

# EEBLER20

Strengthen board level participation

pl | en | sk | slo | rs | bg | tr | es



Co-funded by  
the European Union

EIBLER<sup>®</sup>  
Strengthen board level participation

## REPREZENTACJA PRACOWNIKÓW NA POZIOMIE ZARZĄDU I EUROPEJSKIE RADY ZAKŁADOWE – CZYLI JAK PRZENIEŚ DIALOG SPOŁECZNY W TWOJEJ FIRMIE NA WYŻSZY POZIOM

Jesteś pracownikiem dużego przedsiębiorstwa? Próbujesz działać na rzecz swoich pracowników, angażując się w związki zawodowe lub inne formy uczestnictwa i dialogu? Czy Twój pracodawca nie chce uznać związków zawodowych lub w najlepszym wypadku toleruje je, nie włączając ich do żadnych mechanizmów negocjacyjnych lub współzarządzania? Poniżej znajdziesz garść informacji na temat niektórych rozwiązań, które mogą pomóc Tobie i Twoim współpracownikom wzmacnić reprezentację pracowników wobec pracodawcy. W zależności od rodzaju firmy, w której jesteś zatrudniony i Twojej sytuacji, mogą one pomóc wzmacnić głos pracowników i rozwiązać codzienne bolączki związane z ich słabą pozycją w wielu firmach.

### EUROPEJSKIE RADY ZAKŁADOWE

#### CZYM SĄ EUROPEJSKIE RADY ZAKŁADOWE?

Są to ciała informacyjno-konsultacyjne, których członkowie, reprezentujący strony pracowniczą z różnych krajów, spotykają się z przedstawicielami pracodawcy, aby omówić różne kwestie ważne dla funkcjonowania firmy, na przykład restrukturyzację lub plany rozwoju przedsiębiorstwa. Przy tej okazji pracodawca ma obowiązek zapoznać przedstawicieli pracowników z aktualną sytuacją ekonomiczną korporacji. Kluczową kwestią jest to, że konsultowane zagadnienia muszą mieć wpływ na sytuację zakładów pracy znajdujących się w więcej niż jednym kraju działania przedsiębiorstwa, a więc muszą mieć charakter ponadnarodowy. Obecnie istnieje około 1 100 europejskich rad zakładowych.

#### W JAKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH MOŻNA USTANOWIĆ EUROPEJSKIE RADY ZAKŁADOWE?

Europejskie rady zakładowe mogą być tworzone w przedsiębiorstwach zatrudniających łącznie co najmniej 1 000 pracowników w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego (tj. Unii Europejskiej, Norwegii i Islandii). Dodatkowym ważnym warunkiem jest, aby taki pracodawca zatrudniał co najmniej 150 pracowników w każdym z co najmniej dwóch krajów EOG.

#### JAKIE SĄ KORZYŚCI Z FUNKCJONOWANIA EUROPEJSKICH RAD ZAKŁADOWYCH Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW?

Starannie przygotowani do swojej roli i kompetentni delegaci do europejskich rad zakładowych mogą czerpać wiele korzyści dla siebie i innych pracowników z uczestnictwa w tych organach. Do najważniejszych z nich należą:

- wczesny dostęp do strategicznych planów działania kierownictwa przedsiębiorstwa, które mogą mieć znaczący wpływ na sytuację pracowników w różnych krajach;
- wgląd w sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, a tym samym lepsze zrozumienie przyczyn pozostających za niektórymi decyzjami zarządu;
- możliwość przekazywania informacji zwrotnej na temat planowanych kroków bezpośrednio do centralnego zarządu korporacji;
- zmuszenie przedstawicieli zarządu centralnego do refleksji nad planowanymi decyzjami strategicznymi, choćby dlatego, że muszą się przygotować do przedstawienia planów i ich uzasadnienia podczas posiedzeń zarządu;
- weryfikacja plotek dotyczących planowanych działań zarządu;
- wymiana doświadczeń (także podczas nieformalnych spotkań) z przedstawicielami pracowników z innych krajów, poznawanie dobrych praktyk w zakresie warunków zatrudnienia i dialogu społecznego;
- budowanie solidarności transgranicznej z przedstawicielami pracowników z innych krajów;
- kształcenie kompetencji przydatnych w prowadzeniu konsultacji, nabywanie umiejętności budowania argumentów wspierających stanowisko reprezentacji pracowniczej.

#### JAKIE SĄ OGRANICZENIA EUROPEJSKICH RAD ZAKŁADOWYCH?

Należy pamiętać, że ERZ są ciałami konsultacyjnymi, a nie stworzonymi do prowadzenia negocjacji, których efektem byłby jakiś układ zbiorowy. Dlatego ich moc sprawcza może być dla niektórych rozczarowująca. Z drugiej strony, prawo nie zabrania rozszerzania kompetencji rad. Zdarzają się przypadki zawierania przez nie porozumień ramowych, które przyczyniają się do wyrównywania standardów w zakresie warunków zatrudnienia między zakładami położonymi w różnych krajach. To, czy takie porozumienia uda się zawrzeć, będzie jednak zależało od otwartości pracodawcy oraz siły negocjacyjnej i determinacji przedstawicieli pracowników. Niewątpliwie pomoże w tym z jednej strony kultura organizacyjna poważnie traktująca partycypację pracowniczą, a z drugiej silne i odważne związki zawodowe obecne w przedsiębiorstwie.

Drugim istotnym ograniczeniem jest fakt, że rada rozpatruje jedynie kwestie ponadnarodowe, dotyczące pracowników z więcej niż jednego kraju. Czasami pracownicy z krajów o słabszym dialogu społecznym próbują wprowadzić do porządku obrad rady kwestie, których nie udało im się uzgodnić z kierownictwem krajowym. Może to spotkać się ze sprzeciwem przedstawicieli pracodawców lub kolegów z innych krajów. Można jednak podjąć próby przedstawienia tych kwestii w taki sposób, aby zostały one ujęte w ramy szerszej, ponadnarodowej perspektywy. Pomocne może być dowiedzenie się, czy pracownicy zakładów zlokalizowanych w innych krajach doświadczają podobnych problemów.

## PIERWSZE KROKI W KIERUNKU UTWORZENIA EUROPEJSKIEJ RADY ZAKŁADOWEJ

Po pierwsze, europejska rada zakładowa może już istnieć w Twojej korporacji, na przykład jeśli istnieje od dawna w wielu krajach europejskich i stosunkowo niedawno zaczęła działać w Twoim kraju. W takim przypadku powinieneś skontaktować się z delegatami do rady z innych krajów i negocjować z pracodawcą zmianę umowy regulującej działalność rady, aby uwzględnić w niej delegatów z Twojego kraju. Z drugiej strony, jeżeli rada jeszcze nie istnieje, będziesz musiał się zaangażować i podjąć następujące kroki:

- ustal liczbę pracowników zatrudnionych w Twoim kraju i w co najmniej jednym innym kraju Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz lokalizację siedziby korporacji;
- przygotuj pisemny wniosek o podjęcie negocjacji w sprawie utworzenia rady wspólnie z pracownikami z zakładów w innych krajach i podejmij negocjacje z pracodawcą;
- wiele szczegółów organizacyjnych funkcjonowania rady będzie przedmiotem negocjacji i znajdzie się w porozumieniu zawartym z pracodawcą, np. częstotliwość spotkań, miejsce ich odbywania. Skład rady powinien odzwierciedlać proporcje zatrudnienia w poszczególnych krajach, w których działa przedsiębiorstwo;
- niezbędne będzie zdobycie wiedzy na temat zasad, na jakich działają europejskie rady zakładowe, zapoznanie się z dyrektywą 2009/38/WE, a także z prawem dotyczącym rad funkcjonujących w danym kraju; delegaci do rady muszą również znać kluczowe zagadnienia związane z prawem pracy, prawem gospodarczym oraz interesować się sytuacją rynkową firmy i ogólnym obrazem branży, w której działa. Wszystko po to, aby byli kompetentnymi uczestnikami rady, prowadzącymi konstruktywne rozmowy z pracodawcą.

Więcej informacji na temat europejskich rad zakładowych można znaleźć pod następującym linkiem: <https://www.ewcdb.eu/>

## REPREZENTACJA PRACOWNIKÓW NA POZIOMIE ZARZĄDU CZYM JEST REPREZENTACJA PRACOWNIKÓW NA POZIOMIE ZARZĄDU?

Jest to specyficzny sposób uczestnictwa pracowników we współzarządzaniu przedsiębiorstwem, polegający na członkostwie przedstawicieli pracowników w statutowych organach zarządzających i/lub nadzorczych przedsiębiorstwa. Należą do nich, w tzw. modelu dualistycznym, zarząd i rada nadzorcza, a w modelu monistycznym - rada nadzorcza. Zakres tego uczestnictwa różni się w zależności od kraju i dominującego modelu nadzoru korporacyjnego. Najczęściej spotykanym rozwiązaniem jest dopuszczenie przedstawicieli pracowników do udziału w radzie nadzorczej w dominującym w większości krajów modelu dualistycznym, czyli takim, w którym w spółce funkcjonują odrębne organy zarządzające i nadzorcze.

## W JAKICH SPÓŁKACH MOŻNA POWOŁAĆ REPREZENTACJĘ PRACOWNIKÓW W ORGANACH ZARZĄDZAJĄCYCH?

Sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana niż w przypadku europejskich rad zakładowych, ponieważ nie ma wspólnego prawa unijnego regulującego tę kwestię. Każdy kraj przyjął inne rozwiązania, choć dominującą zasadą jest to, że pracownicy spółek częściowo lub całkowicie państwowych mają prawo do posiadania swoich przedstawicieli. Tak jest między innymi w przypadku: Hiszpania, Polska, Słowacja, Słowenia i Serbii. Ponadto w niektórych krajach również przedsiębiorstwa prywatne są zobowiązane do uwzględnienia reprezentacji pracowników na poziomie zarządu, zwykle po przekroczeniu pewnego progu wielkości zatrudnienia. Tak jest w przypadku Słowacji i Słowenii. W obu tych krajach próg ten jest stosunkowo niski (50 pracowników). Niestety, ustawowego mechanizmu reprezentacji nie ma ani w Bułgarii, ani w Turcji, choć przedstawiciele pracowników mają tam prawo do udziału w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy. Co więcej, brak ustawowego obowiązku zapewnienia reprezentacji nie wyklucza możliwości jej istnienia, jeśli spółka poważnie myśli o partycypacji pracowniczej.

## JAKIE SĄ KORZYŚCI Z REPREZENTACJI PRACOWNIKÓW NA POZIOMIE ZARZĄDU Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW?

Trudno wyobrazić sobie wyższy poziom partycypacji pracowników niż wtedy, gdy zasiadają oni w organach zarządzających i nadzorczych spółek – nawet jeśli, co do zasad, nigdy nie stanowią większości ich członków, a powierzone im funkcje często ograniczają się do sfery HR i relacji ze związkami zawodowymi. W szczególności reprezentacja pracownicza w zarządzie może dać pracownikom:

- wpływ na niektóre decyzje władz przedsiębiorstwa, zwłaszcza te dotyczące zasad zatrudniania i wynagradzania pracowników (stawki płac, premie, rozliczanie czasu pracy, stosowanie różnych form umów, zasady BHP);
- lepszą świadomość sytuacji przedsiębiorstwa, lepsze zrozumienie działań i decyzji organów zarządzających i nadzorczych, budowanie wzajemnego zaufania między pracodawcą a pracownikami;
- możliwość skuteczniejszego przekazywania przez pracowników pracodawcy informacji zwrotnej, wyraźniejszego artykułowania swojej perspektywy na problemy i wyzwania przedsiębiorstwa;
- partycypacja na poziomie zarządu, z często towarzyszącymi jej wyborami przedstawicieli pracowników obejmującymi całą załogę, może stanowić swoiste laboratorium demokracji przemysłowej, które może przełożyć się na budowanie kultury racjonalnego dialogu i zaufania, a w dłuższej perspektywie pozytywnie wpłynąć na inne sfery poza gospodarką, w tym procesy polityczne i społeczne.

Dodatkowo warto wspomnieć o istotnych korzyściach z perspektywy pracodawcy, które mogą być dobrym argumentem strony pracowniczej na rzecz wprowadzenia lub wzmacniania reprezentacji pracowniczej na poziomie zarządu:

- rozładowanie napięć między pracownikami a zarządem, ograniczenie konfliktów, strajków i innych akcji protestacyjnych;
- większe zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, lepsza motywacja do pracy.

#### **JAKIE SĄ OGRANICZENIA REPREZENTACJI PRACOWNICZEJ NA POZIOMIE ZARZĄDU?**

Przede wszystkim, aby ta forma reprezentacji pracowników funkcjonowała skutecznie i bez zakłóceń, ogólny stan dialogu społecznego w przedsiębiorstwie również powinien prezentować się pozytywnie. Nagromadzone konflikty, nieufność i brak porozumienia po obu stronach będą skutkować, a w pesymistycznym scenariuszu nawet eskalować do zarządu lub rady nadzorczej. Nie jest to zatem dobra forma partycipacji w sytuacji, gdy pracownicy i ich reprezentanci są zdecydowanie przeciwni zarządomu przedsiębiorstwa.

Udział we współzarządzaniu przedsiębiorstwem wymaga od przedstawicieli pracowników wysokich kompetencji - znajomości prawa rządującego spółkami, prawa pracy czy sytuacji rynkowej w branży. W niektórych krajach jest to nawet formalnie weryfikowane i tylko osoby, które mogą wykazać się wystarczającym poziomem wiedzy, mogą angażować się w tę formę uczestnictwa. Z drugiej strony, nawet dobre przygotowanie do pełnienia swojej roli nie gwarantuje, że przedstawiciele pracowników będą właściwie zaangażowani we współzarządzanie firmą - wiele zależy także od postawy pracodawców. Zdarza się, że przedstawicielom pracowników w radzie nadzorczej lub zarządzie powierza się obszary problemowe, które z punktu widzenia funkcjonowania firmy są marginalne, np. relacje ze związkami zawodowymi. Do pewnego stopnia od siły negocjacyjnej i determinacji pracowników zależy, czy uda im się wypracować odpowiednio silną pozycję.

Istotnym ograniczeniem jest również konieczność zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa, co oznacza, że wiele kwestii omawianych na forum zarządu lub rady nadzorczej nie może być przekazywanych pozostałym pracownikom. Konieczna jest dyskrecja i powściągliwość w przekazywaniu informacji, co w niektórych przypadkach prowadzi do napięć psychologicznych u przedstawicieli pracowników lub napięć pomiędzy nimi a ich kolegami.

#### **PIERWSZE KROKI W KIERUNKU UTWORZENIA PRzedSTAWICIELSTWA PRACOWNIKÓW NA POZIOME ZARZĄDU**

Ze względu na fakt, że nie ma przepisów unijnych zapewniających minimalne standardy prawne w zakresie partycipacji pracowników, szczegółowe informacje należy sprawdzić na poziomie krajowym, choć różnią się one także w zależności od państwa. Przepisy te są inne w przedsiębiorstwach kontrolowanych przez państwo (gdzie niewątpliwie zwykle łatwiej będzie pracownikom zaangażować się we współzarządzanie) i w przedsiębiorstwach prywatnych. Możemy zalecić, najpierw zapoznać się dokładnie z prawem regulującym tę sferę w danym kraju oraz z dokumentami statutowymi spółki. Następnie, zgodnie z obowiązującymi procedurami, negocjować z pracodawcą włączenie przedstawicieli pracowników do udziału w zarządzie.

Pierwszym krokiem jest sprawdzenie następującej strony internetowej:  
<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION AND EUROPEAN WORKS COUNCILS

### - OR HOW TO TAKE YOUR COMPANY'S SOCIAL DIALOGUE TO THE NEXT LEVEL

Are you an employee of a large company? Are you trying to advocate for your workforce by engaging in trade unions or other forms of participation and dialogue? Is your employer unwilling to recognise unions or at best tolerate them without including them in any bargaining or co-management mechanisms? Below you will find a handful of information on some solutions that can help you and your colleagues to strengthen employee representation vis-à-vis your employer. Depending on the type of company you are employed by and your situation, these can help to strengthen the voice of workers and address the day-to-day ills of their weak position in many companies.

#### EUROPEAN WORKS COUNCILS

##### WHAT ARE EUROPEAN WORKS COUNCILS?

These are information and consultation bodies whose members, representing the workers' side from different countries, meet with the employer's representatives to discuss various issues of importance to the operation of the company - for example, restructuring or company development plans. On this occasion, the employer is obliged to acquaint the employee representatives with the current economic situation of the corporation. The key point is that the issues being consulted must have an impact on the situation of establishments located in more than one country of operation of the company and must therefore be transnational in nature. There are currently around 1 100 European Works Councils.

##### IN WHICH COMPANIES CAN EUROPEAN WORKS COUNCILS BE ESTABLISHED?

European Works Councils can be set up in companies with a total of at least 1,000 employees in the countries of the European Economic Area (i.e. the European Union, Norway and Iceland). An additional important condition is that such an employer has at least 150 employees in each of at least two EEA countries.

##### WHAT ARE THE BENEFITS OF EUROPEAN WORKS COUNCILS

##### FROM THE EMPLOYEES' PERSPECTIVE?

Carefully prepared for their role and competent delegates to European Works Councils can derive many benefits for themselves and other employees from participating in these bodies. The most important of these are:

- Early access to the strategic action plans of the company's management, which can have a considerable impact on the situation of employees in different countries.
- Insights into the economic situation of the company and thus a better understanding of the reasons staying behind certain management decisions.
- Ability to provide feedback on planned steps directly to the corporation's central management.
- Making the representatives of the central board reflect on planned strategic decisions - if only because they have to prepare to present the plans and their justification at the council.
- Verification of rumours regarding the board's planned activities.
- Exchanging experiences (also during informal meetings) with workers' representatives from other countries, learning about good practices in terms of employment conditions and social dialogue.
- Building cross-border solidarity with staff representatives from other countries.,
- Shaping competences useful in conducting consultations, acquiring skills to build arguments supporting the position of employee representation.

##### WHAT ARE THE LIMITATIONS OF EUROPEAN WORKS COUNCILS?

It should be borne in mind that EWCs are consultative bodies and not designed to conduct negotiations that would result in some kind of collective agreement. Therefore, their causative power may be disappointing for some people. On the other hand, the law does not prohibit the extension of the councils' competences. There are cases of them concluding framework agreements that contribute to the equalisation of standards in terms of employment conditions between establishments located in different countries. Whether such agreements can be concluded, however, will depend on the openness of the employer and the negotiating power and determination of the employee representatives. This will undoubtedly be helped, on the one hand, by an organisational culture that takes employee participation seriously and, on the other, by strong and courageous trade unions present in the company.

The second major limitation is that the council only considers transnational issues affecting workers from more than one country. Sometimes workers from countries with weaker social dialogue try to put issues on the council's agenda that they have not been able to agree with national management. This may face opposition from employer representatives or colleagues from other countries. However, attempts can be made to present these issues in such a way that they are framed in a broader, transnational perspective. It may be helpful to find out whether employees of establishments located in other countries experience similar problems.

## FIRST STEPS TOWARDS THE ESTABLISHING A EUROPEAN WORKS COUNCIL

Firstly, a European Works Council may already exist in your corporation, for example, if it has been in existence in a number of European countries for a long time and has relatively recently started to operate in your country. In that case, you should contact delegates to the council from other countries and negotiate with your employer to change the agreement governing the council to include delegates from your country. On the other hand, if the council does not yet exist, you will need to get more involved and take the following steps:

- Determine the number of employees working in your country and in at least one other European Economic Area country and the location of the corporation's head office.
- Prepare a written request to negotiate the establishment of a council together with workers from establishments in other countries and enter into negotiations with the employer.
- Many of the organisational details of the council's functioning will be negotiated and included in the agreement concluded with the employer - e.g. the frequency of meetings, the place where they are held. The composition of the council should reflect the proportion of employment in the various countries in which the company operates.
- It will be necessary to acquire knowledge of the principles under which European works councils operate – familiarise yourself with Directive 2009/38/EC, as well as the law on councils operating in your country; delegates to the council must also be versed in key issues relating to labour law, business law and be interested in the market situation of the company and the overall picture of the industry in which it operates. All of this is to ensure that they are competent council participants, having constructive discussions with their employer.

You may find more information about European Works Councils under the following link: : <https://www.ewcdb.eu/>

## BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION

### WHAT IS BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION?

This is a specific way of employee participation in the co-management of the company, involving the membership of employee representatives in the company's statutory management and/or supervisory bodies. These include, in the so-called dualistic model, the management board and the supervisory board, and in the monistic model, the board of directors. The extent of this participation varies from country to country and the prevailing corporate governance model. The most common solution is to allow employee representatives to participate in the supervisory board under the dualistic model which is predominant in most countries, i.e. one with separate management and supervisory bodies in the company.

## IN WHICH COMPANIES CAN EMPLOYEE REPRESENTATION BE APPOINTED ON MANAGEMENT BODIES?

The situation is much more complicated than in the case of European Works Councils, as there is no common EU law regulating this issue. Each country has adopted different solutions, although the predominant principle is that employees of partly or wholly state-owned companies have the right to have their representatives.

This is the case of, among others: Spain, Poland, Slovakia, Slovenia and Serbia.

In addition, in some countries also private companies are obliged to include employee board-level representation, usually once a certain threshold of employment size is exceeded. This is the case in Slovakia and Slovenia. In both of these countries, the threshold is relatively low (50 employees). Unfortunately, there is no statutory mechanism for representation in Bulgaria nor Turkey, although employee representatives there have the right to participate in the general meeting of shareholders. Moreover, the absence of a statutory obligation to provide representation does not exclude the possibility of its existence if the company is serious about employee participation.

## WHAT ARE THE BENEFITS OF BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION FROM THE EMPLOYEES' PERSPECTIVE?

It is hard to imagine a higher level of employee participation than when they sit on the management and supervisory bodies of companies - even if, as a rule of thumb, they never constitute a majority of their members and the functions they are entrusted with are often limited to the sphere of HR and relations with trade unions. In particular, employee representation on the board can give staff:

- Influence on certain decisions of the company's authorities, especially those concerning the rules of employment and remuneration of employees (pay rates, bonuses, working time accounting, use of the various forms of contracts, occupational health and safety rules).
- Better awareness of the company's situation, better understanding of the actions and decisions of management and supervisory bodies, building mutual trust between employer and employees.
- Ability for the employer's employees to provide feedback more effectively, articulate their perspective on the company's problems and challenges more clearly.
- Board-level participation, with the often accompanying elections of employee representatives involving the entire staff, can be a kind of laboratory of industrial democracy that might translate into building a culture of rational dialogue and trust and, in the long term, have a positive impact on other spheres beyond the economy, including political and social processes.

In addition, it is worth mentioning the significant benefits from the employer's perspective, which can be a good argument for the employee side to introduce or strengthen board-level employee representation:

- Relief of tensions between staff and management, reduction of conflicts, strikes and other industrial actions.
- Greater employee involvement in company affairs, better motivation to work.

#### **WHAT ARE THE LIMITATIONS OF BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION?**

Above all, for this form of employee representation to function effectively and without disruption, the overall condition of social dialogue in the company should also present itself positively. Accumulated conflicts, distrust and lack of agreement on both sides will result and, in a pessimistic scenario, even escalate to the management or supervisory board. It is therefore not a good form of participation in a situation where staff and their representatives are strongly opposed to the company's management.

Participation in the co-management of a company requires a high level of competence on the part of employee representatives – knowledge of the law governing companies, labour law or the market situation in the industry. In some countries, this is even formally verified and only those who can demonstrate sufficient level of knowledge can engage in this form of participation. On the other hand, even good preparation for their role does not guarantee that employee representatives will be properly involved in the co-management of the company – much also depends on the attitude of employers. Sometimes employee representatives on the supervisory board or management board are entrusted with problem areas that are marginal from the point of view of the company's operations, such as relations with trade unions. To some extent, it depends on the negotiating power and determination of the employees whether they manage to develop a sufficiently strong position.

The need for corporate secrecy is also an important constraint, which means that many of the issues discussed at the management or supervisory board cannot be communicated to the rest of the workforce. Discretion and restraint in the transmission of information is necessary, which in some cases leads to psychological tension in employee representatives or tensions between them and their colleagues.

#### **FIRST STEPS TOWARDS ESTABLISHING BOARD LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION**

Due to the fact that there is no EU legislation ensuring minimum legal standards in terms of workers' participation, detailed information should be checked on country level – which also vary significantly from country to country. They are different in state-controlled companies (where it will undoubtedly usually be easier for employees to become involved in co-management) and in private companies. We can recommend that you first thoroughly familiarise yourself with the law governing this sphere in your country and with the company's statutory documents. Then, in accordance with the procedures in place, negotiate with the employer to involve workers' representatives in board-level participation.

As a first step, please check the following website:

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## ZASTUPOVANIE ZAMESTNANCOV NA ÚROVNI PREDSTAVENSTVA A EURÓPSKE ZAMESTNANECKÉ RADY – ALEBO AKO POSUNÚŤ SOCIÁLNY DIALÓG VAŠEJ SPOLOČNOSTI NA VYŠŠIU ÚROVEŇ

Ste zamestnancom veľkej spoločnosti? Snažíte sa obhajovať svojich zamestnancov aktívnym zapojením sa do odborov alebo inými formami účasti a dialógu? Je Váš zamestnávateľ neochotný uznáť odbory alebo ich prinajlepšom toleruje ale ich nezačleňuje do žiadnych mechanizmov vyjednávania alebo spoločného riadenia? Nižšie nájdete niekoľko informácií o niektorých riešeniach, ktoré vám a vašim kolegom môžu pomôcť posilniť zastupovanie zamestnancov pred zamestnávateľom. V závislosti od typu spoločnosti v ktorej ste zamestaní a vášho postavenia tieto informácie môžu pomôcť posilniť hlas pracovníkov a prekonať každodenné problémy spojené s ich slabou pozíciovou vo väčšine spoločnosti.

### EURÓPSKE ZAMESTNANECKÉ RADY ČO SÚ EURÓPSKE ZAMESTNANECKÉ RADY?

Ide o informatívne a poradné orgány, ktorých členovia, zástupcovia zamestnancov z rôznych krajín sa stretávajú so zástupcami zamestnávateľov, aby prediskutovali rôzne otázky dôležité pre chod spoločnosti – napríklad reštrukturalizácia alebo plány rozvoja spoločnosti. Pri tejto príležitosti je zamestnávateľ povinný oboznámiť zástupcov zamestnancov s aktuálnou ekonomickej situáciou v spoločnosti. Najdôležitejšie je, že otázky o ktorých sa má konzultovať, musia mať vplyv na situáciu spoločnosti so sídlom vo viac ako jednej krajine, v ktorej spoločnosť pôsobí a preto musia mať nadnárodný charakter. V súčasnosti existuje približne 1 100 európskych zamestnaneckých rád.

### V KTORÝCH SPOLOČNOSTIACH MOŽNO ZRIADIŤ EURÓPSKE ZAMESTNANECKÉ RADY?

Európske zamestnanecké rady môžu byť zriadené v spoločnostiach s celkovým počtom najmenej 1000 zamestnancov v krajinách Európskeho hospodárskeho priestoru (t. j. Európska únia, Nórsko a Island). Ďalšou dôležitou podmienkou je, aby takýto zamestnávateľ mal aspoň 150 zamestnancov v každej z aspoň dvoch krajin Európskeho hospodárskeho priestoru.

### AKÉ SÚ VÝHODY EURÓPSKÝCH ZAMESTNANECKÝCH RÁD Z POHĽADU ZAMESTNANCOV?

Kompetentní delegáti, dobre pripravení na svoju úlohu v európskych zamestnaneckých radách, môžu z účasti v týchto orgánoch čerpať mnohé výhody pre seba a ostatných zamestnancov. Najdôležitejšie z nich sú:

- Včasný prístup k strategickým akčným plánom vedenia spoločnosti, ktoré môžu mať väzny dopad na postavenie zamestnancov v rôznych krajinách.
- Pohľad na ekonomickú situáciu spoločnosti, a tým lepšie pochopenie dôvodov, ktoré stoja za niektorými rozhodnutiami vedenia
- Schopnosť priamo poskytovať spätnú väzbu o plánovaných krokoch centrálному vedeniu spoločnosti.
- Prinútiť predstaviteľov predstavenstva zamyslieť sa nad plánovanými strategickými rozhodnutiami – už len preto, že sa musia pripraviť na prezentáciu plánov a na ich podrobne vysvetlenie.
- Kontrola fárm týkajúcich sa plánovaných aktivít predstavenstva.
- Výmena skúseností (aj počas neformalných stretnutí) so zástupcami zamestnancov z iných krajín, spoznávanie osvedčených postupov týkajúcich sa podmienok zamestnávania a sociálneho dialógu.
- Posilnenie cezhraničnej solidarity so zástupcami zamestnancov z iných krajín.
- Získanie kompetencií užitočných na vedenie konzultácií, získanie zručností na prezentovanie argumentov posilňujúcich postavenie zástupcov zamestnancov.

### AKÉ SÚ OBMEDZENIA EURÓPSKÝCH ZAMESTNANECKÝCH RÁD?

Treba mať na pamäti, že európske zamestnanecké rady sú poradnými orgánmi a ich úlohou nie je viesť rokovania, ktorých výsledkom by bola nejaká kolektívna zmluva. Preto ich ovplyvňovacia sila môže byť pre niektorých ľudí sklamaním. Na druhej strane zákon nezakazuje rozširovanie pôsobnosti rady. Existujú prípady, keď rady uzatvárajú rámcové dohody, ktoré prispievajú k vyrovnananiu noriem týkajúcich sa podmienok zamestnávania medzi spoločnosťami so sídlom v rôznych krajinách. Či však takéto zmluvy budú uzatvorené, bude závisieť od otvorenosti zamestnávateľa a vyjednávacej sily a odhadlania zástupcov zamestnancov. Tomu nepochybne napomôže na jednej strane organizačná kultúra, ktorá berie účasť zamestnancov vážne, a na druhej strane silné a odvážne odbory pôsobiace v spoločnosti.

Ďalším veľkým obmedzením je, že rada zvažuje iba nadnárodné otázky, ktoré sa týkajú zamestnancov z viacerých krajín. Niekoľko pracovníci z krajín so slabším sociálnym dialógom pokúšajú zaradiť do programu Rady tie otázky, ktoré sa im nepodarilo dohodnúť s národným vedením, čo môže naraziť na odpór zástupcov zamestnávateľov alebo kolegov z iných krajín. Tieto otázky by však možno mohli byť prezentované v širšej nadnárodnej perspektíve. Mohlo by byť užitočné zistiť, či zamestnanci v spoločnostiach so sídlom v iných krajinách majú podobné problémy.

## PRVÉ KROKY K VYTvoreNIU EURÓPSKEJ RADY ZAMESTNANCOV

Po prve, európska zamestnanecká rada možno už existuje vo vašej spoločnosti, napríklad ak existuje vo veľkom počte európskych krajín už dlhú dobu a relativne nedávno začala pôsobiť vo vašej krajine. V takom prípade by ste sa mali spojiť s delegátmi Rady z iných krajín a rokovať so svojím zamestnávateľom o zmene dohody, ktorou sa Rada riadi, aby zahŕňala delegátov z vašej krajiny. Na druhej strane, ak rada stále neexistuje, budete sa musieť trochu viac zapojiť a urobiť nasledujúce kroky:

- Určiť počet zamestnancov zamestnaných vo vašej krajine a aspoň v jednej ďalšej krajine Európskeho hospodárskeho priestoru ako aj umiestnenie ústredia [sídla] spoločnosti.
- Pripraviť písomnú žiadosť o rokovanie o zriadení rady spolu so zamestnancami z firiem v iných krajinách a vstúpiť do rokovania so zamestnávateľom.
- Mnohé organizačné detaily fungovania rady budú prerokované a zahrnuté v dohode uzavorennej so zamestnávateľom – napr. frekvencia stretnutí, miesto, kde sa konajú. Zloženie Rady by malo odrážať podiel zamestnanosti v rôznych krajinách, kde spoločnosť pôsobí.
- Bude potrebné získať vedomosti o princípoch, podľa ktorých fungujú Európske rady zamestnancov – oboznámte sa so smernicou 2009/38/ES, ako aj so zákonom o radách, ktorý funguje vo vašej krajine; Delegáti rady musia vedieť aj o klúčových otázkach týkajúcich sa pracovného práva, obchodného práva a zaujímať sa o situáciu spoločnosti na trhu a celkový obraz o odvetví v ktorom spoločnosť pôsobí. Toto všetko je dôležité na to, aby boli kompetentními účastníkmi Rady, ktorí sú schopní konštruktívne diskutovať so svojím zamestnávateľom.

Viac informácií o európskych zamestnaneckých radách nájdete na nasledujúcom odkaze:  
<https://www.ewcdb.eu/>

## ZASTUPOVANIE ZAMESTNANCOV NA ÚROVNI PREDSTAVENSTVA ČO JE ZASTÚPENIE ZAMESTNANCOV NA ÚROVNI PREDSTAVENSTVA?

Ide o špecifický spôsob účasti zamestnancov na spoločnom riadení spoločnosti z ktorého vyplýva členstvo zástupcov zamestnancov v štatutárnych riadiacich orgánoch a/alebo dozorných orgánoch spoločnosti. To zahŕňa v takzvanom dualistickom modeli predstavenstvo a dozornú radu a v monistickom modeli predstavenstvo. Rozsah tohto zapojenia sa líši od krajiny do krajiny a od prevládajúceho modelu správy a riadenia spoločnosti. Najčastejším riešením je umožniť zástupcom zamestnancov účasť v dozornej rade podľa dualistického modelu, ktorý prevláda vo väčšine krajín, t.j. taký v ktorom existuje správna rada aj dozorný orgán.

## V KTORÝCH SPOLOČNOSTIACH MÔŽE BYŤ DO RIADIACICH ORGÁNOV USTANOVENÝ ZÁSTUPCA ZAMESTNANCOV?

Situácia je oveľa komplikovanejšia ako v prípade európskych zamestnaneckých rád, pretože neexistuje spoločné právo EÚ upravujúce túto problematiku. Každý štát prijal iné riešenia, aj keď prevláda zásada, že zamestnanci vo firmách, ktoré sú čiastočne alebo úplne vlastnené štátom, majú právo na svojich zástupcov. To je okrem iného prípad Španielska, Poľska, Slovenska, Slovinska a Srbska. Okrem toho sú v niektorých krajinách aj súkromné spoločnosti povinné zahrnuť zástupcov zamestnancov na úrovni predstavenstva, zvyčajne pri prekročení určitého prahového počtu zamestnancov, čo je prípad Slovenska a Slovinska. V oboch týchto krajinách je hranica relatívne nízka (50 zamestnancov). Žiaľ, v Bulharsku alebo Turecku neexistuje zákonom stanovený mechanizmus zastupovania zamestnancov, hoci zástupcovia zamestnancov tam majú právo zúčastniť sa na valnom zhromaždení akcionárov. Navyše absencia zákonnej povinnosti zabezpečiť zastupovanie zamestnancov nevylučuje možnosť jeho existencie, ak to spoločnosť s účasťou zamestnancov myslí vázne.

## AKÉ SÚ VÝHODY ZASTÚPENIA ZAMESTNANCOV NA ÚROVNI PREDSTAVENSTVA Z POHĽADU ZAMESTNANCOV?

Žažko si predstaviť vyšiu mieru účasti zamestnancov, ako keď sú v riadiacich a dozorných orgánoch spoločnosti – aj keď spravidla nikdy netvoria väčšinu a funkcie, ktoré sú im zverené sú často obmedzené na oblasť ľudských zdrojov a na vzťahy s odbormi. Konkrétnie zastúpenie zamestnancov v predstavenstve môže mať pre zamestnancov tieto výhody:

- Vplyv na niektoré rozhodnutia orgánov spoločnosti, najmä tie, ktoré sa týkajú pravidel prijímania a odmeňovania zamestnancov (platy, bonusy, výpočet pracovného času, používanie rôznych forem zmlúv, pravidlá bezpečnosti práce).
- Lepšia informovanosť o situácii v spoločnosti, lepšie pochopenie postupov a rozhodnutí riadiacich a dozorných orgánov, budovanie vzájomnej dôvery medzi zamestnávateľmi a zamestnancami.
- Schopnosť zamestnancov efektívnejšie poskytovať spätnú väzbu, jasnejšie formulovať svoj postoj k problémom a výzvam spoločnosti.
- Účasť na úrovni predstavenstva, ktorá je zvyčajne sprevádzaná voľbami zástupcov zamestnancov, do ktorých sú zapojení všetci zamestnanci, môže byť akýmsi laboratóriom priemyselnej demokracie, ktorá by sa mohla zmeniť na vybudovanie kultúry racionálneho dialógu a dôvery a z dlhodobého hľadiska mať pozitívny vplyv na iné sféry mimo hospodárstva, okrem iného na politické a spoločenské procesy.

Okrem toho treba poznámenať aj významné benefity z pohľadu zamestnávateľa, ktoré môžu byť pre zamestnancov dobrým argumentom na zavedenie alebo posilnenie zastúpenia zamestnancov na úrovni predstavenstva:

- Zmiernenie napäťa medzi zamestnancami a vedením, zníženie konfliktov, štrajkov a iných priemyselných akcií.
- Väčšie zapojenie zamestnancov do firemných záležitostí, lepšia motivácia k práci.

#### AKÉ SÚ OBMEDZENIA ZASTÚPENIA ZAMESTNANCOV

##### NA ÚROVNI PREDSTAVENSTVA?

V prvom rade, aby táto forma zastupovania zamestnancov fungovala efektívne a hladko, treba pozitívne prezentovať aj celkový stav sociálneho dialógu v spoločnosti. Nahromadené konflikty, nedôvera a nedostatok dobrej väle na oboch stranach budú mať za následok a v pesimistickom scenári dokonca aj eskalovať do manažmentu alebo dozornej rady. Preto nie je to dobrou formou účasti v situácii, keď zamestnanci a ich zástupcovia ostro vystupujú proti vedeniu firmy.

Účasť na spoločnom riadení spoločnosti si vyžaduje vysokú kompetentnosť zástupcov zamestnancov – znalosť právnych predpisov upravujúcich obchodné spoločnosti, pracovné práva či znalosť trhovej situácie v odvetví. V niektorých krajinách je to dokonca formálne overené a do tejto formy účasti sa môžu zapojiť len tí, ktorí preukážu dostatočnú úroveň vedomostí. Na druhej strane ani dobrá príprava na svoju úlohu nezaručí, že zástupcovia zamestnancov budú riadne zapojení do spoločného riadenia firmy – veľa závisí aj od prístupu zamestnávateľov. Niekedy sú zástupcom zamestnancov v dozornej rade alebo predstavenstve zverené problémové oblasti, ktoré sú z hľadiska fungovania firmy okrajové, ako sú vzťahy s odbormi. Či sa im podarí vybudovať si dostatočne silnú pozíciu, závisí do určitej miery od vyjednávacej sily a odhodlania zamestnancov.

Dôležitým obmedzením je aj potreba podnikovej dôvernosti, čo znamená, že o mnohých záležitostiach, o ktorých sa diskutuje v predstavenstve alebo dozornej rade, nemožno informovať ostatných zamestnancov. Nevyhnutná je diskrétnosť a zdržanie sa odovzdávania informácií, čo v niektorých prípadoch vedie k psychickému napätiu medzi zástupcami zamestnancov alebo k napätiu medzi nimi a ich kolegami.

#### PRVÉ KROKY K VYTVORENIU ZASTÚPENIA ZAMESTNANCOV NA ÚROVNI PREDSTAVENSTVA

Vzhľadom na to, že neexistujú žiadne právne predpisy EÚ, ktoré by stanovovali minimálne právne normy týkajúce sa účasti pracovníkov, podrobne informácie je potrebné kontrolovať na úrovni jednotlivých krajín – čo sa tiež výrazne lísi od krajin do krajin. Iné sú v štátnych podnikoch (kde bude nepochybne jednoduchšie pre zamestnancov zapojiť sa do spoločného riadenia) a iné v súkromných spoločnostiach. Môžeme odporučiť, aby ste sa najskôr dôkladne oboznámili so zákonmi upravujúcimi túto oblasť vo vašej krajine a so stanovami spoločnosti a následne v súlade s existujúcimi postupmi rokovali so zamestnávateľom o začlenení zástupcov zamestnancov do účasti na úrovni predstavenstva.

Najprv navštívte nasledujúcu webovú stránku:

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## ZASTOPANJE ZAPOSLENIH NA RAVNI ODBOROV IN EVROPSKI SVETI ZAPOSLENIH

### - ALI KAKO POVZDIGNITI SOCIALNI DIALOG V SVOJI DRUŽBI NA VIŠJO RAVEN

Ali se zavzemate za zaposlene delavce z aktivno udeležbo v sindikatih ali v drugih oblikah sodelovanja in dialoga? Vaš delodajalec ni pripravljen upoštevati sindikatov ali jih v najboljšem primeru tolerira, vendar jih ne vključuje v mehanizme pogajanj ali skupnega upravljanja? V nadaljevanju boste dobili številne informacije o nekaterih rešitvah za vas in vaše kolege, ki bodo pripomogle k krepitevi zastopanja zaposlenih delavcev pred delodajalcem. Glede na vrsto družbe, v kateri ste zaposleni in vaš položaj, lahko navedene informacije pomagajo pri krepitevi vloge delavcev in reševanju vsakdanjih težav, povezanih z njihovim slabim položajem v večini družb.

### EVROPSKI SVETI ZAPOSLENIH

#### KAJ SO EVROPSKI SVETI ZAPOSLENIH?

Gre za informativne svetovalne organe, katerih člani, predstavniki zaposlenih iz različnih držav, se sastajajo s predstavniki delodajalcev in se pogovarjajo o različnih vprašanjih, pomembnih za poslovanje družbe – na primer o restrukturiranju ali načrtih za razvoj družbe. Delodajalec mora pri tem seznaniti predstavnike zaposlenih z aktualnimi gospodarskimi razmerami v korporaciji. Najbolj pomembno je, da vprašanja, povezana s posvetovanjem, vplivajo na razmere v družbah, ki poslujejo v več kot eni državi, v kateri korporacija posluje, zato morajo biti transnacionalne. Trenutno je približno 1100 Evropskih svetov zaposlenih.

#### V KATERIH DRUŽBAH SE LAJKO USTANOVI

#### EVROPSKI SVET ZAPOSLENIH?

Evropski sveti zaposlenih se lahko ustanovijo v družbah, ki imajo skupaj najmanj 1000 zaposlenih v državah Evropskega gospodarskega prostora (t.j. Evropska unija, Norveška in Islandija). Dodatni pomemben pogoj je, da ima takšen delodajalec najmanj 150 zaposlenih v vsaki od najmanj dveh držav Evropskega gospodarskega prostora.

#### KATERE SO PREDNOSTI EVROPSKIH SVETOV

#### ZAPOSLENIH S STALIŠČA ZAPOSLENIH?

Kompetentni delegati, dobro pripravljeni za svojo vlogo v Evropskih svetih zaposlenih, lahko s sodelovanjem v navedenih organih pridobijo številne koristi zase in za druge zaposlene. Med njimi so najbolj pomembne:

- pravočasen dostop do strateških akcijskih načrtov vodstva družbe, ki lahko pomembno vplivajo na položaj zaposlenih v različnih državah;
- vpogled v gospodarske razmere družbe in s tem boljše razumevanje razlogov za določene odločitve vodstva;
- zmožnost, da centralnemu vodstvu korporacije neposredno posredujejo povratne informacije o načrtovanih korakih;
- pripraviti predstavnike centralnega odbora, da razmisijo o načrtovanih strateških odločitvah – čeprav le zato, ker se morajo pripraviti na predstavitev načrtov za svet in njihovo podrobno pojasnitev;
- preverjanje govoric, povezanih z načrtovanimi dejavnostmi odbora;
- izmenjava izkušenj (tudi med neformalnimi sestanki) s predstavniki zaposlenih iz drugih držav, učenje o dobrih praksah glede pogojev zaposlovanja in socialnega dialoga;
- krepitev čezmejne solidarnosti s predstavniki zaposlenih iz drugih držav;
- pridobivanje kompetenc, koristnih za izvajanje konzultacij, pridobitev veščin za podajanje argumentov, ki krepijo položaj predstnikov zaposlenih delavcev.

#### OMEJITVE EVROPSKIH SVETOV ZAPOSLENIH

Upoštevati moramo, da so Evropski sveti zaposlenih svetovalni organi, katerih vloga ni vodenje pogajanj, ki se zaključijo z neko vrsto kolektivne pogodbe. Zato utegne njihova moč vplivanja nekatere ljudi razočarati. Po drugi strani pa zakon ne prepoveduje razširitev pristojnosti sveta. V nekaterih primerih sveti sklenejo okvirne sporazume, ki pomagajo pri izenačevanju standardov glede pogojev zaposlovanja med družbami v različnih državah. Če bodo takšne pogodbe sklenjene, pa je odvisno od odprtosti delodajalca ter pogajalske moči in odločnosti predstnikov zaposlenih. K temu bo na eni strani nedvomno prispevala organizacijska kultura, ki resno dojema sodelovanje zaposlenih, ter po drugi strani močni in pogumni sindikati, ki delujejo v družbi.

Druga velika omejitev je ta, da svet obravnava samo transnacionalna vprašanja, ki vplivajo na zaposlene iz več kot ene države. Delavci iz držav s slabšim socialnim dialogom včasih poskušajo na dnevni red sveta uvrstiti tista vprašanja, o katerih se niso uspeli dogovoriti z nacionalnim vodstvom, čemur utegnejo nasprotovati predstavniki delodajalcev ali kolegi iz drugih držav. Navedena vprašanja pa bi se lahko predstavila v širši transnacionalni perspektivi. Morda bi bilo koristno izvedeti, če imajo zaposleni v družbah v drugih državah podobne težave.

## PRVI KORAKI K VZPOSTAVITVI EVROPSKEGA SVETA ZAPOSLENIH

Kot prvo morda Evropski svet zaposlenih že obstaja v vaši korporaciji, na primer, če že dlje obstaja v številnih evropskih državah in je relativno pred kratkim začel delovati v vaši državi. V takšnem primeru bi se morali povezati z delegati v Svetu iz drugih držav in se pogajati s svojim delodajalcem glede spremembe sporazuma, ki ureja Svet, tako da se vključijo tudi delegati iz vaše države. Če pa svet še vedno ne obstaja, se boste morali malo bolj potruditi in sprejeti naslednje ukrepe:

- določite število delavcev, zaposlenih v vaši državi in še najmanj v eni državi Evropskega gospodarskega prostora ter lokacijo sedeža korporacije;
- pripravite pisni zahtevek za pogajanja o ustanovitvi sveta skupaj z zaposlenimi delavci iz podjetij v drugih državah in začnite s pogajanji z delodajalcem;
- obravnavane bodo številne organizacijske podrobnosti glede delovanja sveta, ki bodo vključene v sporazum, sklenjen z delodajalcem – npr. pogostost sastankov, lokacija sestankov. Sestava sveta naj odraža proporce zaposlenosti v različnih državah, v katerih družba posluje;
- nujno bo pridobiti znanje o načelih delovanja Evropskih svetov zaposlenih – seznaniti se z Direktivo 2009/38/ES in zakonom o svetih, ki delujejo v vaši državi; delegati v svetu morajo biti prav tako seznanjeni s ključnimi vprašanji, ki se nanašajo na delovno pravo, poslovno pravo, in morajo biti zainteresirani za tržne razmere družbe in celotno sliko industrije, v kateri družba posluje. Vse navedeno je pomembno, da bi bili kompetentni udeleženci sveta zmožni konstruktivnih razgovorov s svojim delodajalcem.

Več informacij o Evropskih svetih zaposlenih dobite na povezavi:

<https://www.ewcdb.eu/>

## PREDSTAVLJANJE ZAPOSLENIH NA RAVNI ODBORA

### KAJ JE PREDSTAVLJANJE ZAPOSLENIH NA RAVNI ODBORA?

To je poseben način sodelovanja zaposlenih pri skupnem upravljanju družbe, ki vključuje članstvo predstavnikov zaposlenih v statutarnih organih upravljanja in/ali nadzornih organih družbe. V tako imenovanem dualističnem modelu sta upravni odbor in nadzorni odbor, v monističnem modelu pa odbor direktorjev. Navedena udeležba se razlikuje od države do države in od prevladujočega modela korporativnega upravljanja. Najpogostejša rešitev je, da se predstavnikom zaposlenih omogoči sodelovanje v nadzornem odboru po dualističnem modelu, ki prevladuje v večini držav, oziroma tisti, v katerem obstajata upravljalni odbor in nadzorni organ.

## V KATERIH DRUŽBAH SE LAJKO IMENUJE PREDSTAVNIK ZAPOSLENIH V ORGANIH UPRAVLJANJA?

Zadeva je bolj zapletena kot v primeru Evropskih svetov zaposlenih, ker ne obstaja skupni zakon EU, ki ureja navedeno vprašanje. Vsaka država je sprejela različne rešitve, čeprav prevladuje načelo, da imajo zaposleni v družbah, ki so delno ali v celoti v državni lasti, pravico do svojih predstavnikov. Tako je, med drugim, v Španiji, na Poljskem, Slovaškem, v Sloveniji in Srbiji. V nekaterih državah morajo zasebne družbe vključiti tudi predstavnike zaposlenih na ravni odbora, po navadi, ko se preseže določeno število zaposlenih, kar se je zgodilo na Slovaškem in v Sloveniji. V obeh navedenih državah je prag relativno nizek (50 zaposlenih). Žal ni statutarnega mehanizma za zastopanje zaposlenih v Bolgariji ali Turčiji, čeprav imajo tamkajšnji predstavniki zaposlenih pravico sodelovati na generalni skupščini akcionarjev. Odsotnost zakonske obveznosti, da se zagotovi zastopanje zaposlenih, ne izključuje možnosti njegovega obstoja, v kolikor je družba glede sodelovanja zaposlenih delavcev resna.

## KATERE SO PREDNOSTI ZASTOPANJA ZAPOSLENIH NA RAVNI ODBORA S STALIŠČA ZAPOSLENIH?

Težko si je predstavljati višjo raven sodelovanja zaposlenih kot je njihovo sodelovanje v upravnih in nadzornih organih družb – tudi ko praviloma niso nikoli v večini, funkcije, ki so jim bile zaupane, pa so pogostoma omejene na področje človeških resursov in se nanašajo na odnose s sindikati. Konkretno ima lahko zastopanje zaposlenih v odboru naslednje koristi za zaposlene:

- vpliv na določene odločitve organov podjetja, zlasti tiste, ki zadevajo pravila zaposlovanja in nagrajevanja zaposlenih (plače, bonusi, obračun delovnega časa, uporaba različnih oblik pogodb, pravil o varstvu pri delu);
- večja zavest o razmerah v družbi, boljše razumevanje postopkov ter odločitev organov upravljanja in nadzornih organov, krepitev medsebojnega zasupanja med delodajalcem in zaposlenimi delavci;
- zmožnost zaposlenih pri delodajalcu, da se učinkoviteje odzovejo na informacije in bolj jasno oblikujejo svoje stališče o težavah in izzivih družbe;
- sodelovanje na ravni odbora, ki ga običajno spremišča izbor predstavnika zaposlenih, ki vključujejo vse zaposlene, je lahko vrsta laboratorija industrijske demokracije, ki se utegne spremeniti v oblikovanje kulture racionalnega dialoga in zaupanja, dolgoročno gledano, pa pozitivno vpliva na druga področja zunaj gospodarstva, med drugim na politične in družbene procese.

Poleg tega je treba omeniti pomembne koristi s stališča delodajalca, kar je lahko dober argument za zaposlene, da uvedejo ali okrepijo zastopanost zaposlenih na ravni odbora:

- ublaževanje napetosti med zaposlenimi in vodstvom, manjšanje števila sporov, stavk in drugih industrijskih akcij;
- večja vključenost zaposlenih v posle družbe, boljša motivacija za delo;

#### **OMEJITVE PRI PREDSTAVLJANJU ZAPOSLENIH NA RAVNI ODBORA**

Za učinkovito in nemoteno delovanje navedene oblike predstavljanja zaposlenih mora biti splošno stanje dialoga v družbi prav tako predstavljeno pozitivno. Nakopičeni spori, nezaupanje in pomanjkanje dobre volje na obeh straneh se bodo v pesimističnem scenariju celo stopnjevali do uprave ali nadzornega odbora. Zaradi tega navedeno ni dobra oblika sodelovanja v razmerah, ko zaposleni delavci in njihovi predstavniki vneto nasprotujejo vodstvu družbe.

Sodelovanje pri skupnem upravljanju družbe terja visoko raven kompetentnosti predstavnikov zaposlenih – poznavanje zakonov, ki urejajo gospodarske družbe, zakona o delovnih razmerjih ali razmer na trgu v industriji. V nekaterih državah je navedeno celo formalno preverjeno in le tisti, ki lahko prikažejo zadovoljivo raven znanja, se lahko vključijo v takšno obliko sodelovanja. Po drugi strani pa niti dobra priprava za njihovo vlogo ne zagotavlja, da bodo predstavniki zaposlenih na pravi način vključeni v skupno upravljanje družbe – veliko je odvisno tudi od stališča delodajalca. Včasih se predstnikom zaposlenih v nadzornem odboru ali v upravnem odboru zaupajo problematična področja, ki so s stališča poslovanja družbe na obrobju, na primer razmerje s sindikati. Od pogajalske moči in odločnosti zaposlenih je delno odvisno, ali jim bo uspelo uresničiti dovolj močno pozicijo.

Nujna korporativna zaupnost je prav tako pomembna omejitev, kar pomeni, da veliko vprašanj, ki se obravnavajo na upravnem ali nadzornem odboru, ni mogoče posredovati drugim zaposlenim delavcem. Nujna je diskrecija in zadržanost pri sporočanju informacij, kar v nekaterih primerih pripelje do psihične napetosti pri predstnikih zaposlenih ali napetosti med njimi in njihovimi kolegi.

#### **PRVI KORAKI K VZPOSTAVLJANJU ZASTOPANOSTI ZAPOSLENIH NA RAVNI ODBORA**

Ker ni zakonske regulative EU, ki zagotavlja minimalne zakonske standarde glede sodelovanja delavcev, je treba o sodelovanju delavcev podrobnejše informacije preveriti na ravni vsake države – kar se prav tako od države do države precej razlikuje. Standardi v državnih podjetjih (kjer se bo zaposlenim delavcem nedvomno lažje vključiti v skupno upravljanje) so drugačni od tistih v zasebnih družbah. Lahko vam priporočimo, da se najprej dobro seznanite z zakoni, ki urejajo to področje v vaši državi in s statutom družbe, nato pa se v skladu z obstoječimi procedurami pogajate z delodajalcem o vključevanju predstnikov zaposlenih delavcev v sodelovanje na ravni odbora. Za začetek obiščite

Za začetek obiščite naslednjo spletno stran:

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## ZASTUPANJE ZAPOSLENIH NA NIVOU ODBORA I EVROPSKI SAVETI ZAPOSLENIH - ILI KAKO DA PODIGNETE SOCIJALNI DIJALOG U SVOJOJ KOMPANIJI NA VIŠI NIVO

Da li ste zaposleni u velikoj kompaniji? Da li pokušavate da se zalažete za zaposlene aktivnim učešćem u sindikatima ili drugim oblicima participacije i dijaloga? Da li vaš poslodavac nije voljan da uvaži sindikate ili ih u najboljem slučaju toleriše, ali ih ne uključuje ni u kakve mehanizme pregovaranja ili zajedničkog upravljanja? U nastavku ćete naći mnoštvo informacija o nekim rešenjima koja mogu poslužiti vama i vašim kolegama da ojačate zastupanje zaposlenih pred poslodavcem. U zavisnosti od vrste kompanije u kojoj ste zaposleni i vašeg položaja, ove informacije mogu pomoći da se ojača glas radnika i prevaziđu svakodnevni problemi vezani za njihov slab položaj u većini kompanija.

### EVROPSKI SAVETI ZAPOSLENIH ŠTA SU EVROPSKI SAVETI ZAPOSLENIH?

Reč je o informativno-konsultativnim telima čiji se članovi, predstavnici zaposlenih iz različitih zemalja, sastaju sa predstvincima poslodavca kako bi razgovarali o različitim pitanjima važnim za poslovanje kompanije – na primer o restrukturiranju ili planovima razvoja kompanije. Ovom prilikom poslodavac je dužan da upozna predstavnike zaposlenih sa aktuelnom ekonomskom situacijom u korporaciji. Najvažnije je da pitanja oko kojih se vode konsultacije moraju imati uticaj na situaciju u kompanijama koje se nalaze u više od jedne zemlje u kojima korporacija posluje i stoga moraju biti transnacionalne prirode. Trenutno postoji oko 1100 Evropskih saveta zaposlenih.

### U KOJIM KOMPANIJAMA SE MOGU OSNOVATI EVROPSKI SAVETI ZAPOSLENIH?

Evropski saveti zaposlenih mogu se osnovati u kompanijama sa ukupno najmanje 1000 zaposlenih u zemljama Evropskog ekonomskog prostora (tj. Evropska unija, Norveška i Island). Dodatni važan uslov je da takav poslodavac ima najmanje 150 zaposlenih u svakoj od najmanje dve zemlje Evropskog ekonomskog prostora.

### KOJE SU PREDNOSTI EVROPSKIH SAVETA ZAPOSLENIH SA STANOVIŠTA ZAPOSLENIH?

Kompetentni delegati, dobro pripremljeni za svoju ulogu u Evropskim savetima zaposlenih mogu izvući mnoge koristi za sebe i druge zaposlene od učešća u ovim telima. Najvažniji od njih su:

- Blagovremen pristup strateškim akcionim planovima rukovodstva kompanije koji mogu imati ozbiljan uticaj na položaj zaposlenih u različitim zemljama.
- Uvid u ekonomsku situaciju kompanije, a samim tim i bolje razumevanje razloga koji stoje iza pojedinih odluka rukovodstva.
- Sposobnost da centralnom rukovodstvu korporacije direktno pruže povratne informacije o planiranim koracima.
- Naterati predstavnike centralnog odbora da razmisle o planiranim strateškim odlukama – makar samo zato što moraju da se pripreme da prezentuju planove savetu i da ih detaljno obrazlože.
- Provera glasina u vezi sa planiranim aktivnostima odbora.
- Razmena iskustava (takođe i za vreme neformalnih sastanaka) sa predstvincima zaposlenih iz drugih zemalja, učenje o dobrim praksama u pogledu uslova zapošljavanja i socijalnog dijaloga.
- Jačanje prekogranične solidarnosti sa predstvincima zaposlenih iz drugih zemalja.
- Sticanje kompetencija korisnih za sprovođenje konsultacija, sticanje veština za iznošenje argumenata koji jačaju položaj predstavnika zaposlenih.

### KOJA SU OGRANIČENJA EVROPSKIH SAVETA ZAPOSLENIH?

Treba imati na umu da su Evropski saveti zaposlenih konsultativna tela i njihova uloga nije da vode pregovore koji bi rezultirali nekom vrstom kolektivnog ugovora. Stoga, njihova uticajna moć može za neke ljude biti razočaravajuća. S druge strane, zakon ne zabranjuje proširenje nadležnosti Saveta. Ima slučajeva da Saveti sklapaju okvirne sporazume koji doprinose izjednačavanju standarda u pogledu uslova zapošljavanja između kompanija koje se nalaze u različitim zemljama. Međutim, da li će takvi ugovori biti zaključeni zavisiće od otvorenosti poslodavca i pregovaračke moći i odlučnosti predstavnika zaposlenih. Tome će nesumnjivo pomoći, s jedne strane, organizaciona kultura koja ozbiljno shvata učešće zaposlenih i, s druge, jaki i hrabri sindikati koji deluju u kompaniji.

Drugo veliko ograničenje je to što savet razmatra samo transnacionalna pitanja koja utiču na zaposlene iz više od jedne zemlje. Ponekad radnici iz zemalja sa slabijim socijalnim dijalogom pokušavaju da na dnevni red Saveta stave ona pitanja koja nisu uspeli da se dogovore sa nacionalnim rukovodstvom, a to može naići na protivljenje predstavnika poslodavaca ili kolega iz drugih zemalja. Međutim, ova pitanja bi se možda mogla predstaviti tako da budu uokvirena u šиру, transnacionalnu perspektivu. Možda bi bilo korisno saznati da li zaposleni u kompanijama koje se nalaze u drugim zemljama imaju slične probleme.

## PRVI KORACI KA USPOSTAVLJANJU EVROPSKOG SAVETA ZAPOSLENIH

Prvo, Evropski savet zaposlenih možda već postoji u vašoj korporaciji, na primer, ukoliko postoji u velikom broju evropskih zemalja već duže vreme i relativno nedavno je počeo da radi u vašoj zemlji. U tom slučaju trebalo bi da stupite u kontakt s delegatima u Savetu iz drugih zemalja i pregovarate sa svojim poslodavcem da promenite sporazum koji reguliše Savet tako da budu uključeni i delegati iz vaše zemlje. S druge strane, ukoliko savet još uvek ne postoji, moraćete malo više da se angažujete i preduzmete sledeće korake:

- Odredite broj radnika zaposlenih u vašoj zemlji i u najmanje još jednoj zemlji Evropskog ekonomskog prostora i lokaciju sedišta korporacije.
- Pripremite pismeni zahtev za pregovore o osnivanju saveta zajedno sa zaposlenima iz preduzeća u drugim zemljama i stupite u pregovore s poslodavcem.
- Mnogi organizacioni detalji funkcionisanja saveta biće diskutovani i uključeni u sporazum zaključen sa poslodavcem – npr. učestalost sastanaka, mesto gde se održavaju. Sastav Saveta treba da odražava proporciju zaposlenosti u različitim zemljama u kojima kompanija posluje.
- Biće neophodno steći znanje o principima po kojima rade Evropski saveti zaposlenih – upoznati se sa Direktivom 2009/38/EZ, kao i sa zakonom o Savetima koji funkcionišu u vašoj zemlji; delegati u Savetu takođe moraju biti upućeni u ključna pitanja koja se odnose na radno pravo, poslovno pravo i da budu zainteresovani za tržišnu situaciju kompanije i celokupnu sliku industrije u kojoj kompanija posluje. Sve ovo je važno kako bi oni bili kompetentni učesnici Saveta, sposobni da vode konstruktivne razgovore sa svojim poslodavcem.

Više informacija o Evropskim savetima zaposlenih možete pronaći na sledećem linku:  
<https://www.ewcdb.eu/>

## PREDSTAVLJANJE ZAPOSLENIH NA NIVOU ODBORA

### ŠTA JE PREDSTAVLJANJE ZAPOSLENIH NA NIVOU ODBORA?

Ovo je specifičan način učešća zaposlenih u zajedničkom upravljanju kompanijom, koji podrazumeva članstvo predstavnika zaposlenih u statutarnim organima upravljanja i/ili nadzornim telima kompanije. To uključuje, u takozvanom dualističkom modelu, upravni odbor i nadzorni odbor, a u monističkom modelu odbor direktora. Obim ovog učešća varira od zemlje do zemlje i od preovlađujućeg modela korporativnog upravljanja. Najčešće rešenje je da se predstavnicima zaposlenih omogući učešće u nadzornom odboru po dualističkom modelu koji je preovlađujući u većini zemalja, tj. onaj u kome postoji upravljački odbor i nadzorni organ.

## U KOJIM KOMPANIJAMA SE MOŽE IMENOVATI PREDSTAVNIK ZAPOSLENIH U ORGANIMA UPRAVLJANJA?

Situacija je mnogo komplikovanija nego u slučaju Evropskih saveta zaposlenih, jer ne postoji zajednički zakon EU koji reguliše ovo pitanje. Svaka država je usvojila različita rešenja, iako je preovlađujući princip da zaposleni u kompanijama koje su delimično ili u potpunosti u državnom vlasništvu imaju pravo na svoje predstavnike. To je, između ostalih, slučaj u Španiji, Poljskoj, Slovačkoj, Sloveniji i Srbiji. Pored toga, u nekim zemljama su i privatne kompanije obavezne da uključe predstavnike zaposlenih na nivou odbora, obično kada se prekorači određeni prag broja zaposlenih, što je slučaj u Slovačkoj i Sloveniji. U obe ove zemlje prag je relativno nizak (50 zaposlenih). Nažalost, ne postoji statutarni mehanizam za zastupanje zaposlenih u Bugarskoj ili Turskoj, iako tamošnji predstavnici zaposlenih imaju pravo da učestvuju na generalnoj skupštini akcionara. Štaviše, odsustvo zakonske obaveze da se obezbedi zastupanje zaposlenih ne isključuje mogućnost njegovog postojanja ukoliko je kompanija ozbiljna po pitanju učešća zaposlenih.

## KOJE SU PREDNOSTI ZASTUPANJA ZAPOSLENIH NA NIVOU ODBORA SA STANOVIŠTA ZAPOSLENIH?

Teško je zamisliti veći nivo učešća zaposlenih nego kada sede u upravnim i nadzornim telima kompanija – čak i ako, po pravilu, nikada ne čine većinu, a funkcije koje su im poverene često su ograničene na sferu ljudskih resursa i odnose sa sindikatima. Konkretno, zastupanje zaposlenih u odboru može imati sledeće koristi za zaposlene:

- Uticaj na određene odluke organa preduzeća, posebno one koje se tiču pravila zapošljavanja i nagrađivanja zaposlenih (plate, bonusi, obračun radnog vremena, korišćenje različitih oblika ugovora, pravila o zaštiti na radu).
- Bolja svest o situaciji u kompaniji, bolje razumevanje postupaka i odluka upravljačkih i nadzornih organa, izgradnja međusobnog poverenja između poslodavaca i zaposlenih.
- Sposobnost zaposlenih kod poslodavca da efikasnije daju povratne informacije, jasnije artikulišu svoj stav o problemima i izazovima kompanije.
- Učešće na nivou odbora, koje je obično propraćeno izborima predstavnika zaposlenih koji uključuju sve zaposlene, može biti neka vrsta laboratorijske industrijske demokratije koja bi mogla da se pretvori u izgradnju kulture racionalnog dijaloga i poverenja i, dugoročno gledano, da ima pozitivan uticaj na druge sfere van privrede, između ostalog na političke i društvene procese.

Pored toga, vredi pomenuti značajne koristi sa stanovišta poslodavca, što može biti dobar argument za zapposlene da uvedu ili ojačaju zastupljenost zaposlenih na nivou odbora:

- Ublažavanje tenzija između zaposlenih i rukovodstva, smanjenje sukoba, štrajkova i drugih industrijskih akcija.
- Veća uključenost zaposlenih u poslove kompanije, bolja motivacija za rad.

#### KOJA SU OGRANIČENJA PREDSTAVLJANJA ZAPOSLENIH NA NIVOU ODBORA?

Pre svega, da bi ovaj oblik predstavljanja zaposlenih funkcionišao efikasno i neometano, opšte stanje socijalnog dijaloga u kompaniji takođe treba da se predstavi pozitivno. Nagomilani sukobi, nepoverenje i nedostatak dobre volje sa obe strane će rezultirati i, u pesimističkom scenaru, čak i eskalirati do uprave ili nadzornog odbora. Stoga to nije dobar oblik učešća u situaciji kada se zaposleni i njihovi predstavnici oštro protive rukovodstvu kompanije.

Udział we współprządzaniu przedsiębiorstwem wymaga od przedstawicieli Učešće u zajedničkim upravljanju kompaniom zahteva visok nivo kompetentnosti predstavnika zaposlenih – poznavanje zakona koji regulišu privredna društva, zakona o radu ili tržišne situacije u industriji. U nekim zemljama je to čak i formalno verifikovano i samo oni koji mogu da pokažu dovoljan nivo znanja mogu se uključiti u ovaj oblik učešća.

S druge strane, čak ni dobra priprema za njihovu ulogu ne garantuje da će predstavnici zaposlenih biti na pravi način uključeni u zajedničko upravljanje kompanijom – mnogo zavisi i od stava poslodavaca. Ponekad se predstvincima zaposlenih u nadzornom odboru ili upravnom odboru poveravaju problematične oblasti koje su marginalne sa stanovišta poslovanja kompanije, kao što su odnosi sa sindikatima. Od pregovaračke moći i odlučnosti zaposlenih donekle zavisi da li će uspeti da razviju dovoljno jaku poziciju.

Potreba za korporativnom poverljivošću takođe je važno ograničenje, što znači da mnoga pitanja o kojima se raspravlja na upravnom ili nadzornom odboru ne mogu biti saopštena ostatku zaposlenih. Neophodna je diskrecija i uzdržavanje od prenošenja informacija, što u nekim slučajevima dovodi do psihičke napetosti kod predstavnika zaposlenih ili tenzija između njih i njihovih kolega.

#### PRVI KORACI KA USPOSTAVLJANJU ZASTUPLJENOSTI ZAPOSLENIH NA NIVOU ODBORA

Zbog činjenice da ne postoji zakonska regulativa EU koja obezbeđuje minimalne zakonske standarde u pogledu učešća radnika, detaljne informacije treba proveriti na nivou svake zemlje – što takođe značajno varira od zemlje do zemlje. Oni su različiti u državnim preduzećima (gde će zaposlenima nesumnjivo biti lakše da se uključe u zajedničko upravljanje) i u privatnim kompanijama. Možemo vam preporučiti da se prvo dobro upoznate sa zakonima koji regulišu ovu oblast u vašoj zemlji i sa statutom kompanije, a da zatim, u skladu sa postojećim procedurama, pregovarae s poslodavcem o uključivanju predstavnika zaposlenih u učešće na nivou odbora.

Za početak posetite sledeću veb stranicu:

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## ПРЕДСТАВИТЕЛСТВО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ НА НИВО БОРД И ЕВРОПЕЙСКИТЕ СЪВЕТИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ- ИЛИ КАК ДА ИЗДИГНЕТЕ СОЦИАЛНИЯ ДИАЛОГ ВЪВ ВАШАТА КОМПАНИЯ НА ПО-ВИСОКО НИВО

Работите ли в голяма компания? Опитвате ли се да се застъпвате за служителите чрез активно участие в синдикати или други форми на участие и диалог? Вашият работодател не желае ли да уважава синдикатите или в най-добрая случай да ги толерира, без да ги включва в никакви механизми за договаряне или колективно управление? По-долу ще намерите много информация за някои решения, които могат да послужат на вас и вашите колеги да засилите представителството на служителите пред работодателя. В зависимост от типа компания, за която работите, и позицията ви, тази информация може да помогне за укрепване на гласа на работниците и преодоляване на ежедневните проблеми, свързани със слабата им позиция в повечето компании.

### ЕВРОПЕЙСКИТЕ СЪВЕТИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВАТ ЕВРОПЕЙСКИТЕ СЪВЕТИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ?

Това са информационни и консултативни органи, чиито членове, представители на служителите от различни страни, се срещат с представители на работодателите, за да обсъдят различни въпроси, важни за дейността на компанията - например планове за преструктуриране или развитие на компанията. По този повод работодателят е длъжен да запознае представителите на работниците и служителите с текущата икономическа ситуация в корпорацията. Най-важното е, че въпросите, по които се провеждат консултациите, трябва да имат влияние върху ситуацията в компании, разположени в повече от една държава, в която корпорацията оперира, и следователно трябва да бъдат транснационални по своя характер. В момента има около 1100 европейски съвета на служителите.

### В КОИ КОМПАНИИ МОГАТ ДА БЪДАТ СЪЗДАДЕНИ ЕВРОПЕЙСКИТЕ СЪВЕТИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ?

Европейските съвети на служителите могат да бъдат създадени в компании с общо най-малко 1000 служители в страните от Европейското икономическо пространство (т.е. Европейския съюз, Норвегия и Исландия). Допълнително важно условие е такъв работодател да има най-малко 150 служители във всяка от поне две държави от Европейското икономическо пространство.

### КАКВИ СА ПРЕДИМСТВАТА НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ СЪВЕТИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ?

Компетентните делегати, добре подгответи за ролята си в европейските работнически съвети, могат да извлекат много ползи за себе си и за другите служители от участието си в тези органи. Най-важните от тях са:

- Навременен достъп до стратегически планове за действие на ръководството на компанията, които могат да окажат сериозно влияние върху позицията на служителите в различни страни.
- Вникване в икономическото състояние на компанията и по този начин по-добро разбиране на причините, които стоят зад определени управлениски решения.
- Възможност за директно предоставяне на обратна връзка за планираните стъпки към централното ръководство на корпорацията.
- Принуждаване на представителите на централния борд да помислят за планираните стратегически решения - макар и само защото трябва да се подгответ да представят плановете на съвета и да ги обяснят подробно.
- Проверка на слухове относно планирани дейности на борда.
- Обмяна на опит (също и по време на неформални срещи) с представители на служителите от други държави, запознаване с добри практики по отношение на условията на работа и социалния диалог.
- Засилване на трансграничната солидарност с представители на служители от други държави.
- Придобиване на компетенции, полезни за провеждане на консултации, придобиване на умения за представяне на аргументи, които укрепват позицията на представителите на служителите.

### КАКВИ СА ОГРАНИЧЕНИЯТА НА ЕВРОПЕЙСКИТЕ СЪВЕТИ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ?

Трябва да се има предвид, че европейските работнически съвети са консултативни органи и тяхната роля не е да водят преговори, които биха довели до някакъв колективен договор. Следователно тяхната сила на влияние може да бъде разочаровща за някои хора. От друга страна, законът не забранява разширяването на компетентността на Съвета. Има случаи, в които съветите склучват рамкови споразумения, които допринасят за изравняване на стандартите по отношение на условията на труд между компании, разположени в различни държави. Дали обаче такива договори ще бъдат склучени ще зависи от откритостта на работодателя и от преговорната сила и решителност на представителите на работниците и служителите. Това несъмнено ще бъде подпомогнато, от една страна, от организационна култура, която приема сериозно участието на служителите и, от друга страна, от силни и смели синдикати, действащи в компанията.

Друго голямо ограничение е, че съветът разглежда само транснационални въпроси, които засягат служители от повече от една държава. Понякога работници от страни с по-слаб социален диалог се опитват да включат в дневния ред на Съвета онези въпроси, които не са съгласувани с националното ръководство, и това може да се противопостави на представители на работодатели или колеги от други страни. Въпреки това, тези въпроси може би могат да бъдат представени като рамкирани в по-широка, транснационална перспектива. Може да е полезно да разберете дали служителите в компании, разположени в други държави, имат подобни проблеми.

## ПЪРВИТЕ СТЪПКИ КЪМ СЪЗДАВАНЕТО НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪВЕТ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Първо, европейският работнически съвет може вече да съществува във вашата корпорация, например, ако той съществува в голям брой европейски страни от дълго време и сравнително накратко е започнал да работи във вашата страна. В такъв случай трябва да се свържете с делегати на Съвета от други държави и да преговаряте с вашия работодател за промяна на споразумението, уреждащо Съвета, за да включите делегати от вашата страна. От друга страна, ако съветът все още не съществува, ще трябва да се ангажирате малко повече да приемете следващите стъпки:

- Посочете броя на работниците, наети във вашата страна и в поне още една държава от Европейското икономическо пространство и местоположението на централата на корпорацията.
- Подгответе писмено искане за преговори за създаване на съвет със служители от компании в други държави и влезте в преговори с работодателя.
- Много организационни подробности за функционирането на съвета ще бъдат обсъдени и включени в договора, сключен с работодателя – напр. честотата на срещите, мястото, където се провеждат. Съставът на Съвета трябва да отразява съотношението на заетостта в различните страни, в които компанията оперира.
- Ще е необходимо да придобиете познания за принципите, по които работят европейските съвети на служителите – запознайте се с Директива 2009/38/EО, както и със закона за съветите, които действат във вашата страна; Делегатите на Съвета трябва също така да са запознати с ключови въпроси, свързани с трудовото право, търговското право и да се интересуват от пазарната ситуация на компанията и цялостната картина на индустрията, в която компанията оперира. Всичко това е важно, за да бъдат те компетентни участници в Съвета, способни да водят конструктивни разговори с работодателя си.

Можете да намерите повече информация за европейските съвети на служителите на следния линк: <https://www.ewcdb.eu/>

## ПРЕДСТАВИТЕЛСТВО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ НА НИВО БОРД КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ПРЕДСТАВИТЕЛСТВОТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ НА НИВО БОРД?

Това е специфичен начин на участие на работниците и служителите в съвместното управление на компанията, което предполага членство на представители на работниците и служителите в законовите управителни и/или надзорни органи на дружеството. Това включва, в така наречения дуалистичен модел, съвета на директорите и надзорния съвет, а в монистичния модел – съвета на директорите. Степента на това участие варира в различните държави и в зависимост от преобладаващия модел на корпоративно управление. Най-често срещаното решение е да се позволи на представители на служителите да участват в надзорния съвет според дуалистичния модел, който е разпространен в повечето страни, т.е. такава, в която има управителен съвет и контролен орган.

## В КОИ КОМПАНИИ МОЖЕ ДА СЕ НАЗНАЧАВА ПРЕДСТАВИТЕЛ НА РАБОТНИЦИТЕ И СЛУЖИТЕЛИТЕ В УПРАВИТЕЛНИТЕ ОРГАНИ?

Ситуацията е много по-сложна, отколкото в случая с европейските работнически съвети, тъй като няма общо законодателство на ЕС, което да регулира този въпрос. Всяка държава е приела различни решения, въпреки че преобладаващият принцип е, че служителите в компании, които са частична или изцяло държавна собственост, имат право на свои представители. Такъв е случаят между другото в Испания, Полша, Словакия, Словения и Сърбия. Освен това в някои страни частните компании също са задължени да включват представители на служителите на ниво борд, обикновено когато е надвишен определен праг на броя на служителите, какъвто е случаят в Словакия и Словения. И в двете държави прагът е относително нисък (50 служители). За съжаление в България или Турция няма законов механизъм за представителство на работниците и служителите, въпреки че там представителите на служителите имат право да участват в общото събрание на акционерите. Освен това липсата на правно задължение за осигуряване на представителство на служителите не изключва възможността за съществуването му, ако компанията сериозно се отнася към участието на служителите.

## КАКВИ СА ПОЛЗИТЕ ОТ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВОТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ НА НИВО БОРД ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ?

Трудно е да си представим по-високо ниво на участие на служителите, отколкото когато те участват в управителните и надзорните органи на компаниите - дори ако по правило те никога не представляват мнозинство и поверените им функции често са ограничени до сферата на човешки ресурси и връзки със синдикатите. По-конкретно, представителството на служителите в борда може да има следните предимства за служителите:

- Влияние върху определени решения на органите на компанията, особено тези, които се отнасят до правилата за наемане и възнаграждение на служителите (заплати, бонуси, изчисляване на работното време, използване на различни форми на договори, правила за безопасност на труда).
- По-добро познаване на ситуацията в компанията, по-добро разбиране на процедурите и решенията на ръководните и надзорните органи, изграждане на взаимно доверие между работодатели и служители.
- Способността на служителите на работодателя да предоставят обратна връзка по-ефективно, да артикулират по-ясно своята позиция по проблемите и предизвикателствата на компанията.
- Участието на ниво борд, което обикновено е придръжено от избори на представители на служителите, включващи всички служители, може да бъде своеобразна лаборатория на индустрислата демокрация, която може да се превърне в изграждане на култура на рационален диалог и доверие и в дългосрочен план да има положително въздействие върху други сфери извън икономиката, наред с други неща към политически и социални процеси.

Освен това си струва да се споменат значителните ползи от гледна точка на работодателя, които могат да бъдат добър аргумент за служителите да въведат или засилят представителството на служителите на ниво борд:

- Намаляване на напрежението между служители и ръководство, намаляване на конфликтите, стачките и други индустриски действия.
- По-голяма ангажираност на служителите в делата на компанията, по-добра мотивация за работа.

#### **КАКВИ СА ОГРАНИЧЕНИЯТА НА ПРЕДСТАВИТЕЛСТВОТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ НА НИВО БОРД?**

Преди всичко, за да функционира тази форма на представителство на служителите ефективно и без смущения, цялостното състояние на социалния диалог в компанията също трябва да се представи положително. Натрупаните конфликти, недоверието и липсата на съгласие от двете страни ще доведат и при пессимистичен сценарий дори ескалират до управителния или надзорния съвет. Следователно не е добра форма на участие в ситуация, в която служителите и техните представители са силно противопоставени на ръководството на компанията.

Участието в съвместното управление на компанията изисква високо ниво на компетентност на представителите на работниците и служителите – познаване на законите, регулиращи дружествата, трудовото законодателство или пазарната ситуация в бранша. В някои страни то дори е официално удостоверено и само тези, които могат да демонстрират достатъчно ниво на знания, могат да участват в тази форма на участие. От друга страна, дори добрата подготовка за тяхната роля не гарантира, че представителите на работниците и служителите ще бъдат правилно включени в съвместното управление на компанията - много зависи от отношението на работодателите. Понякога на представителите на служителите в надзорния съвет или борда на директорите се поверяват проблемни области, които са маргинални от гледна точка на дейността на компанията, като например отношенията със синдикатите. Дали ще успеят да развият достатъчно силна позиция зависи до известна степен от способността за договаряне и решителността на служителите.

Необходимостта от корпоративна поверителност също е важно ограничение, което означава, че много въпроси, обсъждани в борда или надзорния съвет, не могат да бъдат съобщени на останалите служители. Необходима е дискретност и въздържане от предаване на информация, което в някои случаи води до психологическо напрежение сред представителите на служителите или напрежение между тях и техните колеги.

#### **ПЪРВИТЕ СТЪПКИ КЪМ УСТАНОВЯВАНЕ НА ПРЕДСТАВИТЕЛСТВО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ НА НИВО БОРД**

Поради факта, че няма законодателство на ЕС, което да предоставя минимални правни стандарти по отношение на участието на работниците, подробната информация трябва да се проверява за всяка държава по държава – което също варира значително в различните държави. Те са различни в държавните предприятия (където несъмнено ще бъде по-лесно за служителите да участват в съвместно управление) и в частните компании. Можем да ви препоръчаме първо да се запознаете подробно със законите, регулиращи тази област във вашата страна, и с устава на компанията, а след това, в съответствие със съществуващите процедури, да преговаряте с работодателя за включването на представители на служителите в участие на ниво борд.

За да започнете, посетете следния уебсайт:

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE ÇALIŞAN TEMSİLÇİLİĞİ VE AVRUPA İŞ KONSEYLERİ - VEYA ŞİRKETİNİZİN SOSYAL DIYALOĞUNU BİR SONRAKİ SEVIYEYE NASIL ULAŞTIRACAKSINIZ?

Büyük bir şirketin çalışanı misiniz? Sendikalara veya diğer türlere katılarak iş gücünüzü savunmaya katılım ve diyalog yoluyla mı çalışıyorsunuz? İşvereniniz sendikaları tanımak istemiyor mu veya en iyi ihtimalle sendikaları dahil etmeden onlara tahammül etmek istemiyor mu? herhangi bir pazarlık veya ortak yönetim mekanızması var mı?

Aşağıda size ve iş arkadaşlarınıza yardımcı olabilecek bazı çözümler hakkında bir avuç bilgi bulacaksınız. İşvereniniz karşısında çalışan temsilini güçlendirmek. Şirketin türüne bağlı olarak sizin tarafınızdan istihdam edebileceğiniz ve durumunuz, bunlar işçilerin sesini güçlendirmeye yardımcı olabilir, birçok şirketteki zayıf konumlarının günlük problemini ele alın.

### AVRUPA ÇALIŞMA KONSEYLERİ

#### AVRUPA ÇALIŞMA KONSEYLERİ NELERDIR?

Bunlar, işçi tarafını temsil eden üyelerden bilgi ve danışma organlarıdır.

Bu insanlar farklı ülkeler, çeşitli önemli konuları konuşmak için işverenin temsilcileriyle görüşür. Şirketin işleyişine - örneğin, yeniden yapılanma veya şirket geliştirme planları. Bu konuda işveren çalışan temsilcilerine mevcut durumu bildirmekle yükümlüdür. Önemli olan, danışlanan konuların birden fazla ülkede faaliyet gösteren kuruluşların durumu üzerindeki etkisi şirket ve bu nedenle doğası gereği uluslararası olmalıdır. Şu anda yaklaşık bu sahada çalışan 1 100 Avrupalı vardır.

### İŞ KONSEYLERİ

#### AVRUPA İŞ KONSEYLERİ HANGİ ŞİRKETLERDE KURULABILİR?

Avrupa İş Konseyleri hangi şirketlerde kurulabilir?

Toplamda en az 1.000 çalışanı olan şirketlerde Avrupa İş Konseyleri kurulabilir. Avrupa Ekonomik Alanı ülkeleri (yani Avrupa Birliği, Norveç ve İzlanda). Bir ek önemli koşul, böyle bir işverenin her birinde en az 150 çalışanı olmasıdır. En az oran ise iki AEA ülkesidir.

#### AVRUPA İŞ KONSEYLERİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN FAYDALARI NELERDIR?

Rolleri için özenle hazırlanmış ve Avrupa İş Konseylerine yetkili delegeler türetebilir.

Adı geçen kurumlara katılmaktan kendileri ve diğer çalışanlar için birçok fayda.

En çok önemlileri ise şunlardır:

- Şirket yönetiminin sahip olabileceği stratejik eylem planlarına erken erişim farklı ülkelerdeki çalışanların durumu üzerinde önemli bir etki oluşturur,
- Şirketin ekonomik durumuna ilişkin İçgörüler ve dolayısıyla şirketin ekonomik durumunun daha iyi anlaşılmasına, bazı yönetim kararlarının arka planında kalan nedenler,
- Planlanan adımlar hakkında doğrudan şirketin yönetim merkezine geri bildirim sağlama yeteneğini kazandıran yönetim.
- Merkez yönetim kurulu temsilcilerinin planlanan stratejik kararları yansıtmasını sağlamak – eğer sadece planları ve gerekçelerini konseye sunmaya hazırlanmaları gerektiyse.
- Kurulun planladığı faaliyetlerle ilgili söyletilerin doğrulanması.
- İşçi temsilcileriyle (gayri resmi toplantılar sırasında da) deneyim alışverişi içinde bulunmak: diğer ülkeler, istihdam koşulları ve sosyal açıdan iyi uygulamaları öğrenmek amaçlı diyalog.
- Diğer ülkelerden personel temsilcileriyle sınır ötesi dayanışma inşa etmek,
- İstişarelerin yürütülmesinde yararlı olan yetkinlikleri şekillendirme, argümanlar oluşturma becerileri edinme, çalışan temsilciliğinin konumunu desteklemek.

#### AVRUPA İŞ KONSEYLERİNİN SINIRLAMALARI NELERDIR?

EWC'LERİN danışma organları olduğu ve yürütmek için tasarlanmadığı akılda tutulmalıdır. Bir tür toplu sözleşme ile sonuçlanacak müzakereler. Bu nedenle, nedensel güç bazı insanlar için hayal kırıklığı yaratır. Öte yandan, yasa aşağıdakileri yasaklamamaktadır: konseylerin uzatılması; yeterlilikler. Çerçeve anlaşmaları imzaladıkları durumlar vardır. Ular arasındaki istihdam koşulları açısından standartların eşitlenmesine katkıda bulunan farklı ülkelerde bulunan kuruluşlar. Ancak bu tür anlaşmaların sonuçlandırılıp sonuçlandırılamayacağı, işverenin açıklığına ve müzakere gücüne ve kararına bağlı olacaktır. Çalışan temsilcileri-buna kuşkusuz bir yandan örgütsel bir yardım sağlanacaktır. Çalışanların katılımını ciddiye alan, diğer yandan güçlü ve cesur bir kültür şirkette bulunan sendikalar.

İkinci büyük sınırlama, konseyin yalnızca işçileri etkileyen uluslararası sorunları dikkate almasıdır. Birden fazla ülkeden, bazen daha zayıf sosyal diyalogu olan ülkelerden işçiler şunları yapmaya çalışırlar-konseyin gündemine, ulusal yönetimle anlaşmadıkları konuları koyn. Bu, işveren temsilcilerinin veya diğer ülkelerden meslektaşlarının muhalefetiyle karşı karşıya kalabilir. Bununla birlikte, bu sorunları bir çerçevede ele alınacak şekilde sunmak için girişimlerde bulunulabilir. Daha geniş, uluslararası bakış açısı. Çalışanların işe yarayıp yaramadığını öğrenmek her anlamda faydalı olabilir. Diğer ülkelerde bulunan kuruluşlar da benzer sorunlarla karşılaşmaktadır.

## AVRUPA İŞ KONSEYİ'NIN KURULMASINA YÖNELİK İLK ADIMLARDA TEMEL OLARAK, BİR TEMSİLÇİLİK ÖRNEĞİN ŞİRKETİNİZDE BULUNABILIR

Adı geçen kurumlar Avrupa ülkesinde uzun süredir var olandır ve nispeten yakın zamanda ülkenizde faaliyet gösterebilir. Bu durumda, konsey delegelerinin vasıtasyyla diğer temsilcilerle iletişime geçmelisiniz. Ülkeler ve konseyi düzenleyen sözleşmeyi değiştirmek için işvereninizle görüşün:

- Ülkenizde ve en az bir ülkede çalışan sayısını belirleyin.
- Avrupa Ekonomik Alanı ülkesi ve şirketin merkez ofisinin yeri.
- İşçilerle birlikte bir konsey kurulmasını müzakere etmek için yazılı bir talepte bulunun ve diğer ülkelerdeki kuruluşlardan ve işverenle müzakerelere başlayın.
- Konsey işleyişinin örgütsel ayrıntılarının çoğunun müzakere edileceği ve işverenle yapılan sözleşmeye dahil olanlar - örneğin toplantıların sıklığı, tuttukları yerler konseyin bileşimi aşağıdakilerin oranını yansıtmalıdır: şirketin faaliyet gösterdiği çeşitli ülkelerde istihdam,
- Avrupa yerlerinde çalıştığı ilkeler hakkında bilgi edinmek için gereklidir. 2009/38/EC sayılı Direktifin yanı sıra aşağıdakilere ilişkin yasayı öğrenin: ülkenizde faaliyet gösteren konseyler; konseye delegeler de kilit konularda bilgili olmalıdır, iş hukuku, iş hukuku ile ilgili ve şirketin piyasa durumu ile ilgilenmek ve faaliyet gösterdiği endüstrinin genel resmi. Bütün bunlar onların yetkili konsey katılımcılarıdır, işverenleriyle yapıcı görüşmelerde bulunurlar.

Avrupa İş Konseyleri hakkında daha fazla bilgiye aşağıdaki bağlantıdan ulaşabilirsiniz: <https://www.ewcdb.eu/>

## YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE ÇALIŞAN TEMSİLÇİLİĞİ YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE ÇALIŞAN TEMSİLÇİLİĞİ NEDİR?

Bu, çalışanların şirketin ortak yönetimine katılımının belirli bir yoludur. çalışan temsilcilerinin şirketin yasal yönetimine üyeliği ve/veya denetim organları. Bunlar, söze dualist modelde yönetim kurulunu ve yönetim kurulunu içerir. Denetim kurulu ve monistik modelde yönetim kurulu- bu katılımın kapsamı ülkeye ve geçerli kurumsal yönetim modeline göre değişir. En yaygın olan çözüm ise, çalışan temsilcilerinin denetim kuruluna katılmalarına izin vermektedir. Pek çoğu ülkede baskın olan, yani ayrı yönetime sahip olan dualist model ve şirketteki denetim organları.

## YÖNETİM ORGANLARINDA HANGİ ŞİRKETLERDE ÇALIŞAN TEMSİLÇİLİĞİ ATANABILİR?

Durum, Avrupa Çalışma Konseylerinden çok daha karmaşıktır, çünkü ortak AB hukuku hiçbir zaman bu konuyu düzenlememiştir. Her ülke farklı çözümler benimsemiştir, ancak baskın ilkede, kısmen veya tamamen devlete ait şirketlerin çalışanlarının şu haklara sahip olması önemlidir: Bu, diğerlerinin yanı sıra: İspanya, Polonya, Slovakya, Slovenya ve Sırbistan. Buna ek olarak, bazı ülkelerde özel şirketler de çalışan kurulunu dahil etmekle yükümlüdür- çalışan düzey temsili, genellikle belirli bir istihdam büyülüğu eşliğinde aşırıldığından. Slovakya ve Slovenya'da de oran nispeten düşüktür (% 50 çalışanlar). Ne yazık ki, Bulgaristan'da temsil için yasal bir mekanizma yoktur ne de Türkiye'de, çalışan temsilcilerinin genel kurul'a katılma hakkına sahip olmasına rağmen hissedarlar oranı yeterlidir. Ayrıca, temsil sağlamak için yasal bir yükümlülüğün bulunmaması, eğer şirket çalışanların katılımı konusunda ciddiye, var olma olasılığını araştırmanız makbuldur.

## YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE ÇALIŞAN TEMSİLİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN FAYDALARI NELERDIR?

Yönetimde oturduklarından daha yüksek düzeyde bir çalışan katılımı hayal etmek zordur ve şirketlerin denetim organları - genel bir kural olarak, hiçbir zaman çoğunluğunu oluşturmasalar bile onların üyeleri ve kendilerine emanet edilen işlevler genellikle İK alanyla sınırlıdır ve sendikalarla ilişkileri vardır. Özellikle, yönetim kurulunda çalışan temsili personel verebilir:

- Şirket yetkililerinin, özellikle de istihdam kuralları ve çalışanların ücretleri (ücret oranları, ikramiyeler, çalışma süresi muhasebe, çeşitli sözleşme biçimlerinin kullanımı, iş sağlığı ve güvenliği kuralları).
- Şirketin durumu hakkında daha iyi farkındalık, eylemleri daha iyi anlama ve yönetim ve denetim organlarının kararları, işveren arasında karşılıklı güven oluşturulması ve çalışanların konuya alakalı fikirleri.
- İşverene onun çalışanlarının geri bildirimlerini daha etkin bir şekilde sunabilmeleri, ifade edebilmeleri için yetenek elde etmeleri, şirketin sorunlarına ve zorluklarına daha net bir bakış açısıyla bakabilmeleri,
- Sık sık eşlik eden çalışan seçimleriyle birlikte Yönetim Kurulu düzeyinde katılımın tüm personeli içeren temsilcilerin sağlamaları, bir tür endüstriyel demokrasi laboratuvarı olabilir.

Bu, rasyonel bir diyalog ve güven kültürü oluşturmaya dönüsebilir ve uzun vadede dönem, siyasi ve ekonomik alanlar da dahil olmak üzere ekonominin ötesindeki diğer alanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Sosyal süreçler-Ayrıca işverenin bakış açısından önemli faydalardan da bahsetmekte şöyle fayda var ki, çalışan tarafının yönetim kurulu düzeyinde çalışanı tanıtması veya güçlendirmesi için iyi bir arguman olabilir. Temsilci:

- Personel ve yönetim arasındaki gerginliğin giderilmesi, tartışmaların, grevlerin ve diğerlerinin azaltılması, Endüstriyel eylemler.
- Çalışanların şirket işlerine daha fazla dahil olmasını, çalışmak için daha iyi motivasyonu sağlayın.

#### **PEKİ, YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE ÇALIŞAN TEMSİLİNİN SINIRLAMALARI NELERDIR?**

Her şeyden önce, bu çalışan temsili biçiminin etkin ve aksamadan çalışması için, şirketteki sosyal diyalogun genel durumu da kendini olumlu göstermelidir. Birikmiş tartışmalar, güvensizlik ve her iki tarafta da anlaşma eksikliği ve karamsarlıkla sonuçlanacaktır. Senaryo, yönetim veya denetim kuruluna bile tırmandırılır. Bu nedenle iyi bir form değildir ve personelin ve temsilcilerinin şiddetle karşı çıktığı bir duruma katılım şirketinin yönetimi.

Bir şirketin ortak yönetimine katılım, yüksek düzeyde bir yetkinlik gerektirir. çalışan temsilcileri - şirketleri, iş hukukunu veya piyasayı düzenleyen hukuk bilgisi, sektördeki genel durum. Bazı ülkelerde, bu resmi olarak doğrulanır ve yalnızca bunu yapabilenler adı geçen katılım biçiminde yeterli düzeyde bilgi sahibi olabileceğini gösterin. Diğer yandan iyi bir hazırlık bile çalışan temsilcilerinin yeterli olacağını garanti etmez. şirketin ortak yönetimine düzgün bir şekilde dahil olmak - aynı zamanda şirketin tutumuna da bağlıdır-Bazen denetim kurulunda veya yönetim kurulunda çalışan temsilcileri şirketin bakış açısından marginal olan sorunlu alanlara emanet edilir. Bir dereceye ulaşana kadar, işler müzakere gücüne bağlıdır ve çalışanların yeterince güçlü bir pozisyon geliştirmeyi başarıp başarımadıklarının belirlenmesi de önemlidir.

Kurumsal gizliliğe duyulan ihtiyaç da önemli bir kısıtlamadır, bu da sorunların çoğunun yönetim veya denetim kurulunda görüşülen hususlar, yönetim kurulunun geri kalanına iletilemez. İşgücü konusunda ise bilginin ilettilmesinde takdir yetkisi ve kısıtlama gereklidir, ki bu bazlarında vakalar, çalışan temsilcilerinde psikolojik gerilime veya kendileriyle aralarındaki gerilimlere yol açar. Meslektaşlar.

#### **YÖNETİM KURULU DÜZEYİNDE ÇALIŞAN TEMSİLÇİLİĞİNIN KURULMASINA YÖNELİK İLK ADIMLAR**

İşçiler açısından asgari yasal standartları sağlayan bir AB mevzuatının bulunmaması nedeniyle katılımda ayrıntılı bilgiler ülke düzeyinde kontrol edilmelidir – bu da ülkeden ülkeye önemli ölçüde değişir.

Devlet kontrolündeki şirketler de farklıdır (şüphesiz çalışanların ortak yönetimde dahil olmaları genellikle daha kolay olur) ve özel şirketlerde de aynı durum söz konusudur. Öncelikle bu alanı düzenleyen yasayı iyice tanımanızı tavsiye edebiliriz. Ülkenizde ve şirketin yasal belgeleri ile ardından, aşağıdakilere uygun olarak yürekleteki prosedürler, işçi temsilcilerini yönetim kurulu düzeyinde dahil etmek için işverenle görüşün ve katılım sağlayın.

Katılımda ilk adım olarak, lütfen aşağıdaki web sitesini kontrol edin:  
<https://www.isci-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES A NIVEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS CÓMO LLEVAR EL DIÁLOGO SOCIAL DE SU EMPRESA AL SIGUIENTE NIVEL

¿Es usted empleado de una gran empresa? ¿Intenta defender a sus trabajadores a través de los sindicatos u otras formas de participación y diálogo? ¿Su empresa no está dispuesta a reconocer a los sindicatos o, en el mejor de los casos, los tolera sin incluirlos en ningún mecanismo de negociación o cogestión? A continuación, encontrará una serie de informaciones sobre algunas soluciones que pueden ayudarle a usted y a sus compañeros a reforzar la representación de los trabajadores frente a su empleador. Dependiendo del tipo de empresa en la que trabaja y de tu situación, pueden contribuir a reforzar la voz de los trabajadores y a hacer frente a los males cotidianos de su débil posición en muchas empresas.

### COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS

#### ¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS?

Son órganos de información y consulta cuyos miembros, representantes de los trabajadores de distintos países, se reúnen con los representantes del empresario para debatir diversas cuestiones de importancia para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, la reestructuración o los planes de desarrollo de la empresa. En esta ocasión, el empresario está obligado a informar a los representantes de los trabajadores de la situación económica actual de la empresa. El punto clave es que los temas consultados deben tener un impacto en la situación de los establecimientos situados en más de un país de operación de la empresa y, por lo tanto, deben ser de naturaleza transnacional. Actualmente existen alrededor de 1.100 comités de empresa europeos.

#### ¿EN QUÉ EMPRESAS PUEDEN CONSTITUIRSE COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS?

Los comités de empresa europeos pueden constituirse en empresas con un total de al menos 1.000 trabajadores en los países del Espacio Económico Europeo (es decir, la Unión Europea, Noruega e Islandia). Otra condición importante es que dicha empresa tenga al menos 150 empleados en cada uno de al menos dos países del EEE.

#### ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES?

Los delegados a los comités de empresa europeos, cuidadosamente preparados para su papel y competentes, pueden obtener muchos beneficios para sí mismos y para los demás trabajadores de su participación en estos órganos. Las más importantes son:

- acceso anticipado a los planes de acción estratégicos de la dirección de la empresa, que pueden tener una repercusión considerable en la situación de los trabajadores en los distintos países;
- conocimiento de la situación económica de la empresa y, por tanto, una mejor comprensión de las razones que subyacen a determinadas decisiones de gestión;
- posibilidad de proporcionar información sobre las medidas previstas directamente a la dirección central de la empresa;
- hacer reflexionar a los representantes de la dirección central sobre las decisiones estratégicas previstas, aunque sólo sea porque tienen que prepararse para presentar los planes y su justificación en el consejo;
- verificación de los comentarios sobre las actividades previstas por el consejo;
- intercambiar experiencias (también durante reuniones informales) con representantes de los trabajadores de otros países, aprendiendo sobre buenas prácticas en materia de condiciones de empleo y diálogo social;
- fomentar la solidaridad transfronteriza con representantes del personal de otros países;
- formar competencias útiles para llevar a cabo consultas, adquirir habilidades para construir argumentos que apoyen la posición de la representación de los trabajadores.

#### ¿CUÁLES SON LAS LIMITACIONES DE LOS COMITÉS DE EMPRESA EUROPEOS?

Conviene tener en cuenta que los CEE son órganos consultivos y no están concebidos para llevar a cabo negociaciones que desemboquen en algún tipo de convenio colectivo. Por lo tanto, su poder de convocatoria puede resultar decepcionante para algunos. Por otra parte, la ley no prohíbe la ampliación de las competencias de los consejos. Hay casos en los que han concluido acuerdos marco que contribuyen a igualar las normas en materia de condiciones de empleo entre establecimientos situados en distintos países. Sin embargo, la posibilidad de concluir tales acuerdos dependerá de la apertura del empresario y de la capacidad de negociación y determinación de los representantes de los trabajadores. A ello contribuirán sin duda, por una parte, una cultura organizativa que se tome en serio la participación de los trabajadores y, por otra, unos sindicatos fuertes y valientes presentes en la empresa.

La segunda gran limitación es que el consejo sólo examina cuestiones transnacionales que afectan a trabajadores de más de un país. A veces, los trabajadores de países con un diálogo social más débil intentan incluir en el orden del día del consejo cuestiones que no han podido acordar con la dirección nacional. Esto puede enfrentarse a la oposición de los representantes de la patronal o de los compañeros de otros países. No obstante, se puede intentar presentar estas cuestiones de manera que se enmarquen en una perspectiva más amplia y transnacional. Puede ser útil averiguar si los empleados de establecimientos situados en otros países experimentan problemas similares.

## PRIMEROS PASOS HACIA LA CREACIÓN DE UN COMITÉ DE EMPRESA EUROPEO

En primer lugar, es posible que ya exista un comité de empresa europeo en su empresa, por ejemplo, si existe desde hace tiempo en varios países europeos y hace relativamente poco que ha comenzado a funcionar en su país. En ese caso, debe ponerse en contacto con los delegados del comité de otros países y negociar con su empresa la modificación del convenio que regula el comité para incluir a delegados de su país. En cambio, si el consejo aún no existe, tendrá que implicarse más y dar los siguientes pasos:

- determinar el número de empleados que trabajan en su país y en al menos otro país del Espacio Económico Europeo y la ubicación de la sede de la empresa;
- preparar una solicitud por escrito para negociar la creación de un consejo junto con trabajadores de centros de otros países y establecer negociaciones con el empresario;
- muchos de los detalles organizativos del funcionamiento del consejo se negociarán y se incluirán en el acuerdo celebrado con el empresario: por ejemplo, la frecuencia de las reuniones o el lugar donde se celebran. La composición del consejo debe reflejar la proporción de empleo en los distintos países en los que opera la empresa;
- será necesario adquirir conocimientos sobre los principios de funcionamiento de los comités de empresa europeos -familiarizarse con la Directiva 2009/38/CE, así como con la legislación sobre los comités que opera en su país-; los delegados del comité también deben estar versados en cuestiones clave relacionadas con el derecho laboral, el derecho empresarial y estar interesados en la situación del mercado de la empresa y en el panorama general de la industria en la que opera. Todo ello para garantizar que sean participantes competentes en el comité y mantengan debates constructivos con su empresa.

Para más información sobre los comités de empresa europeos, consulte el siguiente enlace: <https://www.ewcdb.eu/>

## REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES A NIVEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ¿QUÉ ES LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES A NIVEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN?

Se trata de una forma específica de participación de los trabajadores en la cogestión de la empresa, que implica la pertenencia de representantes de los trabajadores a los órganos estatutarios de dirección y/o supervisión de la empresa. Estos órganos son, en el modelo denominado dualista, el consejo de administración y el consejo de supervisión, y en el modelo monista, el consejo de administración. El alcance de esta participación varía de un país a otro y del modelo de gobierno corporativo imperante. La solución más común es permitir que los representantes de los trabajadores participen en el consejo de supervisión en el modelo dualista, que es el predominante en la mayoría de los países, es decir, aquel en el que los órganos de gestión y supervisión de la empresa están separados.

## ¿EN QUÉ EMPRESAS SE PUEDE NOMBRAR A REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN?

La situación es mucho más complicada que en el caso de los comités de empresa europeos, ya que no existe una legislación común de la UE que regule esta cuestión. Cada país ha adoptado soluciones diferentes, aunque el principio predominante es que los trabajadores de empresas de propiedad parcial o total del Estado tienen derecho a tener sus representantes. Es el caso, entre otros, de: España, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia y Serbia. Además, en algunos países también las empresas privadas están obligadas a incluir la representación de los trabajadores en el consejo de administración, normalmente una vez superado un determinado umbral de tamaño del empleo. Es el caso de Eslovaquia y Eslovenia. En ambos países, el umbral es relativamente bajo (50 empleados). Lamentablemente, ni en Bulgaria ni en Turquía existe un mecanismo legal de representación, aunque los representantes de los trabajadores tienen derecho a participar en la junta general de accionistas. Por otra parte, la ausencia de una obligación estatutaria de representación no excluye la posibilidad de que exista si la empresa se toma en serio la participación de los trabajadores.

## ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS?

Es difícil imaginar un mayor nivel de participación de los trabajadores que cuando están presentes en los órganos de dirección y supervisión de las empresas, aunque, por regla general, nunca constituyan la mayoría de sus miembros y las funciones que se les encomiendan se limiten a menudo al ámbito de los RRHH y las relaciones con los sindicatos. En particular, la representación de los trabajadores en el consejo de administración puede otorgar al personal:

- influencia en determinadas decisiones de las autoridades de la empresa, especialmente las relativas a las normas de empleo y remuneración de los trabajadores (tarifas salariales, primas, contabilidad del tiempo de trabajo, utilización de las distintas formas de contrato, normas de salud y seguridad en el trabajo);
- mejor conocimiento de la situación de la empresa, mejor comprensión de las acciones y decisiones de los órganos de dirección y supervisión, creación de confianza mutua entre empresario y trabajadores;
- los trabajadores de la empresa pueden dar su opinión de forma más eficaz y expresar con mayor claridad su punto de vista sobre los problemas y retos de la empresa;
- la participación a nivel del consejo de administración, con las elecciones de representantes de los trabajadores que a menudo la acompañan y que implican a toda la plantilla, puede ser una especie de laboratorio de democracia industrial que podría traducirse en la construcción de una cultura de diálogo racional y confianza y, a largo plazo, tener un impacto positivo en otras esferas más allá de la economía, incluidos los procesos políticos y sociales.

Además, cabe mencionar los importantes beneficios desde la perspectiva del empresario, que pueden ser un buen argumento para que la parte de los trabajadores introduzca o refuerce la representación de los trabajadores en los consejos de administración:

- alivio de las tensiones entre el personal y la dirección, reducción de conflictos, huelgas y otras acciones industriales;
- mayor implicación de los trabajadores en los asuntos de la empresa, mayor motivación para trabajar.

#### **¿CUÁLES SON LAS LIMITACIONES DE LA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN?**

Sobre todo, para que esta forma de representación de los trabajadores funcione eficazmente y sin perturbaciones, el estado general del diálogo social en la empresa también debe presentarse de forma positiva. Los conflictos acumulados, la desconfianza y la falta de acuerdo por ambas partes serán el resultado y, en un escenario pesimista, incluso escalarán hasta la dirección o el consejo de supervisión. Por lo tanto, no es una buena forma de participación en una situación en la que el personal y sus representantes se oponen firmemente a la dirección de la empresa.

La participación en la cogestión de una empresa requiere un alto nivel de competencia por parte de los representantes de los trabajadores: conocimiento del derecho de sociedades, del derecho laboral o de la situación del mercado en el sector. En algunos países, esto se verifica incluso formalmente y sólo aquellos que pueden demostrar un nivel suficiente de conocimientos pueden comprometerse en esta forma de participación. Por otra parte, incluso una buena preparación para su función no garantiza que los representantes de los trabajadores participen adecuadamente en la cogestión de la empresa; mucho depende también de la actitud de los empresarios.

A veces, a los representantes de los trabajadores en el consejo de vigilancia o de administración se les encomiendan áreas problemáticas marginales desde el punto de vista del funcionamiento de la empresa, como las relaciones con los sindicatos.

Hasta cierto punto, depende de la capacidad de negociación y la determinación de los empleados el que consigan desarrollar una posición suficientemente fuerte.

La necesidad de mantener el secreto empresarial es también una limitación importante, lo que significa que muchas de las cuestiones debatidas en el consejo de administración o de supervisión no pueden comunicarse al resto de la plantilla. Es necesaria la discreción y la moderación en la transmisión de información, lo que en algunos casos provoca tensiones psicológicas en los representantes de los trabajadores o tensiones entre ellos y sus colegas.

#### **PRIMEROS PASOS HACIA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES A NIVEL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Dado que no existe una legislación comunitaria que garantice unas normas jurídicas mínimas en materia de participación de los trabajadores, es preciso comprobar la información detallada a nivel nacional, que también varía considerablemente de un país a otro. Son diferentes en las empresas controladas por el Estado (donde sin duda suele ser más fácil que los trabajadores participen en la cogestión) y en las empresas privadas. Podemos recomendarle que, en primer lugar, se familiarice a fondo con la legislación que rige este ámbito en su país y con los documentos estatutarios de la empresa. A continuación, de acuerdo con los procedimientos vigentes, negocie con el empresario la participación de los representantes de los trabajadores en el consejo de administración.

Como primer paso, consulte la siguiente página web:

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

E3BIL3IR2n0

Strengthen board level participation



Co-funded by  
the European Union

This copy is free

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.