišljenja o ekonomskim i socijalnim pravima radnika, i učestvovanje u odlučivanju o tim pitanjima, što nije dalje razrađeno zakonom, iako je to propisano. Učešće u upravljanju poslovnim aktivnostima društva, od strane zaposlenih, nije predviđeno.

novom zakonu zamenjuje upravno odbor, je po pravilu manji od broja članova upravnog odbora, tako da je potreban veći procenat manjinskog akcionarstva u društvu kako bi manjinski akcionari mogli izglasati jedno mesto u odboru direktora. Uslovi za informisanje manjinskih akcionara su takođe pogoršani, tako da je položaj manjinskih akcionara, pa time i radnika akcionara lošiji nego po prethodnom Zakonu o privrednim društvima. Pored toga, u Srbiji ne postoje poreske olakšice za radničko akcionarstvo, kao ni povoljni kreditni uslovi za uvođenje planova radničkog akcionarstva. Posle obavljene privatizacije ekonomska politika države celokupnu pomoć usmerava prema privatnom sektoru, prema preduzećima u kojima radnici u Srbiji nemaju vlasničkog udela. Privatni sektor se podržava raznim subvencijama, a takođe i državnim investicijama u infrastrukturne projekte. Pomoć i investicije se, zbog osiromašene privrede, obezbeđuju državnim kreditima koje vraćaju svi građani, dok koristi od državne pomoći imaju samo pojedinci i uske grupe iz privatnog sektora. Infrastrukturni objekti koje država finansira su, po pravilu, sa visokim organskim sastavom kapitala i malim učešćem živog rada, te uz inokosno vlasništvo nad firmom izvođača radova. Sa druge strane, preduzeća u kojima postoje značajnije vlasništvo radnika se vode u stečaj i likvidaciju, ili se vlasništvo radnika kao manjinskih akcionara anulira u procesu privatizacije, bez naknade ili uz minimalnu naknadu. S druge strane, radničko akcionarstvo u zapadnim kapitalističkim ekonomijama je uvedeno iz socijalnih razloga, ali i radi razvoja preduzetničkog duha kod radnika, uvođenja vlasničkog načina rezonovanja i ponašanja kod zaposlenih, radi povećanja profita i rasta kompanije ovim metodom. Na početku XXI veka, profit i uvećanje zarada, uz smanjenje socijalnih razlika, više ne može biti jedini cilj radničkog akcionarstva. Organizacija privrednog života se mora okrenuti održivom razvoju, očuvanju i unapređenju prirodnog okruženja. Za to je potreban i novi koncept obrazovno-vaspitanog sistema, kao i novi sistem društvenih vrednosti. To

je jedini način za izlazak iz ekonomske, moralne i etičke krize u kojoj se društvo nalazi, kao i za spas Planete od ekstremnog zagađenja u kome neće biti više uslova za život. U toj novoj organizaciji značajno mesto treba da zauzme demokratizacija svojine i upravljanja u pivredi, kao i sva pozitivna iskustva samoupravljanja i radničkog akcionarstva.

## 5 ZAKLJUČAK

Pojedine države, članice EU, imaju izuzetno različite pristupe i ne postoji jedinstveno regulisanje učešća zaposlenih radnika u upravnim odborima. S jedne strane, u nekim državama ono nije uopšte zakonski uređeno, tako da je u celosti prepušteno statutarnom regulisanju i volji akcionara. S druge strane, ovo pitanje jeste zakonski uređeno, ali opet, na različite načine. Uređenje zavisi od prihvaćenog sistema upravljanja, da li se radi o jednodomnom sistemu upravljanja (Švedska, npr.), ili o dvodomnom sistemu upravljanja (Nemačka, npr.), ili o mešovitom sistemu upravljanja (Francuska, Slovenija) gde samo društvo bira između jednodomnog i dvodomnog organizovanja upravljanja. Brojne razlike su razlog da nije prihvaćen predlog Pete direktive o strukturi organa akcionarskog društva, odnosno uređenje učešća zaposlenih u upravljanju Societas European – SE.

Modifikovani jednodomni sistem upravljanja zasniva se na jednodomnom modelu, s tim da menja tradicionalnu koncentraciju ovlašćenja u jednoj osobi. Funkcija predsednika upravnog odbora odvojena je od funkcije generalnog direktora; predsednik upravnog odbora može ali i ne mora biti generalni direktor. Suprotno, u dvodomnom modelu predstavnici zaposlenih ulaze u kvotu ni minimalnog ni maksimalnog broja članova odbora. U pogledu izbora, uslova, mandata, opoziva shodno se primenjuju pravila kao kod jednodomnog modela. Pojedine zemlje kombinuju ova dva pristupa, odnosno modela, kada je u pitanju model učešća zaposlenih u upravnom odboru akcionarskih društava.

## CITIRANI RADOVİ

- Kluge, N., & Stollt, M. (2006). *The European Company – Prospects for worker board-level participation in the enlarged EU*. Brussels: ETUI-REHS and SDA.
- Lubarda, B. (2008). Evropski savet zaposlenih. *Pravo i privreda*, 5-8, 1007-1019.

Vasiljević, M. (2000). Akcionarska društva zaposlenih. *Pravni informator*, 5, 1-4.

Vujić, D. (2008). Učešće zaposlenih u upravljanju privrednim društvima. *Pravni život*, 4(12), 101-113.

Zakon. (1993-2001). Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju. *Uradni list*(42/93, 61/00, 65/01;).

Zakon. (2006). Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*(42/06), čl. 703.