
Radničko

samoupravljanje

od socijalizma

do kapitalizma:

Studija slučaja

Industrije

„Metalac“

**Radničko
samoupravljanje
od socijalizma
do kapitalizma:
Studija slučaja
Industrije
„Metalac“**

Beograd, 2022

**Radničko samoupravljanje
od socijalizma do kapitalizma:
Studija slučaja Industrije „Metalac“**

Izdavač:

Zajedničko – Platforma za teoriju i praksu
društvenih dobara

Autorke:

Aleksandra Lakić
Lara Končar
Aleksandra Savanović
Milica Kočović de Santo

Dizajn i prelom:

Archi+

Vizuali:

Predrag Kolaković

ISBN-978-86-82308-02-7



ZAJEDNIČKO.ORG
Platforma za teoriju i praksu
društvenih dobara



ROSA LUXEMBURG STIFTUNG
SOUTHEAST EUROPE

Publikacija je nastala uz podršku
Fondacije Roza Luksemburg.

Sadržaj publikacije je isključiva odgovornost
izdavača i ne odražava stavove donatora.

Abstrakt

U radu su predstavljeni rezultati prve faze istraživanja „Nasleđe i budućnost(i) samoupravljanja“ koje ima za cilj kritičko sagledavanje dometa i protivurečnosti jugoslovenskog samoupravljanja, kao jednog od retkih istorijskih primera sistematske primene principa ekonomske demokratije. Na primeru kompanije „Metalac“ iz Gornjeg Milanovca (Srbija), jednog od uspešnijih društvenih preduzeća u Jugoslaviji, analizirane su transformacije samoupravljanja u sektoru industrijske proizvodnje kroz socijalistički period, tokom perioda tranzicije iz socijalističke u kapitalistički organizovanu ekonomiju 90-ih godina, do danas. Kroz analizu izmena internih akata kompanije izvode se zaključci o značaju samoupravljanja u pogledu radničke participacije, decentralizacije vlasništva i obezbeđivanja vantržišne društvene reprodukcije, da bi se u narednim fazama istraživanja ispitale mogućnosti primene samoupravnih principa i mehanizma u savremenom kontekstu.

Engleski

The paper presents results of a first phase of the research project entitled "Heritage and future(s) of self-governance", aiming to critically reassess the legacy of Yugoslav self-management, as one of the rare historical examples of the systematic application of the principles of economic democracy. The paper examines transformation of the self-management system in the industrial production sector through the socialist period, the period of transition from socialist to the capitalist economy during the 90's, until today. Relying on the analysis of internal transformations of the company „Metalac“ from Gornji Milanovac (Serbia), which was one of the most successful social enterprises during the Yugoslav era, the paper draws conclusions on the significance of self-management in regards to workers participation in decision making, (re) distribution of ownership and the role of the company in social reproduction. Based on this, in the next project phases possibilities for application of self-managing principles and mechanisms in the contemporary context will be explored.

Sadržaj:

6

Zašto je samoupravljanje (i dalje) važno?

12

Periodizacija i transformacije samoupravljanja – dometi i protivurečnosti

12

Inicijalna faza

13

Faza prilagođavanja

14

Ourizacija kao pokušaj planiranja „odozdo“

16

Faza tranzicije i njeni efekti danas

20

Tranzicija kao propuštena prilika: transformacije kompanije „Metalac“

21

Ourizacija i njeni efekti: „Metalac“ 1973. godine

25

Nova samoupravna struktura: „Metalac“ 1976. godine

29

Novi talas promena: „Metalac“ 1977. godine

34

Kraj samoupravnog perioda: „Metalac“ 1989. godine

38

Početak vlasničke transformacije: „Metalac“ 1991. godine

42

Potpuna transformacija u akcionarsko društvo: „Metalac“ 1998. godine

46

Savremeni period: „Metalac“ nakon tranzicije

52

Lista literature

ZAŠTO JE SAMOUPRAVLJANJE (I DALJE) VAŽNO?

Jugoslovensko samoupravljanje predstavlja važnu istorijsko-teorijsku odrednicu za savremene rasprave o demokratizaciji ekonomije usmerene na iznalaženje rešenja za naraslu komodifikaciju rada i svakodnevnog života. Reč je o modelu organizacije ekonomske aktivnosti koji je podrazumevao praktikovanje neposredne demokratije na radnom mestu, decentralizaciju vlasništva i mehanizme vantržišne društvene reprodukcije. Vrednosti i principi samoupravljanja danas mogu da predstavljaju putokaz za oblikovanje ekonomskog sistema na način koji doprinosi zadovoljavanju širokih društvenih potreba i obezbeđivanju dostojanstvenih radnih i životnih standarda.

Samoupravljanje su činile politike, institucije i mehanizmi koji su omogućili funkcionisanje jedinstvenog ekonomskog modela koji je predstavljao odmak od planske ekonomije sovjetskog tipa, s jedne, ali i od kapitalističke ekonomije, s druge strane. U njegovoj osnovi bilo je društveno vlasništvo kao dominantan, ali ne i jedini, tip vlasništva. Ono je trebalo da omogući ravnomernu, društvenu, raspodelu proizvoda rada tako što je vlasništvo nad sredstvi-

ma za proizvodnju putem osnovnih radnih organizacija (preduzeća), barem načelno, stavljeno na raspolaganje celom društvu. U praksi, to je značilo da su ekonomska prava radnika uključivala slobodu da samostalno, putem radničkih organa, donose odluke o raspodeli ostvarene dobiti, ali ne i da je prisvajaju. Drugim rečima, radnici su svoja prava ostvarivali na osnovu uloženog rada, a ne na osnovu vlasništva (vidi Zovak 2022). Druga važna odrednica samoupravnog modela je demokratizacija odlučivanja koja je ostvarena kroz veće učešće radnika u donošenju odluka na radnom mestu kako bi se odlučivanje preusmerilo ka direktnim proizvođačima. Radnici su upravljačka prava ostvarivali putem organa u kojima su bili predstavljeni, a koji su donosili sve važne odluke. Istovremeno, preduzeća su imala veliki stepen autonomije, naročito u poređenju sa prethodnom, planskom fazom socijalističke ekonomije, što je omogućilo veću fleksibilnost u planiranju poslovnih aktivnosti i investicija i podstaklo rast. Uloga samoupravnih preduzeća u obezbeđivanju društvene reprodukcije predstavlja još jednu značajnu dimenziju samoupravljanja. Radnički organi samostalno su odlučivali o raspodeli dobiti – kako se ostvarena dobit raspoređuje i u koje svrhe – što je rezultiralo ulaganjima u zadovoljavanje stambenih, zdravstvenih, kulturno-obrazovnih i drugih potreba zaposlenih. Slično, radnički organi bili su nezavisni u pogledu odluka koje se odnose na visinu dohotka, zapošljavanje i radnička prava, a kao rezultat ostvaren je visok nivo radnih i socio-ekonomskih standarda.

Sa druge strane, bili su prisutni brojni problemi i protivurečnosti na koje je neophodno ukazati kako bi se na objektivnan način sagledali dometi samoupravljanja. Njih su proizvodili unutrašnji (sistemski) faktori kao i oni iz spoljašnjeg okruženja. Kao prvo, nezavisnost radničkih organa bila je ograničena, imajući u vidu da je samoupravljanje uspostavljeno u jednopartijskom političkom sistemu u kome je Partija uticala na kadrovsku politiku u preduzećima. Nadalje, postojale su protivurečnosti i dileme koje su proizilazile iz tipa vlasničkih odnosa (dileme u vezi sa ekonomskom efikasnošću društvenog vlasništva), kao i uticaj međunarodnog okruženja u kome se sistem razvijao (rastuća zavisnost

samoupravne ekonomije od integracije u globalne ekonomske i finansijske tokove). Ovi faktori oblikovali su samoupravno uređenje i usloveli njegove promene kroz vreme, a njihovo razumevanje važno je zarad kritičkog sagledavanja dometa i protivurečnosti samoupravljanja, kao i njegovih potencijala da bude referentna tačka za slične poduhvate danas.

U nastavku su predstavljene transformacije samoupravljanja od socijalističkog perioda do danas, i ključni momenti u njegovom razvoju. Da bismo ilustrovali njihove efekte, analizirane su promene kroz koje je u datom periodu prošla kompanija „Metalac“ iz Gornjeg Milanovca. Za razliku od velikog broja društvenih preduzeća koja su ugašena u tranzicionim procesima – bilo da su privatizovana, otišla u stečaj ili ostala zaglavljena u stečajnim postupcima – ova kompanija je relativno uspešno prošla period tranzicije. Uzimajući u obzir kontinuitet rada „Metalca“ i uspešnost njegovog poslovanja nakon tranzicije, kao i da se u centru vlasničke transformacije tokom tranzicionog perioda nalazilo radničko akcionarstvo, on predstavlja dobar primer za praćenje i kritički prikaz promena. Šematski prikazi organizaciono-upravljačke strukture kompanije korišćeni u tekstu imaju za cilj da ilustriju kako se menjala uloga radnika u upravljanju i kontroli, te uloga kompanije u obezbeđivanju društvene reprodukcije, za vreme samoupravljanja, i nakon njegovog zvaničnog ukidanja 1989. godine. Promene organizaciono-upravljačke strukture za vreme samoupravljanja posmatrane su kroz kritičku prizmu, u smislu analize njihovih efekata na stepen radničke participacije i ekonomskih prava, i ulogu preduzeća u društvenoj reprodukciji. Period tranzicije se obrađuje na način da se prikažu efekti neoliberalnih transformacija u ova tri domena (participacija, ekonomska prava, društvena reprodukcija).

Pred vama se nalaze rezultati kvalitativnog istraživanja dobijeni analizom arhivske građe i javno dostupnih podataka relevantnih institucija – Agencija za privredne registre, Centralni registar depa i kliring hartija od vrednosti i zvanični sajt kompanije „Metalac“. Primarna građa obuhvata statute i osnivačke akte

usvojene od 70-ih godina, ne i raniji period, što je uslovljeno dostupnošću arhivske građe. Ipak, uz konsultaciju teorijsko-aktivističke literature i sekundarnih izvora (javno dostupni izveštaji, podaci i propisi) moguće je rekonstruisati proces transformacije „Metalca“ od inicijalne faze samoupravljanja do danas.

Verujemo da kroz analizu i kritiku društveno-političkih i institucionalnih procesa i njihovih efekata na mogućnost samoupravnih preduzeća da opstanu kao demokratske radne organizacije, kao što je prikazano na primeru „Metalca“, možemo da dođemo do uvida, predloga i rešenja za izradu modela preduzeća koja se oslanjaju na samoupravljanje i/ili integrišu neke njegove elemente, a koja odgovaraju na probleme sa kojima se post-tranziciona društva i radnici susreću danas.

Hronološki pregled transformacija – „Metalac“

Spajanje metalske zadruge „Jedinstvo“ i zanatsko-automehaničarske radionice „Metalac“ u kompaniju Metaloprerađivačka industrija „Metalac“, koja posluje kao preduzeće u društvenom vlasništvu.

1959

Kompanija posluje za izmenjenim nazivom, kao Industrija „Metalac“ Gornji Milanovac, bez OOUR u svom sastavu.

1976

1973

„Metalac“ posluje za izmenjenim nazivom, kao Industrija za proizvodnju posuđa i pribora za jelo eksport-import „Metalac“ Gornji Milanovac. Ima tri Osnovne organizacije udruženog rada (OOUR) u svom sastavu.

1977

Promenjen naziv kompanije koja posluje kao OUR Metaloprerađivačka industrija – „Metalac“. Naredne godine usvojen je Statut kojim se uređuje nova samoupravna organizacija.

Kompanija posluje pod nazivom Društveno preduzeće metaloprerađivačka industrija „Metalac“ eksport–import Gornji Milanovac.

Vlasnička transformacija je dovršena – kompanija postaje u potpunosti akcionarsko društvo koje posluje pod nazivom „Metalac“ A.D. Gornji Milanovac.

Usvojen novi Statut koji je na snazi do danas. Kompanija posluje sa 16 zavisnih društava koja su u statusu akcionarskih društava (a.d.) ili društava sa ograničenom odgovornošću (d.o.o) i dalje organizovanih u „Metalac“ grupu.

1989

1998

2012

1991

„Metalac“ je transformisan iz preduzeća u društvenoj svojini u deoničarsko društvo u mešovitoj svojini. Naziv kompanije promenjen je u „Metalac“ D.D. Gornji Milanovac.

**2005/
2006**

Usvojeni su novi Osnivački akt i Statut, čime je potvrđena vlasnička struktura i reorganizacija upravljačko–organizacione strukture – „Metalac“ nastavlja da posluje kao javno akcionarsko društvo organizovano kao holding kompanija, odnosno grupa sa podređenim društvima u okviru „Metalac“ grupe.

PERIODIZACIJA I TRANSFORMACIJE SAMOUPRAVLJANJA – DOMETI I PROTIVUREČNOSTI

Radi jasnijeg pregleda promena kroz koje je samoupravni sistem prošao one su grupisane u pet istorijskih faza koje su se pokazale ključnim za njegov razvoj. Socijalistički period obuhvata početnu fazu (inicijalni period), fazu prilagođavanja i fazu *ourizacije*. Nakon toga sledi pregled osnovnih promena koje su usledile kroz period tranzicije 90-ih, a zatim i u periodu tokom 2000-ih godina kada je tranzicija formalno okončana.

Inicijalni period

Inicijalna faza samoupravljanja obuhvata period od njegovog uvođenja u **sektoru industrijske proizvodnje** 1950. godine, kada je usvojen *Osnovni zakon o upravljanju državnim privrednim preduzećima i višim privrednim udruženjima od strane radnih kolektiva*, pa sve do sredine 60-ih godina.

Glavni dometi

- Veća autonomija preduzeća u odnosu na državu: Odmak od planske ekonomije i veća ekonomska efikasnost preduzeća kao rezultat uvođenja samoupravnih principa i mehanizama u industrijskom sektoru.
- Veća uloga radnika u odlučivanju o ekonomskim pitanjima: Radnici donose sve važne odluke putem Radničkih saveta koji predstavljaju najvažnija tela radničkog samoupravljanja.

- Društveno vlasništvo i društvena reprodukcija: Radnici kao nosioci ekonomskih prava u preduzećima učestvuju u donošenju ekonomskih odluka, uključujući raspodelu dobiti u svrhu zadovoljavanja društvenih potreba zaposlenih (stanovanje, ishrana, briga o zdravlju i dr.).

Dileme i protivurečnosti

- Nedovoljna debirokratizacija: I dalje su prisutni elementi državnog planiranja (npr. u pogledu visine ličnih dohoda i investicija).
- Nepotpuna demokratizacija: Partija utiče na kadrovsku politiku (npr. kroz izbor direktora u preduzećima), a Radnički saveti su u podređenom položaju u odnosu na druge, izvršne i stručne, organe.

Faza prilagođavanja

Dileme i protivurečnosti karakteristične za inicijalnu fazu bile su povod za reforme koje su usledile 60-ih godina. Pored toga, u ovom periodu dolazi do značajnog **privrednog zastoja**, što je bio razlog za dalje institucionalno usavršavanje sistema.

Glavni dometi

- Preduzećima je omogućena veća sloboda u odnosu na državu u pogledu planiranja poslovnih aktivnosti, investicija i raspodele dobiti.
- Raste produktivnost preduzeća kao rezultat većih ulaganja u nove tehnologije, obnovu i proširenje proizvodnje.
- Ekonomski efikasnija preduzeća izdvajaju više sredstava kako bi obezbedila veće lične dohotke, sigurnost zaposlenja, bolje radne standarde, kao i sredstva namenjena za društvenu reprodukciju, brigu o zajednici i sl.

Dileme i protivurečnosti

- Liberalizacija privrede kroz otvaranje trgovine sa inostranstvom je intenzivirana, što proizvodi konkurentne odnose i nejednakosti među preduzećima u pogledu visine ostvarenog dohotka.
- Kao rezultat narasle kompetitivnosti između preduzeća, jača uloga menadžera nasuprot radničkim organima unutar samoupravnih preduzeća.
- Uloga politike (države) u privrednoj aktivnosti i dalje nije jasno definisana: Intenziviraju se rasprave oko stepena državnih intervencija koje su neophodne da bi se obezbedio privredni razvoj, a koje ne bi ugrozile autonomiju preduzeća.
- Dileme u vezi sa stepenom ostvarene radničke participacije: Pored kadrovskeg uticaja Partije unutar preduzeća (direktor se postavlja političkom linijom), prisutna su i druga ograničenja (nedovoljno podsticaja za radnike da učestvuju na sednicama radničkih organa, nedovoljno informacija potrebnih za donošenje odluka, nedovoljan stepen političke/participativne kulture, preveliko opterećenje radnika količinom pitanja o kojima treba da se izjašnjavaju).

Ourizacija kao pokušaj planiranja „odozdo“

Početakom 70-ih preovladavala je saglasnost da osnovni princip u privrednoj sferi treba da bude **decentralizacija nasuprot centralizaciji ekonomije**, a donošenje odluka u najvećoj meri je bilo prepušteno radnim organizacijama. Usvajanjem novog Ustava 1974. godine, a zatim i *Zakona o udruženom radu* 1976. godine, uvedene su značajne promene u organizaciji samoupravnih preduzeća kako bi im se omogućila veća autonomija u donošenju odluka, ali i uspostavila saradnja između preduzeća u svrhu otklanjanja negativnih efekata tržišnih reformi.

Glavni dometi

- Decentralizacija: Sva preduzeća organizovana su kroz Osnovne organizacije udruženog rada (OOUR) kao organizacione jedinice koje imaju poslovnu i ekonomsku autonomiju (donose odluke o proizvodnji, raspodeli dohotka, investicijama i sl.).
- Demokratizacija: Na nivou OOUR-a odlučuju radnički organi koji postoje komplementarno organima koji upravljaju zajedničkim aktivnostima na nivou preduzeća. Pozitivni efekti veće participacije ogledaju se kroz smanjivanje osećaja otuđenosti što rezultira pozitivnijom samopercepcijom radnika o sopstvenoj ulozi u proizvodnom procesu i većom produktivnošću.
- Saradnja, koordinacija i društvena reprodukcija: Uvode se mehanizmi saradnje među preduzećima (zajednički fondovi, sanacioni programi i sl.), kao i između privrednih i neprivrednih subjekata (osnivaju se Samoupravne interesne zajednice kroz koje su preduzeća/radnici izdvajala sredstva za finansiranje društvenih i zajedničkih potreba poput zdravstvenih, socijalnih, kulturnih i sl.).

Dileme i protivurečnosti

- Narasla kompetitivnost: Razbijanje preduzeća na OOUR-e produbljuje nejednakosti jer podstiče kompetitivnost. Konkurencija raste unutar preduzeća, između OOUR-a, kao i između preduzeća, zbog čega manje efikasna preduzeća nisu mogla da obezbede dovoljno investicija kako bi održala/proširila proizvodnju i podigla produktivnost.
- Rast nejednakosti: Veća autonomija preduzeća u alokaciji ostvarenog dohotka imala je posledice u pogledu dohodovnih nejednakosti. Radnici pojedinih preduzeća su bili skloniji da uvećavaju lične dohotke umesto da ostvareni dohodak ulažu kao investicije namenjene podizanju produktivnosti preduzeća, što proizvodi dohodovnu nejednakost između radnika različitih preduzeća.

Nejednakost se očitava i na nivou privrede kao celine jer rastu razlike između preduzeća i grana privrede kao rezultat nejednakih doprinosa/investicija. Uzrokuje je i nepostojanje dovoljno jakih mehanizama koordinacije privredne aktivnosti, što je posledica jačanja uticaja političkih i intelektualnih elita koje insistiraju na decentralizaciji i tržišnoj orijentaciji.

- Ekonomski problemi: Inflacija, visok spoljašnji dug, nezaposlenost i spoljašnji pritisci (krajem 80-ih godina MMF zahteva ukidanje samoupravljanja kao preduslov za novu tranšu kredita) kao faktori koji doprinose zvaničnom ukidanju samoupravljanja 1989. godine.

Faza tranzicije i njeni efekti danas

Proces tranzicije iz socijalističkog u kapitalistički organizovan sistem u SFRJ, u formalnom smislu, zvanično počinje usvajanjem Amandmana na Ustav 1988. i *Zakona o društvenom kapitalu* 1989. godine. Ovim se privreda koja je bila orijentisana ka ostvarivanju društvenih potreba menja ka profitno vođenoj logici. U Srbiji, proces transformacije društvene i državne svojine u privatnu tokom 90-ih godina **bio je haotičan, sporadičan, odvijao se u zastojima i oscilacijama**. Političko-ekonomski okvir ovih transformacija oblikovali su i ratovi u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj, međunarodne sankcije, inflacija i stanje permanentne ekonomske krize. Nakon političkih promena 2000. godine **proces tranzicije se ubrzava** po modelu neoliberalne privatizacije gde se, kako na institucionalnom tako i na praktičnom nivou, favorizuju poslodavci kroz strategije privlačenja stranog kapitala i smanjivanja cene rada, što je za posledicu imalo fleksibilizaciju radnog zakonodavstva i srozavanja radnih standarda.

Institucionalne promene

- *Zakon o društvenom kapitalu* iz 1989. godine označio je početak tranzicije: Propisivao je da se preduzeća u društvenoj svojini transformišu u deoničarska društva ili društva sa ograničenom odgovornošću, uz mogućnost radničkog otkupa i raspodelu internih akcija.
- Tokom 90-ih godina doneta su tri nova zakona kojima je nastavljen proces tranzicije: *Zakon o uslovima i postupku pretvaranja društvene svojine u druge oblike svojine* (1991. godine); *Zakon o pretvaranju društvene svojine na poljoprivrednom zemljištu u druge oblike svojine* (1992. godine); *Zakon o svojinskoj transformaciji* (1997. godine). Transformacija se sprovodila unutar preduzeća kroz internu raspodelu društvenog kapitala radnicima, ali u uslovima pravne nesigurnosti – primenom nekoliko zakona istovremeno.
- Usvojen je *Zakon o privatizaciji* (2001. godine) kojim se kapital više nije delio unutar same firme, već su širom otvorena vrata i kupcima van preduzeća.
- Završetak tranzicije je planiran u 2015. godini, a sa ciljem ubrzavanja ovog procesa usvojen je novi *Zakon o privatizaciji* (2014. godine) kojim su fleksibilizovani modeli, metodi i mere privatizacije.
- Prema Zakonu iz 2014. godine trenutni i bivši radnici imali su prava sticanja akcija bez naknade, ali uz ograničenje od 30% društvenog kapitala koji na ovaj način može biti privatizovan.

Posledice tranzicije u pogledu ekonomskih prava

- Nije postojala saglasnost oko koncepta tranzicije i privatizacije, a tranzicija je sprovedena primenom nekoliko zakona istovremeno: Došlo je do nerazrešivih protivurečnosti i pravne nesigurnosti; mnoga preduzeća su ostala u pravnom limbu, stečajnim postupcima; došlo je i do visokog procenta raskinutih ugovora o privatizaciji.

- Transformacija nije sprovedena sistematski nego po sopstvenoj logici, ili mimo pravnih propisa: Nisu bila izdvojena preduzeća koja se ne bi privatizovala; nije došlo do pribavljanja kapitala koji bi pokrenuo novi investicioni ciklus, niti do otvaranja novih preduzeća; nije ostvaren ni podsticaj za razvoj i zapošljavanje; društveno bogatstvo se prelilo u privatne ruke.
- U praksi radničko akcionarstvo nije dosledno sprovedeno: Nije bilo podsticaja ni odlučnosti za učešće radnika u upravljanju, niti je došlo do značajnog učešća zaposlenih u ukupnom kapitalu preduzeća.
- Mogućnosti u pogledu ekonomske participacije zaposlenih su ograničene: Promenom *Zakona o privrednim društvima* (član 159a - 159ž) uspostavljen je finansijski instrument nazvan „pravo na sticanje udela“. Međutim, ovaj mehanizam je nedovoljno demokratski jer se akcije dodeljuju prema diskriminatornim merilima i ne podrazumevaju učešće u upravljanju.

Posledice tranzicije u pogledu radnih prava i standarda

- U brzom i sveobuhvatnoj privatizaciji izostao je nacionalni program za tehnološke viškove među zaposlenima privatizovanih/zatvorenih preduzeća.
- Radnička participacija u Srbiji nije regulisana: Učešće radnika u odlučivanju danas se samo spominje u *Zakonu o radu* koji nudi opciju za osnivanje saveta zaposlenih kod poslodavaca sa više od pedeset zaposlenih, ali ne reguliše detaljnije njegovu ulogu i nadležnosti.
- Veliki broj stanovnika ne može da zaradi za osnovne potrebe života: Procenjuje se da u Srbiji oko 20% zaposlenih prima minimalnu zaradu.
- Postoji visok stepen diferencijacije u pravima stalno zaposlenih i nestandardnih radnika: Nestandardni radnici su uskraćeni za prava koja proističu iz radnog odnosa (nemaju prava na kolektivno pregovaranje i štrajk, minimalnu

zaradu, pravo na plaćeni odmor i bolovanje, uskraćeni su za niz prava iz oblasti materinstva i dr.).

- Povećava se broj nestandardnih radnika: Dve petine radnika u Srbiji rade u jednom od oblika nestandardnog rada – na određeno, preko agencije, sezonski, po ugovoru o delu ili privremeno–povremenim poslovima, za sopstvene potrebe ili kao pomažući članovi domaćinstva, a gotovo polovina samozaposlenih radi neformalno (46,6%).

TRANZICIJA KAO PROPUŠTENA PRILIKA: TRANSFORMACIJE KOMPANIJE „METALAC“

Promene na širem društveno-političkom i ekonomskom planu odslikale su se i na primeru kompanije „Metalac“, a naročito je upečatljiva razlika uporedi li se period samoupravljanja i ono što je usledilo u periodu tranzicije. Konkretno, promene organizaciono-upravljačke strukture preduzeća „Metalac“ za vreme **samoupravnog perioda**, tačnije od usvajanja novog Statuta 1973. godine pa do ukidanja samoupravne organizacije 90-ih godina, nisu se negativno odrazile na stepen radničke participacije u odlučivanju i kontroli, niti na obim ekonomskih prava. Radnički organi kroz posmatrani period predstavljali su okosnicu odlučivanja u svim važnim pitanjima, uključujući planiranje proizvodnje, formiranje cena, investicije i raspodelu ličnih dohodaka, radna pitanja (sistematičnija i organizacija rada, radna prava i sl.). Radnička autonomija je bila na visokom nivou, što se ogleda kroz obim nadležnosti samoupravnih radničkih organa, sa jedne strane, i njihova ovlašćenja u odnosu na izvršne organe u kompaniji, s druge. Takođe, kompanija učestvuje u društvenoj reprodukciji kroz celi posmatrani period.

Početakom 90-ih godina i dalje se naziru elementi radničke participacije i samoupravljanja, ali paradoks predstavlja to što je stepen radničke participacije u upravljanju bio viši tokom 90-ih godina, dok je pitanje prava zaposlenih i uslova rada postalo vidljivije, u periodu nakon 2000-ih godina. Ovaj raskorak potrebno je razumeti u kontekstu postepenog transformisanja društvenog kapitala u akcionarski, što je dovelo i do pravno-ekonomske diferencijacije radnika i akcionara, a samim tim i njihovih prava i učesća u odlučivanju i vlasništvu. Participacija radnika je u periodu

90-ih, a posebno od 2000-ih godina, značajno smanjena. Većina radničkih organa je ukinuta, a briga o radnicima i široj zajednici sprovodi se u kontekstu dobrog korporativnog upravljanja i društveno odgovornog poslovanja.

Ourizacija i njeni efekti: „Metalac“ 1973. godine

Organizaciono-upravljačka struktura

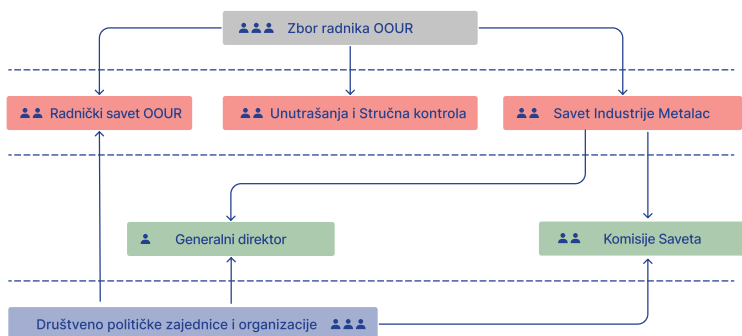
Kompanija „Metalac“ je 1973. godine usvojila novi Statut i od tada posluje sa tri OOUR-a u svom sastavu. Oni su bili organizovani na identičnom principu: Organi radničkog samoupravljanja su **Zbor radnika** u kome su predstavljeni svi radnici OOUR-a i **Radnički savet OOUR-a**, kao organ posrednog odlučivanja koji čine delegati izabrani tajnim glasanjem na Zboru radnika na period od dve godine. Radnički savet imao je između 11 i 21 članova, u zavisnosti od broja zaposlenih u OOUR-u. Radnički organi u OOUR-ima imaju autonomiju u pogledu velikog broja pitanja – npr. organizacija proizvodnje, prodaje i prometa; sistematizacija organizacije rada (prijem u radni odnos i prestanak radnog odnosa, korišćenje godišnjih odmora, otkazi i sl.); raspodela dobiti (investicije, akumulacija, lični dohodak).

Na nivou kompanije kao celine, upravljanje je povereno **Radničkom savetu Industrije „Metalac“** koji je delegatsko telo koje čini po sedam članova iz svakog OOUR-a, izabranih na dve godine. U njegovoj nadležnosti su pitanja koja su značajna za koordinaciju poslovnih aktivnosti OOUR-a: npr. usvajanje objedinjenih poslovnih planova na osnovu planova OOUR-a, korišćenje udruženih sredstava/fondova, statusna pitanja (usvajanje statuta, spajanje sa drugim preduzećima i sl.). Izvršni organ na nivou kompanije kao celine je bio **Generalni direktor** koji se birao na četiri godine i to putem konkursa koji sprovodi Konkursna komisija u čiji sastav su ulazili članovi Radničkog saveta Industrije. Slično, postoje i stalne i privremene komisije kao pomoćni izvršni organi odgovorni Rad-

ničkom savetu – imaju jednak broj članova iz svakog OOUR-a koje bira Radnički savet Industrije. Nadležne su za odlučivanje i formulisanje predloga za regulisanje pojedinih oblasti (npr. stručno usavršavanje, pravna pitanja, finansije, utrošak sredstava zajedničke potrošnje, informisanje).

Radnici vrše kontrolnu funkciju putem posebnih organa – **Unutrašnje radničke kontrole i Stručne kontrole Industrije „Metalac“** – u čiji sastav ulaze predstavnici izabrani na nivou OOUR-a. Sličnu ulogu imaju i **spoljašnji akteri** koji učestvuju u radu kompanije – Organi društveno-političke zajednice (Savez komunista, Savez sindikata i Savez Omladine) i društveno-političke organizacije tj. lokalne samouprave (Skupštine opštine Gornji Milanovac). Oni mogu da prisustvuju sednicama drugih organa i iznose mišljenja o pitanjima o kojima se odlučuje, a imaju i pristup svim dokumentima drugih organa, uključujući finansijske planove.

Industrija „Metalac“ 1973.



Dometi samoupravljanja

- **Između organa neposrednog i posrednog radničkog upravljanja postoji odnos uzajamne saradnje i odgovornosti**
 - ▶ Zbor radnika kao organ neposrednog upravljanja bira i opoziva članove Radničkog saveta: Delegati mogu biti opozvani u slučaju neopravdanog izostajanja sa sednica, povrede radne dužnosti, ako postupaju suprotno interesima OOUR-a koji zastupaju, ili nanesu materijalnu štetu OOUR-u. Radnički savet u celini može biti smenjen ako donese odluku štetnu za poslovni uspeh kompanije, ne podnosi izveštaj Zboru radnika i ne poštuje odluke radničkih organa.
 - ▶ Nakon isteka dvogodišnjeg mandata delegati Radničkog saveta se nisu mogli ponovo kandidovati. Takođe, članovi koji su bili opozvani nisu imali mogućnost ponovnog kandidovanja.
 - ▶ Iako samostalno nisu odlučivali o velikom broju pitanja, Zbor radnika je važno konsultativno telo. Poslovni i proizvodni planovi OOUR-a i Industrije „Metalac“ su se prvo razmatrali na Zboru radnika, a potom je Radnički savet mogao da donese konačnu odluku.

- **Odnos organa radničkog samoupravljanja i izvršnih organa je bio uređen u korist radnika**
 - ▶ Konkursna komisija je zadužena za realizaciju izbora, ali direktora na predlog Komisije imenuje Radnički savet. U slučaju da ne postoji saglasnost (prosta većina) unutar Radničkog saveta konkurs se ponavljao.
 - ▶ Radnički savet ima autoritet da smeni direktora pre isteka mandata na zahtev Zbora radnika OOUR-a ili većine članova Radničkog saveta Industrije „Metalac“, a u slučaju neizvršenja i nepoštovanja odluka Radničkog saveta, poslovanja sa gubitkom ili povrede zakona.
 - ▶ Generalni direktor nije imao diskreciona prava u odnosu na organe radničkog samoupravljanja: On je

izvršavao odluke radničkih organa, organizovao je i koordinisao poslovanje i obavljao reprezentativne funkcije.

- ▶ Generalni direktor nije mogao biti član samoupravnih radničkih organa.
- ▶ Postojala je obaveza Generalnog direktora da redovno izveštava Radnički savet Industrije o izvršavanju odluka i zaključaka Saveta.

→ **Postojali su razvijeni mehanizmi radničke kontrole**

- ▶ Kao organi Zbora radnika u kompaniji deluju posebni kontrolni organi koji imaju ovlašćenja u odnosu na samoupravne radničke i izvršne organe: Brinu o zakonitosti rada drugih organa, da se odluke samoupravnih radničkih organa dosledno primenjuju, te da svi organi deluju u najboljem interesu radnika.
- ▶ Postoje razvijeni mehanizmi informisanja radnika, i to neposredno (sednice Zbora radnika) i posredno (oglasna tabla, list „Metalac“, redovni izveštaji kompanijskih organa, pristup dokumentima, aktima i odlukama svih organa).
- ▶ Postoji Komisija zadužena za poslove informisanja, a aktivnosti informisanja finansira sama kompanija.

→ **Društvena reprodukcija, ekonomska i radna prava**

- ▶ Organi radničkog samoupravljanja donose sve važne poslovne i finansijske odluke: Radnički savet u konsultativnom procesu sa Zborom radnika, odlučuje o raspodeli ostvarene dobiti za potrebe obnove proizvodnje, formiranje rezervi i o investicijama. Takođe, odlučuje o sredstvima koja se izdvajaju za zadovoljavanje društvenih potreba (sredstva za izgradnju stanova, krediti za stambenu gradnju).
- ▶ Radna prava i standardi postavljeni su visoko: Pored zakonskih obaveza prema radnicima, „Metalac“ izdvaja sredstva za stručno usavršavanje zaposlenih, brine o radnoj sigurnosti (ograničeni su kratkoročni

angažmani tj. privremeno i povremeno angažovanje), brine o ranjivim kategorijama radnika (npr. Osobe sa invaliditetom, učesnici NOB-a).

Nova samoupravna struktura: „Metalac“ 1976. godine

Organizaciono-upravljačka struktura

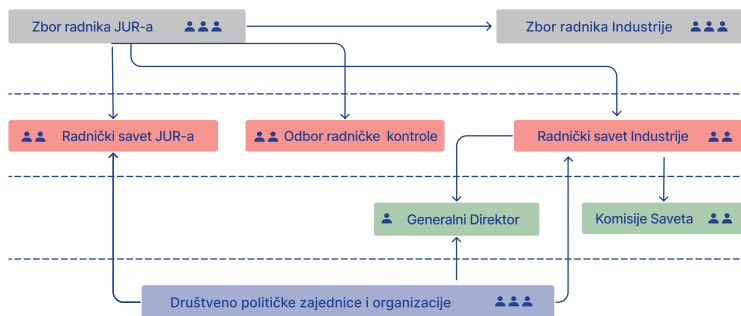
Usvajanjem novog Statuta 1976. godine došlo je do promena u pogledu organizaciono-upravljačke strukture „Metalca“, ali one nisu značajnije uticale na ovlašćenja radničkih organa. Preduzeće posluje bez OOUR-a u svom sastavu, ali se uvode nove samoupravne jedinice – Jedinice udruženog rada (JUR), koje su sektorski organizovane, a u nadležnostima slične OOUR-ima.

Na nivou JUR-a organi radničkog samoupravljanja su **Zbor radnika** na kome se radnici izjašnjavaju neposredno, a odluke se usvajaju prostom većinom, i **Radnički savet** kao delegatsko telo koje ima najmanje sedam članova izabranih na Zboru radnika za period od dve godine. Pored izbornih funkcija (izbor i opoziv predsednika i potpredsednika zbora, izbor delegata u Radničkom savetu JUR-a), Zbor radnika razmatrao je i usvajao predloge mera i odluka u kojima JUR imaju samostalnost, a koje se odnose na planiranje proizvodnje, raspodelu dobiti i ličnih dohodaka, sistematizaciju i organizaciju rada i radna prava. Istovremeno, u kompaniji deluju i **Zbor radnika Industrije „Metalac“** koji čine svi zaposleni u kompaniji i **Radnički savet Industrije** koji je ima 25 delegata izabranih na dve godine na nivou JUR-a. Broj delegata određuje se srazmerno broju radnika JUR-a, ali se glasovi delegata jednog JUR-a broje zbirno. Zbor radnika Industrije odlučuje samostalno o angažovanju sredstava preko 10 miliona dinara i obrazovanju fondova, i razmatra redovne, periodične i godišnje izveštaje Radničkog Saveta Industrije. Radnički savet odlučuje o većini drugih pitanja, npr. utvrđuje poslovnu politiku i plan razvoja kompanije, odlučuje o investicionim ulaganjima u iznosu do

10 miliona dinara, formuliše predlog o angažovanju sredstava za prostu reprodukciju (obnova proizvodnje), otpisu manjka, utvrđuje cenu proizvoda i usluga i sl. Takođe, imenuje **Generalnog direktora** na predlog Komisije za imenovanje. U kompaniji deluju i **stalne i privremene komisije** kao kolegijalni izvršni organi koje osniva Radnički savet radi obavljanja stručnih zadataka (poslovno planiranje, finansije, investicije, raspodela dobiti i dohotka, sistematizacija radnih mesta, društveni standard).

Kontrolnu funkciju vrši **Odbor radničke kontrole** kao organ Zbora radnika Industrije koji ima pet članova izabranih na dve godine, a postoje i dodatni kontrolni mehanizmi poput prava radnika na informisanje o radu kompanijskih organa. **Spoljašnji akteri** – društveno političke organizacije i zajednice – i dalje deluju u kompaniji, sa sličnim nadležnostima kao ranije.

Industrija „Metalac“ 1976.



Dometi samoupravljanja

- **Odnos uzajamne saradnje i odgovornosti između organa neposrednog i posrednog radničkog upravljanja je očuvan**
 - ▶ Zbor radnika može da opozove Radnički savet u celini i njegove pojedine članove, kako na nivou JUR-a tako i na nivou cele kompanije.
 - ▶ Delegati su odgovorni radnicima koji su ih izabrali: Eksplicitno je definisana obaveza delegata Radničkog saveta da se pridržavaju smernica i odluka usvojenih na Zboru radnika prilikom odlučivanja na sednicama, kao obaveza redovnog informisanja Zbora radnika o usvojenim odlukama, i podnošenja redovnih izveštaja o radu.
 - ▶ Rotacija kao garancija veće participativnosti: Delegati u Radničkom savetu nemaju mogućnost reizbora po isteku mandata.

- **Nije narušena ravnoteža moći između organa radničkog samoupravljanja i izvršnih organa**
 - ▶ Generalni direktor se birao putem konkursa: Konačnu odluku o izboru kandidata donosi Radnički savet Industrije, dok je Komisija bila zadužena za sprovođenje konkursa (ocenjuje da li kandidati ispunjavaju formalne uslove).
 - ▶ Radnički savet mogao je da razreši dužnosti direktora pre isteka mandata: Pravo inicijative za smenu imaju delegati Radničkog saveta Industrije, izvršni organi društveno-političkih zajednica (Savez Komunističke omladine, Savez sindikata, Savez omladine) i Društveni pravobranilac samoupravljanja pri Skupštini opštine Gornji Milanovac.
 - ▶ Sve važne odluke i dalje donose organi radničkog samoupravljanja: Funkcije izvršnog direktora nisu proširene niti je dobio diskreciona prava u odnosu na ostale organe.

→ Radnici dalje vrše kontrolu rada drugih organa

- ▶ Proširena su ovlašćenja Odbora radničke kontrole: Ukoliko organi kod kojih je uočena nepravilnost u radu ne reaguju adekvatno, Odbor može da zahteva da se radnici neposredno izjasne o odlukama Radničkog Saveta i Saveta JUR-a, i ukoliko smatra da se njihovim odlukama povređuju prava radnika ili društvena svojina. Takođe, može se obratiti Skupštini opštine G. Milanovac da se obustavi izvršenje odluke.
- ▶ Pravo na informisanje definisano je internim aktima: Svi organi bili su u obavezi da svakom radniku na njegov zahtev, ili u formi redovnih izveštaja, obezbede uvid u materijalno-finansijsko stanje kompanije.

→ Društvena reprodukcija, ekonomska i radna prava

- ▶ Ekonomska prava radnika nisu narušena: Organi radničkog samoupravljanja i dalje donose sve važne odluke u pogledu organizacije proizvodnje i poslovanja, raspodele ostvarene dobiti i ličnih dohodaka. Zbor radnika kao organ neposrednog odlučivanja je osnažen. Nadležan je za donošenje odluke o investiranju sredstava preko iznosa od 10 miliona dinara.
- ▶ Kompanija nastavlja da ulaže u zadovoljavanje društvenih potreba zaposlenih: Osnivaju se posebna tela koja obavljaju ovu funkciju, kao što je Komisija za standard koja obavlja funkcije u vezi sa stambenim potrebama radnika (dodela stanova i sredstava za individualnu stambenu gradnju), društvenom ishranom, uslovima za odmor, i analizira i prati probleme u vezi sa ličnom potrošnjom, cenama, troškovima života i druge probleme ličnog i društvenog standarda, te daje predloge mera za unapređenje; i Kadrovska komisija koja priprema programe i planove stručnog usavršenja radnika, predlaže mere u vezi sa zapošljavanjem žena, omladine i osoba sa invaliditetom.

Novi talas promena: „Metalac“ 1977. godine

Organizaciono-upravljačka struktura

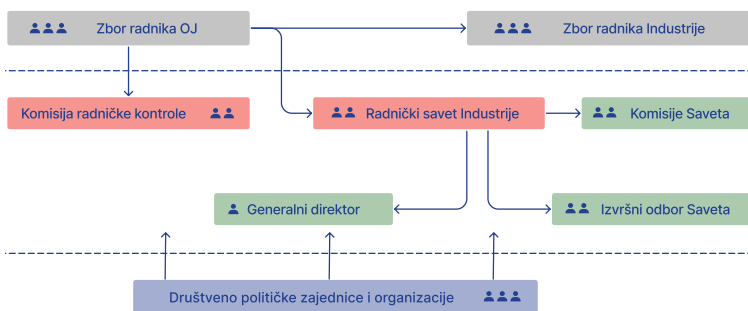
Izmene Osnivačkog akta 1977. godine, koje prati novi Statut usvojen godinu dana kasnije, neznatno su uticale na samoupravnu strukturu kompanije „Metalac“. Funkcije JUR-a preuzele su Organizacione jedinice (OJ) koje su bile organizovane prema sektorskom principu (mehanička obrada, poslovi proizvodnje, komercijalni poslovi itd.). Na nivou OJ radnici se izjašnjavaju neposredno, putem **Zbora radnika**, koji deluje komplementarno **Zboru radnika Industrije „Metalac“**. Najočitija promena u odnosu na raniji period je to što **Radnički savet** postoji samo na nivou kompanije kao celine. On ima 25 članova izabranih na dve godine na izborima na nivou kompanije, a kandidate predlaže Zbor radnika OJ. Delegati mogu biti jednom reizabrani. Novina je i uvođenje **Izvršnog odbora radničkog saveta** koji je imao devet članova koje je birao Radnički savet na period od dve godine. Poveravani su mu stručni poslovi, kao što je izrada akata i predloga mera poput nacрта statuta i samoupravnih sporazuma, izrada predloga poslovnog plana, smernice direktoru za izvršenje odluka Radničkog saveta i sl.

Zbor radnika na nivou OJ organizuje se radi donošenja zaključaka i smernica u pitanjima o kojima se odlučuje na Savetu radnika, dok Zbor radnika Industrije ima nadležnosti i u drugim pitanjima, poput usvajanja programa razvoja poslovanja, odluka o raspodeli čistog dohotka i sredstava zajedničke potrošnje, zaključivanja samoupravnih sporazuma sa drugim organizacijama itd. Takođe, usvaja predloge odluka koje donosi Radnički savet u pogledu organizacije rada i poslovanja, zaduživanja, izdavanja kredita za stambenu gradnju, osnivanje filijala u zemlji i inostranstvu, nastupanje na inostranom tržištu i sl.

Funkciju izvršnog organa i dalje obavlja **Generalni direktor**, uz stalne i privremene **Komisije** koje bira Radnički savet kao kole-

gijalno izvršno telo. Direktor se bira na četiri godine prema nepromenjenoj proceduri, s tim da je sastav Konkursne komisije proširen: pored članova Radničkog saveta, učestvuju i predstavnici sindikata i predstavnici društveno-političke zajednice. Kontrolnu funkciju vrši **Komisija samoupravne radničke kontrole** čiji se članovi biraju prema istoj proceduri kao i delegati Radničkog saveta, a funkcije joj ostaju nepromenjene. Slično, uloga organa društveno-političkih zajednica i organizacija nije se značajnije menjala u odnosu na raniji period.

Industrija „Metalac“ 1977 / 1978.



Dometi samoupravljanja

→ Međusobni odnos radničkih organa nije narušen iako dolazi do delimične centralizacije odlučivanja u pravcu osnaživanja Radničkog saveta Industrije i njegove delimične profesionalizacije kroz Izvršni odbor:

- ▶ Delegati u Radničkom savetu i dalje su odgovorni Zboru radnika OJ koji ih je izabrao/kandidovao: Postoji obaveza delegata da se pridržavaju stavova, smernica i zaključaka Zbora radnika prilikom odlučivanja, a nakon pet dana od održavanja sednice Radničkog saveta morao se održati Zbor radnika da bi

delegat informisao radnike o usvojenim odlukama. Nepoštovanje ove obaveze je bio razlog za opoziv.

- ▶ Postoji obaveza Radničkog saveta da se pre odlučivanja o velikom broju pitanja prethodno konsultuje sa Zborom radnika: Predlozi odluka Radničkog saveta u pitanjima koja se odnose na organizaciju rada, planiranje poslovanja, finansijska pitanja itd., morali su proći prethodno odobrenje Zbora radnika Industrije.
- ▶ Radnički savet može da odbije izvršenje odluke Izvršnog odbora ukoliko utvrdi da postoji prekoračenje ovlašćenja, čime je ovo telo stavljeno pod radničku kontrolu.
- ▶ Konačnu odluku o smeni Radničkog saveta i pojedinih delegata donosi Zbor radnika iako je pravo inicijative prošireno: Inicijativu podnosi Zbor radnika, samoupravna radnička kontrola, sindikat, delegati radničkog saveta i drugi zakonski ovlašćeni organi.

→ **Ovlašćenja izvršnih organa i dalje su ograničena: nemaju veći uticaj u odnosu na organe u kojima su predstavljeni radnici**

- ▶ Radnički savet Industrije „Metalac“ i dalje ima konačnu odluku prilikom imenovanja Generalnog direktora, iako je sastav Konkursne komisije proširen: Pored predstavnika Radničkog saveta, u Komisiju ulaze i predstavnici sindikata i predstavnici društveno-političke zajednice, ali se uloga komisije svodi na organizaciju i sprovođenje konkursa.
- ▶ Radnički Savet donosi konačnu odluku o smeni Generalnog direktora iako je pravo inicijative prošireno: Inicijativu može da podnese Zbora radnika OJ, delegati Radničkog saveta, Društveni pravobranilac samoupravljanja, Skupština opštine Gornji Milanovac i sindikalna organizacija.
- ▶ Direktor i dalje nema diskreciona prava u odnosu na samoupravne radničke organe.

→ **Radnička kontrola i pravo na informisanje i dalje su zagarantovani**

- ▶ Komisija samoupravne radničke kontrole može da deluje i van kompanije kako bi osigurala zaštitu interesa radnika: U slučaju nepravilnosti u radu ona izveštava organe i službe kod kojih postoje nepravilnosti, a može da se obratiti službenim/državnim organima ukoliko ih kompanijski organi ne otklone.
- ▶ Postoji obaveza javnosti rada svih organa: Svi kompanijski organi su u obavezi da obaveštavaju radnike o usvojenim odlukama, putem sastanaka Zbora radnika, oglasne table i redovnih izveštaja.

→ **Društvena reprodukcija, ekonomska i radna prava**

- ▶ Radnici odlučuju o raspodeli dobiti: Radnički savet, u konsultativnom procesu sa Zborom radnika Industrije i Zborom radnika OJ (o pitanjima u kojima one imaju samostalnost), odlučuje o raspodeli neto dobiti, zaradama i investicijama i izdvajanjima u namenske fondove (npr. poslovni fond, rezervni fond, fond zajedničke potrošnje).
- ▶ Kompanija izdvaja sredstva za društvenu reprodukciju: U tu svrhu koriste se sredstva iz fonda zajedničke potrošnje i to za izgradnju i kupovinu stanova; kredite za kupovinu i adaptaciju postojećih stanova; izgradnju objekata za odmor, razonodu i rekreaciju; zadovoljavanje kulturnih potreba radnika; novčanu pomoć radi korišćenja godišnjih odmora, za slučaj bolesti i sl.; pomoć područjima ugroženim prirodnim nepogodama; pomoć sindikalnoj organizaciji.
- ▶ Radnička prava obuhvaćena su internim dokumentima kompanije: Na primer, radnik može tražiti da se preispita povreda njegovih prava pred samoupravnim organima, da ga u sporu zastupa sindikat i da prisustvuje sednici na kojoj se raspravlja o zahtevu. Ako je nezadovoljan odlukom može se obratiti sudu. I druga prava i nadležnosti sindikata se eksplicitno

definišu Statutom, uključujući pravo na informisanje i učešće u donošenju odluka i sporazuma kojima se regulišu radno-organizaciona pitanja i lični dohoci.

Iako se u primeru Kompanije „Metalac“ ne očitava direktan politički uticaj kroz postavljanje rukovodećih kadrova, u kompaniji deluju organi društveno-političkih zajednica i organizacija. Njihovo prisustvo je predstavljalo ograničenje formalnoj autonomiji radničkih organa i samih preduzeća. Uloga spoljašnjih organa kao ograničenje za radničku autonomiju ogleda se u tome što oni nisu izabrani organi i nisu odgovorni drugim tj. radničkim organima u kompaniji. Ovo je naročito važno uzme li se u obzir da su im nadležnosti vremenom proširene tako što su **dobili pravo inicijative za smenu Radničkog saveta, kao i za smenu Generalnog direktora.**

Slično, s obzirom da su oni *de facto* politički organi, potencijalno su mogli da ograniče autonomiju preduzeća u pogledu planiranja proizvodnje i raspodele dobiti kroz pritisak na radnike i delegate Radničkog saveta da donesu odluke koje nisu nužno vođene ekonomskim, već političkim interesima.

Kraj samoupravnog perioda: „Metalac“ 1989. godine

Na referendumu održanom 1989. godine radnici su usvojili novi Statut, što predstavlja poslednju promenu u periodu samoupravljanja. Tada prestaju da važe Samoupravni sporazum o udruživanju radnika iz 1977. godine i Statut iz 1978. godine.

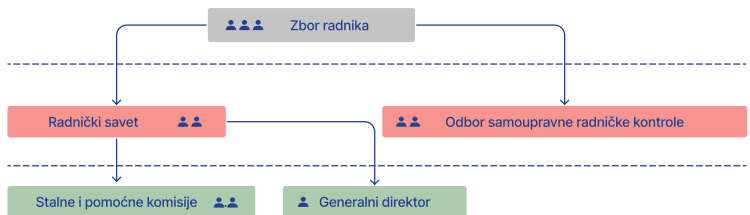
Organizaciono-upravljačka struktura

Organizaciono-upravljačka struktura je pojednostavljena, a Izvršni odbor Radničkog saveta je brisan. **Radnički savet** je i dalje postojao na nivou celog preduzeća, ali sa manjim brojem delegata. Jedanaest članova/radnika su birani u Radnički savet, na period od dve godine, i nisu mogli da budu birani više od dva puta uzastopno. Nadležnosti Radničkog saveta većinom su ostale iste. On je usvajao odluke i/ili odlučivao o raspodeli dohotka i dobiti, sastavu i imenovanju pomoćnih komisija, raspisivanju izbora i referendumu, promeni firme, sedišta i delatnosti preduzeća i dr. Imenovao je i razrešavao radnike sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima; usmeravao je, kontrolisao i ocenjivao rad izvršnih organa i utvrđivao je odgovornost poslovnog organa (direktora) za neuspeh u ostvarivanju poslovnih rezultata. **Zbor radnika** se održao kao prostor radničke participacije, a zborovi su se održavali kako na nivou organizacionih jedinica tako i na nivou preduzeća.

Komisije su i dalje osnivane povremeno ili kao stalne komisije. Mandat članova komisija trajao je koliko i mandat Radničkog saveta koji ih je i imenovao, a bile su njegovi pomoćni organi. **Odbor samoupravne radničke kontrole** preuzeo je funkcije Komisije samoupravne radničke kontrole. Putem Odbora radnici su ostvarivali kontrolu nad drugim organima. Imao je pet članova koji su birani iz redova radnika tajnim glasanjem. Mandat članova odbora trajao je dve godine, a nisu mogli biti birani više od dva puta.

Funkciju izvršnog i poslovnog organa i dalje je obavljao **Generalni direktor**. Radnički savet je odlučivao o izboru direktora, a na predlog Konkursne komisije koja se sastojala od pet radnika preduzeća. Mandat direktora trajao je četiri godine uz mogućnost ponovnog biranja.

Industrija „Metalac“ 1989.



Dometi samoupravljanja

- Odnos organa neposrednog i posrednog odlučivanja nije narušen, ali pojedini izvršni organi dobijaju veća ovlašćenja
 - ▶ Zbor radnika i dalje ima važne nadležnosti: Putem Zbora radnici su davali inicijative, predloge i mišljenja koji su usvajani većinskim brojem glasova svih radnika preduzeća, i predlagali su kandidate za delegate Radničkog saveta i Odbora samoupravne kontrole. Na zborovima radnika razmatrani su rezultati rada preduzeća, izveštaji o radu i poslovanju preduzeća, utvrđivane su smernice za rad delegata.
 - ▶ Radnički savet je očuvao autonomiju: Inicijativu za sazivanje Radničkog saveta mogao je dati direktor preduzeća i jedna trećina radnika u preduzeću. Dru-

ga lica, sem predsednika i zamenika predsednika Radničkog saveta, mogla su sazvati sednicu samo ako predsednik odbije da postupi po zahtevu lica ovlašćenih za sazivanje sednice.

- ▶ Nadležnosti Generalnog direktora rastu: Učestvuje u radu Radničkog saveta, imenuje i razrešava radnike sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima, odlučuje o raspoređivanju radnika na određene poslove i zadatke, odlučuje o disciplinskoj odgovornosti radnika.

→ **Ovlašćenja organa preduzeća su i dalje ograničena i kontrolisana od strane radnika**

- ▶ Svi organi društva su odgovorni radnicima: Delegatski i izvršni organi dužni su da obezbede redovno, blagovremeno, potpuno, i istinito obaveštavanje radnika o radu i poslovanju preduzeća, njegovom materijalnom i finansijskom poslovanju, sticanju i raspodeli dobiti, korišćenju sredstava i sl.
- ▶ Izvršni organi odgovorni su radničkim: Direktor je mogao biti razrešen ako radnici ne prihvate izveštaj o rezultatima poslovanja, u slučajevima povrede prava radnika ili društvene svojine, ako je nanesena šteta društvenoj zajednici ili preduzeću, ako odbija da izvršava odluke Radničkog saveta ili zloupotrebljava svoja ovlašćenja.
- ▶ Radnici vrše kontrolnu funkciju i postoje jaki mehanizmi za zaštitu prava zaposlenih: Putem Odbora samoupravne radničke kontrole, radnici su kontrolisali sprovođenje odluka Radničkog saveta, ostvarivanje radnih obaveza i samoupravljačkih prava, korišćenje društvenih sredstava i njihovog raspolaganja, raspoređivanje dohotka i sredstava za lične dohotke. Postupke kontrole Odbor je mogao pokretati na predlog sindikata, Radničkog saveta, direktora ili radnika.

- **Pravo na informisanje i dalje je zagantovano**
 - ▶ Radnički savet i direktor preduzeća razmatraju stavove, predloge, mišljenja i sugestije organizacija sindikata i dužni su da obaveste radnike o tome šta su preduzeli povodom predložene inicijative.
 - ▶ Obaveštenje radnika vrši se na Zboru, preko oglasnih tabli, biltena i fabričkog lista „Metalac“.

- **Društvena reprodukcija, ekonomska i radna prava**
 - ▶ Radnici odlučuju o raspodeli dobiti: Način raspodele je bio uređen samoupravnim opštim aktima, o njoj je odlučivao Radnički savet, a kontrolu nad rasporedom sredstava i dohotka vršio je Odbor samoupravne radničke kontrole.
 - ▶ Preduzeće ulaže u brigu o zajednici: Radnički savet bio je u nadležnosti da donosi odluke i mere radi unapređenja i zaštite životne sredine, i obezbedi sredstava za te namene, a bio je i u obavezi da obrazuje organe i zaduži radnike koji se staraju o sprovođenju odluka za zaštitu i unapređenje čovekove sredine i očuvanje njihovog zdravlja.
 - ▶ U preduzeću deluju sindikati kao dodatni mehanizmi zaštite radničkih interesa: Organizacija sindikata bila je u obavezi da doprinosi radu preduzeća u oblasti društveno-ekonomskih odnosa, zaštite i ostvarivanja radnih prava podnošenjem predloga, mišljenja i sugestija.

Početak vlasničke transformacije: „Metalac“ 1991. godine

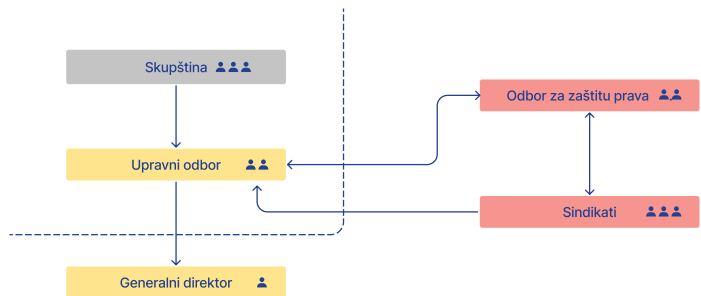
Za razumevanje transformacije organizaciono-upravljačke strukture „Metalca“ i kako se ona odrazila na radničku participaciju od posebnog značaja je proces vlasničke transformacije preduzeća. Na osnovu *Zakona o društvenom kapitalu* iz 1989. godine i odluke Radničkog saveta usvojene u decembru 1990. godine, počinje proces vlasničke transformacije preduzeća 1991. godine. „Metalac“ se transformiše iz društvenog preduzeća u deoničko društvo u mešovitoj svojini, a organizaciono-upravljačka struktura se u potpunosti menja. Radnički savet, stalne i pomoćne komisije, i Odbor samoupravne radničke kontrole brisani su, dok se kao „prežetak“ samoupravnog perioda jedino održao Zbor radnika iako njegova uloga nije jasno definisana u dokumentima.

Organizaciono-upravljačka struktura

Skupština postaje najviši organ odlučivanja. Bila je sastavljena od deoničara i predstavnika društvenog kapitala, a sazivao ju je predsednik Skupštine. Deoničari su pravo članstva u Skupštini imali na osnovu broja deonica odnosno učešća u kapitalu, a predstavnici društvenog kapitala su birani putem Zbora radnika i imali su mandat od četiri godine uz mogućnost ponovnog biranja. Sve odluke prihvatane su običnom većinom, a kvorum je bio ispunjen ako je sednici prisustvovalo više od polovine deonica. Skupština je odlučivala o raspodeli dobiti, statutarnim promenama, programu rada, ciljevima i planovima razvoja, određivala je poslovnu politiku i dr. U praksi, najveća ovlašćenja imao je **Upravni odbor** koji dobija veću moć u upravljanju, a njegove članove je postavljala i razrešavala Skupština kojoj je bio odgovoran i čije je odluke izvršavao. Brojao je devet članova, čiji je mandat trajao četiri godine uz mogućnost ponovnog biranja. Sednice Upravnog odbora su po pravilu bile zatvorene, kvorum je bio ispunjen ukoliko sednici prisustvuje prosta većina, a

odluke su donošene većinom glasova prisutnih članova. Funkcija **Generalnog direktora** ostala je izvršna, a Upravni odbor ga je imenovao/razrešavao i kontrolisao njegov rad. Biran je na pet godina uz mogućnost ponovnog izbora, a bio je odgovoran za izvršavanje odluka Skupštine i Upravnog odbora. Konačno, kao poseban organ kontrole osniva se **Odbor za zaštitu prava radnika** koji je delovao kao drugostepeni organ. Brojao je pet članova čiji je mandat trajao dve godine.

Matalac d.d. 1991.



Posledice započete tranzicije

→ Stepen radničke participacije značajno opada

- ▶ Učešće radnika u odlučivanju je održano na deklarativnom nivou: Na primer, prilikom usvajanja dokumenata značajnih za Društvo radnici su morali biti upoznati sadržinom dokumenata i imali su prava da daju predloge za poboljšanje teksta dokumenata, ali ne i da odlučuju o njihovom usvajanju.
- ▶ Deoničari, ne nužno radnici, postali su glavna kontrolna instanca: Organi upravljanja su odgovorni

deoničarima koji donose odluke putem glasanja na Skupštini deoničara.

- ▶ Strateške odluke se donose u skladu sa interesima kapitala: Inicijativu za statusne promene mogli su dati Skupština, Upravni odbor, Generalni direktor i deoničari, a odluka se smatra donetom ukoliko je za nju glasalo $\frac{2}{3}$ kapitala.
- ▶ Radnička kontrola sprovodila se samo posredno: Kontrolnu funkciju vrši Odbor za zaštitu prava radnika koji se bavio pitanjima pravilne primene kolektivnih ugovora, zakona, opštih akata, odluka i zaključaka, a radnici su imali dva predstavnika u Odboru birana od strane sindikata.

→ **Moć najviših organa Društva raste na štetu radničkih organa i radnika**

- ▶ Međusobni odnos Upravnog odbora i Generalnog direktora je ojačan: Organizaciju Društva određuje Upravni odbor na predlog Generalnog direktora; Generalni direktor je po položaju bio i član Upravnog odbora; sednicama Skupštine prisustvuju članovi Upravnog odbora i Generalni direktor; Generalni direktor zajedno sa Upravnim odborom ugovara platu zaposlenih.
- ▶ Uticaj i ovlašćenja Upravnog odbora u odnosu na radnike i radničke organe rastu: Tri od pet članova Odbora za zaštitu prava radnika birao je Upravni odbor. Upravni odbor je raspravljao i odlučivao o predlozima sindikata i bio zadužen za pregovaranje sa sindikatom, ocenjivao je zahteve koje su radnici izrazili štrajkom i konstatovao je ekonomski, tehnološki i organizacioni višak radnika.
- ▶ Ovlašćenja Generalnog direktora u odnosu na radnike rastu: On prima u radni odnos nove radnike i zaključuje ugovore o radu, imenuje i razrešava radnike sa posebnim ovlašćenjima i odgovornostima bez posebnog oglašavanja, određuje varijabilni deo lič-

nog dohotka zaposlenih, odlučuje o raspoređivanju radnika, stipendiranju, korišćenju kadrovskih stanova, početku i završetku radnog vremena i dr.

- ▶ Očitava se visoki stepen profesionalizacije članova organa Društva naspram široke radničke participacije karakteristične za samoupravni period: Sastav Upravnog odbora odslikava rastuću ulogu stručnjaka i „menadžerske klase“.

→ **Društvena reprodukcija, ekonomska i radna prava**

- ▶ Radnici ekonomska prava ostvaruju na osnovu vlasništva nad kapitalom (deonicama), a ne na osnovu rada: Ekonomska prava ostvaruju samo oni radnici koji su postali deoničari. Deoničar ima prava na proporcionalno učešće u raspodeli i isplati dobiti u obliku dividende, proporcionalni deo likvidacione ili stečajne mase, glasanje u Skupštini deoničara i pravo prvenstva kupovine prilikom otkupa novih emisija deonica.
- ▶ Proširena reprodukcija, zajednička potrošnja i opšte društvene zajedničke potrebe eksplicitno se ne pominju: Nema odredbi Statuta prema kojima se kompanija obavezuje da ulaže u zadovoljavanje društvenih potreba zaposlenih.
- ▶ Zaštita prava i definisanje radnih standarda nije više u direktnoj nadležnosti radničkih organa: Radi zaštite prava, radnici se mogu obratiti Odboru za zaštitu prava ili sindikatu, ali radna prava i organizacija rada su u nadležnosti drugih organa.
- ▶ Zakonski zagarantovano pravo na štrajk postoji ali je ograničeno: Radnici su dužni da organizuju rad i obavljaju poslove tokom štrajka čije bi neizvršavanje prouzrokovalo nepopravljivu štetu za Društvo. Sindikat i druga društva su radila van radnog vremena, odnosno u slobodno vreme.

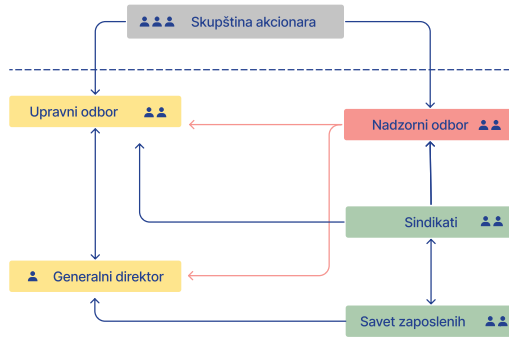
Potpuna transformacija u akcionarsko društvo: „Metalac“ 1998. godine

Od 1998. godine „Metalac“ posluje u statusu akcionarskog društva. Transformacija društvenog kapitala je nastavljena prodajom akcija sa popustom, a na osnovu *Zakona o svojinjskoj transformaciji* iz 1997. godine. Društvom su upravljali akcionari srazmerno vrednosti akcija čiji su vlasnici, a shodno transformacijama vlasničkih odnosa, ova faza može se smatrati i potpunim krajem primene samoupravnih principa.

Organizaciono-upravljачka struktura

Statut iz 1998. godine ukida Zbor radnika, i Odbor za zaštitu prava radnika, a Skupština je bila sačinjena isključivo od akcionara (bez predstavnika društvenog kapitala). Odluke su donosili akcionari koji su posedovali akcije sa pravom glasa, a u radu Skupštine su mogle da učestvuju i druge osobe ali bez prava glasa. **Upravni odbor** i **Generalni direktor** sada su činili **Upravu Društva**. Broj članova Upravnog odbora je povećan na deset. U Upravni odbor Skupština je birala četiri člana iz reda zaposlenih, jednog predstavnika zaposlenih, i pet članova koji su izvan Društva. Kao i u Statutu iz 1991. godine, Generalni direktor je „po položaju“ bio i član Upravnog odbora.

Uveden je i novi organ kontrole – **Nadzorni odbor**. Ovaj organ bio je nezavistan u svom radu, sastavljen od četiri člana na period od pet godina, koje je birala/opozivala Skupština i čiji je rad kontrolisala. Dva člana birana su izvan Društva i dva člana iz redova zaposlenih. On je vršio nadzor nad zakonitošću rada Uprave, pregledao je periodične i godišnje obračune; davao mišljenje o predlozima za raspodelu dobiti; razmatrao izveštaje revizora i dr.



Posledice transformacije u akcionarsko društvo

- **Participacija u odlučivanju direktno je zavisila od visine učešća u kapitalu, a smanjena je mogućnost za participaciju radnika koji nisu akcionari**
 - ▶ Ovlašćenja akcionara zavisila su od udela u kapitalu: Akcionari sa najmanje 10% kapitala imali su veća prava – npr. mogli su sazvati Skupštinu, zahtevati da se određene tačke uvrste u dnevni red Skupštine, mogli su uputiti zahtev Nadzornom odboru za izvršenje poslova iz njegovog delokruga i mogli su inicirati postupak za razrešenje Upravnog odbora ili njegovih članova.
 - ▶ Manji akcionari su mogli učestvovati udruživati svoje akcije radi ostvarivanja prava učešća u odlučivanju u Skupštini.
 - ▶ Ne postoji mogućnost direktnog učešća radnika u odlučivanju: Radnici su u upravljanju Društvom i vršenju kontrole isključivo učestvovali putem svojih predstavnika u odborima.

- ▶ Predstavници zaposlenih u odborima bili su u manjini: U Nadzorni odbor i Upravni odbor biran je po jedan član na predlog sindikata koji je predstavljao zaposlene.
 - ▶ Radnici su mogli osnovati poseban organ kontrole – Savet zaposlenih, ali on nije bio obavezujući: Savet zaposlenih imao je ovlašćenja da od Uprave društva zahteva informacije i objašnjenja o svim pitanjima koja se odnose na prava zaposlenih i da o svom stavu obavesti Upravu društva.
- **Moć najviših organa u upravljanju Društvom i dalje raste**
- ▶ Nastavljeno je ojačavanje odnosa Upravnog odbora i Generalnog direktora: Upravni odbor svoje poslove može povreti Generalnom direktoru.
 - ▶ Ograničenja u pogledu reizbora članova upravljačkih i izvršnih organa su labavija: Članovi Nadzornog i Upravnog odbora mogu biti reizabrani neograničen broj puta, i Generalni direktor može biti ponovo biran.
 - ▶ Proces profesionalizacije upravljačkih organa je nastavljen: U Upravni odbor, Nadzorni odbor i za funkciju Generalnog direktora mogla su biti birana samo lica sa visokom stručnom spremom (i istaknuti stručnjaci u oblasti značajnoj za Društvo).
- **Društvena reprodukcija, ekonomska i radna prava**
- ▶ Pitanje društvene reprodukcije vidljivo je samo iz nadležnosti drugih organa upravljanja: Na primer, iz opisa nadležnosti Generalnog direktora koji odlučuje o korišćenju kadrovskih stanova i kredita, stipendiranju i raspoređivanju radnika vidljivo je da postoje elementi brige o radnicima.
 - ▶ Uvode se elementi društvene odgovornosti: Zaštita životne sredine pomenuta je u jednom članu, gde se navodi da poslovanje Društva mora da se vrši na način kojim će se u najvećoj mogućoj meri štiti životna sredina, a Upravni odbor je bio u obavezi da na po-

četku svake godine utvrdi mere, zadatke i potrebna sredstva za ostvarivanje ovog cilja.

- ▶ Radna prava zaposlenih nisu bliže definisana: Plate zaposlenih zavisile su od težine posla, rezultata rada, privređivanja proizvodnim sredstvima, kolektivnog i radnog ugovora.

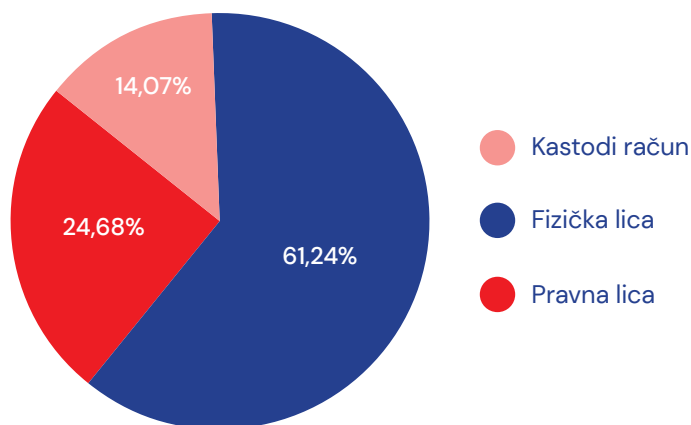
Do kraja 90-ih godina transformacija društvenog kapitala dovršena je otplatom akcija nakon revalorizacije, i prema tvrdnjama na sajtu „Metalca“ izvedena je na način da je 85% vrednosti akcija pripadalo aktuelnim i bivšim radnicima. Ono što ostaje nejasno jeste da li su, i u kojoj meri, radnici ostali u vlasništvu nad akcijama. Ukoliko se vlasnička struktura uporedi sa periodom od 2000-ih godina čini se da je učešće u kapitalu, a samim tim u odlučivanju i upravljanju kompanijom, u veoma maloj meri ostalo u rukama radnika. Navedene promene mogu se razumeti kako kroz analizu upravljačko-organizacione strukture, tako i kroz odsustvo učešća radnika u donošenju poslovnih i ekonomskih odluka.

Savremeni period: „Metalac“ nakon tranzicije

Tokom 2000-ih transformacija organizaciono-upravljačke strukture je nastavljena. Do 2005. godine izvršene su još tri izmene i dopune Statuta iz 1998. godine (2001, 2002 i 2003. godine) koje su se isključivo odnosile na pitanja raspodele dobiti i određivanja vrednosti akcija. Promenama statuta i osnivačkog akta, 2005. i 2006. godine, „Metalac“ posluje kao javno akcionarsko društvo organizovano u holding kompaniju pod nazivom „Metalac“ grupa, što je slučaj i danas. Poslednja statutarna promena usvojena je 2012. godine.

Za savremeni period, posebno važan podatak jeste da je 61,2% kapitala kompanije „Metalac“ u vlasništvu fizičkih lica, a u podacima Centralnog registra depa i kliring hartija od vrednosti vidljivo je da prvih deset akcionara poseduje više od 50% i akcija (53,1) i glasačkih prava (50,2) i ukupne vrednosti (53,1). Takođe, među prvih deset akcionara nalazi se pet pravnih lica (domaćih i stranih), iako se ukupni kapital preduzeća nalazi u većinskom vlasništvu fizičkih lica. Drugim rečima, prvih desetak akcionara ima najveću moć u vlasništvu, pa samim tim i u odlučivanju.

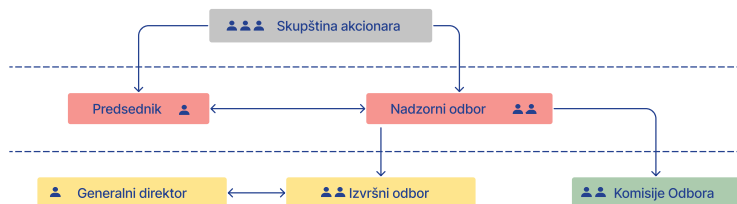
Struktura vlasništva nad akcijama



Organizaciono-upravljачka struktura

Upravljanje kompanijom organizovano je **dvodomno** što znači da su najviši organi Društva Nadzorni i Izvršni odbor koji su istovremeno odgovorni Skupštini. Osnovni organi Društva do 2012. godine bili su: Skupština, Upravni odbor, Predsednik društva (odnosno Predsednik „Metalac“ grupe), Izvršni odbor, Generalni direktor i Nadzorni odbor, a Statutom iz 2012. godine, Upravni odbor je brisan dok su ostali organi Društva ostali isti. Upravljačka moć se koncentriše u Izvršnom i Nadzornom odboru, i u rukama onih koji se nalaze na najvišim pozicijama.

Nadzorni odbor statutom iz 2012. godine preuzima veliki deo nadležnosti Upravnog odbora. Sastoji se od pet članova od kojih je najmanje jedan nezavisan od Društva, a koji se biraju na period od četiri godine. Članove bira Skupština, na osnovu predloga kandidata **Komisije** za imenovanje ili, ukoliko nije formirana, na predlog Nadzornog odbora. Postoje i Komisije koje su pomoćna tela Nadzornog odbora, imaju najmanje tri člana, a najvažnija je Komisija za reviziju koja vrši unutrašnji nadzor, ispituje primene računovodstvenih standarda, sprovodi postupak izbora revizora itd. Nadzorni odbor je zadužen za poslovnu strategiju i ciljeve Društva zajedno sa svim njegovim zavisnim društvima, a donosi odluke o organizaciji „Metalac“ grupe, vrši izbor i razrešenje članova Izvršnog odbora i nadzire njegov rad, vrši unutrašnji nadzor nad poslovanjem Društva, donosi i usvaja izmene dokumenata, odlučuje o statusnim promenama i promenama pravne forme zavisnih društava i dr. S druge strane, **Izvršni odbor** je poslovodni organ koji izvršava odluke Skupštine i Nadzornog odbora. Sastoji se od pet izvršnih direktora zaposlenih u Društvu ili njegovim zavisnim društvima koje imenuje Nadzorni odbor na pet godina, a članovi Izvršnog odbora mogu biti ponovo birani. **Generalni direktor** je po položaju i predsednik Izvršnog odbora, dok je **predsednik „Metalac“ grupe** po položaju i predsednik Nadzornog odbora (odnosno Upravnog odbora do 2012. godine).



Posledice potpune transformacije kompanije

→ Upravljanje i odlučivanje prelazi u nadležnosti najviših organa Društva

- ▶ Nadležnosti i ovlašćenja Upravnog odbora u raspolaganju kapitalom Društva su porasle: Na primer, Upravni odbor je mogao donositi odluku o izdavanju preferencijalnih i odobrenih akcija uz ovlašćenje Skupštine, a odluku o izdavanju drugih hartija od vrednosti je mogao donositi samostalno.
- ▶ Moć Upravnog odbora u odlučivanju je takođe porasla: Na primer, Statut donosi Skupština, a sve njegove naredne izmene i dopune donosi Upravni odbor u skladu sa zakonom i osnivačkim aktom.
- ▶ Delokrug delovanja Nadzornog odbora i moć u odlučivanju su u velikoj meri proširene: On više nema samo kontrolnu već i upravljačku funkciju (iako članovi odbora ne mogu imati izvršne funkcije): Na primer, do 2012. godine Skupštinu je sazivao Upravni odbor, a novim statutom predviđeno je da Skupštinu saziva Nadzorni odbor. Imenuje članove Izvršnog od-


bora, imenuje Generalnog direktora između izvršnih direktora, može razrešavati dužnosti izvršne direktore bez navođenja razloga za razrešenje.

- ▶ Izvršni odbor ima veću autonomiju: U vođenju poslova postupa samostalno i odlučuje van sednica.
- ▶ Predsednik grupe dobija značajna ovlašćenja u odlučivanju na nivou cele kompanije: Na primer, odlučuje o strateškim pravcima razvoja i drugih oblika organizovanja povezanih društava, koordiniše rad organa upravljanja podređenih, odnosno povezanih društava, odlučuje o kadrovskoj politici.
- ▶ Generalni direktor ima široka ovlašćenja u odnosu na druge organe: Na primer, može da sazove sednicu Izvršnog odbora, ako ne postoji saglasnost po određenom pitanju između njegovih članova koji su u principu autonomni u radu. Slično, u slučaju jednake podele glasova prilikom odlučivanja u Izvršnom odboru, glas Generalnog direktora je odlučujući.

→ **Prava akcionara se razlikuju, dok ekonomska prava radnika i radnička participacija nisu u fokusu**

- ▶ Skupštinu čine svi akcionari društva ali oni nisu jednaki u pravima: Na primer, svaki akcionar ima prava učestvovanja u radu Skupštine, pravo podnošenja predloga i dobijanja odgovora u vezi sa pitanjem iz dnevnog reda, kao i pravo da postavlja pitanja u vezi sa dnevnim redom. Međutim, pravo glasa imaju samo akcionari koji poseduju akcije koje to omogućavaju (akcije sa pravom glasa).
- ▶ Stepen učešća u odlučivanju i dalje zavisi od visine učešća u kapitalu: Na primer, predlog kandidata za članove Nadzornog odbora mogu dati akcionari koji poseduju najmanje 5% akcija sa pravom glasa, a predlog za predsednika „Metalac“ grupe mogu i dati akcionari koji raspolažu sa najmanje 20% akcija sa pravom glasa.

- ▶ Postoje mehanizmi uključivanja i zaštite malih akcionara: Akcionari sa nedovoljnim brojem glasova mogu se udruživati i biti predstavljeni putem punomoćnika, a Kodeksom korporativnog upravljanja regulisana je zaštita interesa malih akcionara.
 - ▶ Ekonomska (ali i druga) prava radnika su samo vidljiva u slučajevima preraspodele dobiti: Dobit Društva se raspoređuje i za radničke i menadžerske premije, ali njihova raspodela nije među prioritetima.
- **Društvena reprodukcija, briga o zaposlenima i zajednici nije regulisana statutom već poslovnim strategijama kompanije**
- ▶ Pitanje brige o zajednici postaje važno za poslovanje Društva, ali u kontekstu odgovornog poslovanja i korporativnog upravljanja: Kompanija 2006. godine osniva fondaciju „Metalac“ radi ostvarivanja humanitarnih i drugih društveno korisnih ciljeva, unapređenja i podrške stvaralaštvu u oblasti nauke, kulture, umetnosti, sporta i sl.
 - ▶ Pitanje zaštite životne sredine je uključeno u strateški razvoj poslovanja: „Metalac“ posluje u skladu sa međunarodnim politikama i smernicama o zaštiti životne sredine i socijalnoj zaštiti, kao i direktivama Evropske Unije, a kroz primenu međunarodnih standarda.
 - ▶ Pitanje razvoja karijere postaje jedan od strateških ciljeva kompanije: Na primer, kompanija ima praksu razvoja rukovodioca – kroz službu za ljudske resurse prati karijeru svih visokoobrazovanih zaposlenih, a dodeljuju se i jubilarne nagrade za 20, 30, 36 (žene) i 40 (muškarci) godina rada u kompaniji.
 - ▶ Pitanje zaštite radnika postaje jedan od strateških ciljeva: Zaposlenima su na raspolaganju lekar, medicinska sestra i stomatolog u ambulanti u okviru Poslovnog centra. Postoje i različiti vidovi solidarne (i finansijske) pomoći u slučajevima nepredviđenih okolnosti (smrti člana uže porodice, elementarne



nepogode, pomoć porodici u slučaju smrti zaposlenog). Sva deca zaposlenih koja su redovni studenti dobijaju stipendiju, a stipendije se dodeljuju i deci preminulih zaposlenih.

Listu korišćene literature:

Anđelković Branka, Tanja Jakobi, Vladan Ivanović, Zoran Kalinić, Manja Bogičević, Sonja Lundin, i Ljubivoje Radonjić. 2020. *Gig-metar*. Beograd: Centar za istraživanje javnih politika. Dostupno na: <https://gigmetar.publicpolicy.rs/region2/>

Bogićević Leko, Ivana. 2021. *Što baš sad, što baš FAP*. Barajevo-Beograd: Udruženje Jednostavno rečeno

Bradaš, Sarita. 2021. *Minimalna zarada u Srbiji*. Beograd: Fondacija Centar za demokratiju

Buble, Tamara. 2016. „Tranzicija prava na stan.“ *Bilten*, Jul 25, 2017. <https://www.bilten.org/?p=14527#>

Đukić, Vesna. 2022. „Dvojniki države u kulturnoj politici Srbije (1971–2021)“, *Srpska politička misao* 1: 93–117.

Kässi, Otto and Vili Lehdonvirta. 2018. "Online Labour Index: Measuring the Online Gig Economy for Policy and Research." *Technological Forecasting and Social Change*, 137 (C): 241–248.

Kočović De Santo, Milica. „Istorijske lekcije o institucionalnim promenama u resoru kulture značajne za promišljanje o alternativnoj ekonomskoj politici i sistemski održivim rešenjima“ U *Značaj institucionalnih promena u ekonomiji Srbije kroz istoriju*, ur. Jelena Minović, Milica Kočović de Santo, Aleksandar Matković, 34–56. Beograd: Institut ekonomskih nauka

Krstić, Iskra. 2018. „Grupa Crvena: socijalni turizam je predstavljao mehanizam društvene integracije.“ *Mašina*, Jun 22, 2018. <https://cutt.ly/2FdXiKp>

Lakić, Aleksandra, i Jelena Šapić. 2022. *Model zadružnog organizovanja po meri samostalnih radnika*. Beograd: Zajedničko. Dostupno na: <https://bit.ly/3TSk1sa>

Lakić, Aleksandra, Jelena Šapić, Milica Marinković, i Mirjana Dragosavljević. 2022. *Ka udruženom radu: Priručnik za osnivanje za druge samostalnih radnika(ca)*. Beograd: Zajedničko. Dostupno na: <https://bit.ly/3TPRhjJ>

Lakićević, Snežana. 2016. „Radničko akcionarstvo i participacija.“ *Pravni Zapisi*, Godina VII(2): 367–385.

Law, J. Peter. 1976. “The Illyrian Firm and Fellner’s Union–management Model”, *Journal of Economic Studies* 4(1): 29–37.

Lebovic, Majkl. 2014. „Pouke jugoslovenskog samoupravljanja.“ *Princip Info*, Maj 3, 2014. <https://bit.ly/3TUjJQQ>

Marković, Goran. 2011. “Workers councils in Yugoslavia: Successes and Failures.” *Socialism and Democracy* 25(3): 107–129

Marsenić, Dragutin. 1976. *Razvoj i problemi privrednog sistema Jugoslavije*. Beograd: Naučna Knjiga

Matković, Aleksandar. 2018. „Društvena svojina.“ U *Zajednička dobra i granice kapitalizma*, ur. Aleksandar Matković, 32–35, Beograd: Zajedničko. Dostupno na: <https://bit.ly/3gXC2Xe>

Milanović, Branko. 2021. „Socijalistička preduzeća“. *Peščanik*, Decembar 2, 2021. <https://pescanik.net/socijalisticka-preduzeća/>

Musić, Goran. 2021. *Making and breaking the Yugoslavia working class. The story of two self-managed factories*. Budapest–New York: Central European University Press.

Novaković, Nada. 2016. „Deindustrijalizacija i radnička klasa Srbije.“ *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, Godina LXVII (159): 735–753.

Savanović, Aleksandra, Aleksandra Lakić, Jovana Timotijević, i Miloš Kovačević. 2021. *Radnici drugog reda: Nestandardni rad u Srbiji*. Beograd: Zajedničko. Dostupno na: <https://bit.ly/3DIIsO5o>

Simović, Vladimir, i Tanja Vukša. 2022. "When did a Transition to Capitalism Start in Serbia?" In *The Political Economy of Eastern Europe 30 years in to the 'Transition*, ed. by Agnes Gagyí and Ondrej Slačálek, 41–64. International Political Economy Series.

Unkovski-Korica, Vladimir. 2015. „Samoupravljanje, razvoj i dug: uspon i pad 'jugoslovenskog eksperimenta'." U *Dobrodošli u pustinju postsocijalizma*, ur. Srećko Horvat i Igor Štiks, 45–74. Zagreb: Fraktura.

Šoškić, Branislav. 1982. „Istorijska specifičnost i problemi samoupravnog privrednog sistema." U Tom I, *Problemi Samoupravnog Privrednog Sistema*, ur. Branislav Šoškić, postkongreencijska monografija skupa povodom 30-te godišnjice samoupravljanja u Jugoslaviji, Herceg Novi 17–19. septembar, 1980.

Whitehorn, Alan. 1976. „Radničko samoupravljanje – socijalistički mit ili prognoza." *Revija za sociologiju* VI(2–3): 17–30.

Zovak, Krešimir (2022) *Niz nezgodnih pitanja – završna faza radničkoog samoupravljanja u Jugoslaviji*. BRID, Zagreb. Neobjavljeni rad

