

DOMINIK OWCZAREK



# Účasť zamestnancov na riadení

ZÁVEREČNÁ SPRÁVA

Board-Level  
Participation

FINAL REPORT



With financial support from the European Union

**SK**

---

**EN**



Účasť zamestnancov na riadení  
**ZÁVEREČNÁ SPRÁVA**

---

Board-Level Participation  
**FINAL REPORT**

**OBSAH**

Zhrnutie	3
Úvod	5
Metodika projektu	7
Prehľad vnútroštátnych opatrení týkajúcich sa účasti zamestnancov na riadení	10
Úvod	10
Právne dojednania	12
Posúdenie skúseností s účasťou zamestnancov na riadení	24
Vnímanie účasti zamestnancov na riadení	24
Výhody účasti zamestnancov na riadení a obmedzenie jej uplatnenia	28
Mechanizmus vymenovania zástupcu zamestnanca	30
Kvalifikácia zástupcu zamestnancov v štatutárnych orgánoch podnikov	32
Záver a odporúčania	34
Úroveň podniku	35
Vnútroštátna úroveň	36
Na úrovni Európskej únie	40
Literatúra	42

**ZHRNUTIE**

Účasť zamestnancov na riadení má korene v 70. a 80. rokoch minulého storočia v západnej Európe. v strednej a východnej Európe však tieto dojednania existovali už skôr – v Juhoslávii a v Poľsku v 50. rokoch minulého storočia a potom sa stali novými v 90. rokoch a neskôr.

Respondenti v Španielsku, na Malte, v Poľsku, Srbsku, na Slovensku av Slovinsku zdôraznili, že účasť zamestnancov na riadení je forma zamestnaneckej demokracie, ktorá je v súčasnosti ešte potrebnejšia ako v čase jej vzniku a je reakciou na súčasné výzvy: demokratický deficit, sociálne nerovnosti, rozptýlenie rozhodovacích stredísk v globálnom kapitalizme, klimatické katastrofy, digitalizácia a automatizácia práce, ako aj fragmentácia trhov práce (atypické formy zamestnania, práca na platforme).

Z rôznych dôvodov však účasť zamestnancov na riadení zohráva okrajovú úlohu vo vnútroštátnych systémoch pracovnoprávných vzťahov. Neexistuje dostatočná informovanosť o rozsahu uplatňovania – tak pre pracovníkov, ako aj pre zamestnávateľov, ako aj ako aj o posúdenie jej fungovania. v súčasnosti v Európe a v skúmaných krajinách neexistujú jednotné riešenia. Podľa klasifikácie prijatej Európskym odborovým inštitútom možno rozlíšiť tri úrovne účasti zamestnancov na riadení: široká (Slovinsko, Slovensko), obmedzená (Španielsko, Poľsko, Srbsko) a nedostatok kompetencií (Malta).

Správa obsahuje hĺbkovú porovnávaciu analýzu právnych podmienok a postupov účasti zamestnancov na riadení. Vo vzťahu k uvedenému cieľu správy sa správa končí súborom odporúčaní týkajúcich sa úrovne spoločnosti, vnútroštátnej úrovni a úrovni EÚ.

Účasť zamestnancov na riadení v skúmaných krajinách sa pravdepodobne vyskytuje vo verejnom sektore, a v Slovinsku a na Slovensku aj v súkromnom sektore. v praxi sa účasť zamestnancov na riadení najčastejšie vyskytuje vo veľkých spoločnostiach, a v Slovinsku a na Slovensku aj v stredných podnikoch (s viac ako 50 pracovníkmi).

Respondenti zdôraznili úlohu účasti zamestnancov na riadení pri formovaní organizačnej kultúry na pracovisku. v prípade výmeny orgánov v štátnych podnikoch v súvislosti s politickými a personálnymi rozhodnutiami môžu byť zástupcovia zamestnancov v štatutárnych orgánoch zárukou kontinuity v procesoch riadenia a dohľadu nad kľúčovými podnikmi z hľadiska hospodárskeho a verejného záujmu. v Španielsku zamestnanci a zamestnávateľia uprednostňovali „mäkké“ posilnenie účasti zamestnancov na riadení ponechanej na autonómiu sociálnych partnerov a umožňujúci prax a rozvoj kultúry sociálneho dialógu. v krajinách strednej a východnej Európy však respondenti pripisovali väčší význam právnej legitimity, ktorá by umožnila väčšiu transparentnosť a vyhýbanie sa riešeniam založeným na deficitech tejto sociálnej oblasti – dôvere. Toto rozdelenie sa zachováva aj v súvislosti s uprednostňovaním formálnych požiadaviek kladených na zástupcov zamestnancov na východe, pokiaľ ide o kvalifikáciu, zatiaľ čo v Španielsku sa uprednostňuje riešenie založené na demokratickom postupe výberu zástupcu zastupujúceho záujmy zamestnancov bez formálnych požiadaviek (vzdelávanie, zloženie skúšky pre člena štatutárnych orgánov).

Na základe vykonanej analýzy možno dospieť k záveru, že mechanizmus vymenovania zástupcu zamestnancov vo všetkých krajinách je univerzálny. v strednej a východnej Európe je tento účinok zosilnený silnými sociálno-kultúrnymi štruktúrami.

Podrobné odporúčania sú uvedené v poslednej kapitole správy.

## ÚVOD

Celosvetová hospodárska kríza v roku 2008 odhalila, že sociálne, hospodárske a politické dôsledky sociálneho, hospodárskeho a politického dialógu ani zďaleka nie sú dosiahnuté. Okrem poklesu HDP v rozvinutých krajinách, nárastu nezamestnanosti a poklesu reálnych miezd sme zaznamenali nárast populistických hnutí v pokrízových rokoch. Dnes na jar 2020 budeme čeliť neočakávanému pandemickému efektu Covid-19, ktorý bude mať destabilizujúci vplyv na hospodárstvo, verejné financie a rozpočty zamestnancov, určite väčší ako kríza v roku 2008. Vysporiadanie sa s jeho účinkami si bude vyžadovať ešte väčšie zapojenie sociálnych partnerov ako kedykoľvek predtým. Aj keď v súčasnosti je zorné pole verejnej diskusie takmer úplne zaplnené bojom proti pandémie a jeho zdravotným, hospodárskym a sociálnym dôsledkom, dnes to nie sú jediné výzvy, ktorým čelíme. Presunuli sa iba na pozadie.

Analýza tejto správy je porovnávací analýza opatrení na účasť zamestnancov na riadení v Španielsku, na Malte, v Poľsku, Srbsku, na Slovensku a v Slovinsku. Medzi ciele projektu „Účasť zamestnancov na riadení“ financovaného GR pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a začlenenie Európskej komisie patria aj podporné činnosti zamerané na posilnenie účasti zamestnancov na sociálnom dialógu na úrovni bežných činností. Partneri projektu pri vykonávaní vnútroštátnych analýz poukázali na viacero výhod pre zamestnávateľov a zamestnancov účasti zamestnancov na riadení, ako aj na rastúci význam tohto riešenia, a to aj vtedy, keď sa objavilo v druhej polovici 20. storočia v Európe.

V čase demokratického deficitu a populizmu je pre európske politiky výzvou obnoviť koncepciu demokracie. Účasť zamestnancov na riadení môže byť laboratóriom zamestnaneckej demokracie, ktorá sa premietne do budovania kultúry racionálneho dialógu a dôvery, av širšom horizonte môže vyžarovať aj iné oblasti mimo hospodárstva: politické a sociálne procesy.

Dnes sa zaoberáme najväčšími sociálnymi nerovnosťami po druhej svetovej vojne – v rámci krajín aj na celom svete, čo sa môže odraziť v rastúcom spoločenskom napätí (opäť národné a medzinárodné). v globálnom kapitalizme je čoraz ťažšie získať rozhodovacie centrá v medzinárodných spoločnostiach, ktoré prestávajú byť hmatateľné, s rozptýleným vlastníctvom akcií a dočasným riadením, ktoré sa často realizuje z inej krajiny. v tomto prípade sa účasť zamestnancov na riadení takisto javí ako jeden z nástrojov na obnovenie kontroly pri presadzovaní záujmov zamestnancov. v porovnaní so silou globálneho kapitálu sa objavujú nové osi konfliktu, v dôsledku čoho sa v každej krajine vyskytujú neočakávané koalície zamestnancov s nástrojmi zastúpenia, manažéri na strednej úrovni a malí a strední podnikatelia pôsobiaci v miestnych a ústavných odvetviach.

Podobne sa klimatická kríza spôsobená prevádzkovým hospodárskym modelom nespomalí bez parkovacej brzdy zo strany zamestnancov v podnikoch, ktoré k týmto zmenám najviac prispievajú. Vplyv zamestnancov na rozhodnutia, ktoré formujú obchodné stratégie, bude väčší, ak budú mať svojich zástupcov v správnych a dozorných radách týchto spoločností. Európsky ekologický dohovor<sup>1</sup> a spravodlivý prechod<sup>2</sup> sa nebudú účinne vykonávať bez účasti zamestnancov na spolurozhodovaní v kľúčových prípadoch. Informačné a konzultačné procesy už nepostačujú na účinnú reakciu na vznikajúce hrozby.

Digitalizácia a automatizácia práce tiež prinášajú ďalšie výzvy. Budúcnosť práce vrátane nového rozdelenia na prácu ľudí a strojov si bude vyžadovať obnovenú sociálnu zmluvu o rozdelení práce a ziskov, aby sa uspokojili sociálne potreby domácností. Podiel neštandardných foriem práce sa zvyšuje v dôsledku technologického rozvoja a nových obchodných modelov, v dôsledku čoho dochádza k roztrieštenosti a fragmentácii práce. Účast' zamestnancov na riadení digitalizovaných spoločností môže prispieť k spravodlivejšej distribúcii príjmov a ochrane práv zamestnancov. v prípade digitálnych platforiem bude účasť zamestnancov na riadení jedným z prvých krokov na vytvorenie základov sociálneho dialógu v týchto globálnych spoločnostiach.

Pod vplyvom týchto a mnohých ďalších procesov sa formuje nový sociálno-ekonomický poriadok. Ďalšie otrasy, ako napríklad celosvetová hospodárska kríza v roku 2008, kríza spôsobená pandemiou a kríza, ktorá príde v nasledujúcich rokoch – budú príležitosťou na to, aby sa dezintegračný poriadok vytvoril v novom vzorci. Partneri projektu zdôraznili, že je potrebný nový sociálno-ekonomický poriadok, ktorý sa bude spoločne vytvárať medzi zamestnancami a zamestnávateľmi a ktorý umožní opakovanie povojnovej prosperity v 50. a 70. rokoch 20. storočia. Predpokladajú, že účasť zamestnancov na riadení by sa mala stať jedným z prvkov tohto poriadku.

## METODIKA PROJEKTU

Cieľ projektu „Účasť zamestnancov na riadení“ je porovnávací analýza súčasných právnych riešení a postupov v oblasti zastúpenia zamestnancov v štatutárnych orgánoch podnikov a verejných inštitúcií v partnerských krajinách. Zámerom projektu bolo nielen dosiahnuť kognitívne ciele, ale prinajmenšom klásť dôraz na potrebu vykonávať činnosti zamerané na obhajobu zameranú tak na samotných sociálnych partnerov, ako aj na legislatívne subjekty na vnútroštátnej úrovni a na úrovni Európskej únie. v súvislosti s týmito úlohami bola úloha partnerov dôkladnou analýzou súčasných riešení v ich krajinách, ako aj vypracovať rozsiahle odporúčania pre zmeny týkajúce sa zistených nedostatkov alebo kritických bodov. v druhom kroku sa porovnávali národné analýzy navzájom z porovnávacej perspektívy. Hlavným zameraním odporúčaní však bolo rozšírenie práv a šírenie účasti zamestnancov na riadení v partnerských krajinách. v rámci projektu sa vytýčil ambiciózný cieľ dosiahnuť konsenzus v súvislosti s navrhovanými riešeniami, ktoré presahujú rámec jediného analytického rámca. Vďaka tomu bol urobený pokus o krok k vytvoreniu riešení v rámci prebiehajúceho sociálneho dialógu medzi partnermi, a to na vnútroštátnej aj nadnárodnej úrovni, čo by malo viesť k väčšej udržateľnosti a šíreniu vyvinutých riešení, a v dlhodobom horizonte k skutočnej a trvalej zmene postupov týkajúcich sa účasti zamestnancov na riadení.

Na projekte sa zúčastnili zástupcovia sociálnych partnerov z piatich krajín patriacich do Európskej únie a jednej kandidátskej krajiny do EÚ (celkom šesť krajín). Výber partnerov bol diktovaný potrebou zaplniť medzeru vo vedomostiach a posilniť zastúpenie zamestnancov (cieľ hovorcov projektu) v krajinách s menej rozvinutými štruktúrami sociálneho dialógu na úrovni spoločnosti alebo v tých, ktoré nedávno utrpeli vážne obmedzenia. Preto boli vybraní partneri zastupujúci rôzne systémy účasti zamestnancov v riadení v strednej a východnej Európe a južnej Európe. Dôležitým výberovým kritériom bol aj pokus o zastúpenie zamestnancov a zamestnávateľov. Bolo zabezpečené množstvo analyzovaných riešení: od rozvinutých štruktúr a kultúry sociálneho dialógu v Španielsku, cez Slovinsko s rozvinutým korporatívnym systémom a modernejším prístupom v oblasti účasti zamestnancov na riadení, ďalej cez Poľsko a na Slovensko so silne decentralizovanými priemyselnými vzťahmi, až po Srbsko, ktorého priemyselné vzťahy sú naďalej ovplyvnené (obmedzeným) vplyvom juhoslovanského (-ých) režimu (-ov) a Malty, ktorých skúsenosti v oblasti účasti zamestnancov na riadení sú veľmi obmedzené.

1 Viac informácií o Európskom zelenom dohovore: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_sk](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_sk) prístup 02.04.2020

2 Viac informácií o mechanizme spravodlivého prechodu: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sk/qanda\\_20\\_24](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sk/qanda_20_24) prístup k 02.04.2020

Primerane formulované pracovné metódy zodpovedali vyššie definovaným cieľom a zavedenému partnerstvu. Výskumná a analytická časť predpokladala vypracovanie národných správ obsahujúcich prehľad národných riešení o účasti zamestnancov na riadení. Partneri vykonali analýzu existujúcich údajov (právne akty upravujúce účasť zamestnancov na riadení, výskumnú literatúru, verejnú štatistiku atď.) a sériu podrobných individuálnych rozhovorov s kľúčovými zainteresovanými stranami (až päť v každej krajine), medzi ktoré patrili zástupcovia zamestnancov v riadiacich a dozorných orgánoch podnikov, zástupcovia zamestnávateľov, ktorí používajú riešenia o účasti zamestnancov na riadení, ako aj experti na účasť zamestnancov na riadení. v rámci kvalitatívneho výskumu sa analyzovali aj sprievodné materiály, ako sú nariadenia predstavenstva a dozornej rady, dokumenty obsahujúce normy správania, opisy postupov, nariadenia týkajúce sa účasti zamestnancov na riadení. Predmetom analýzy vo výskume účasti zamestnancov na riadení boli výberové konania a postupy stiahnutia, rozsah práv, výhody a prekážky efektívneho fungovania a rozvoja, rozsah potrebných kompetencií, ako aj osvedčené postupy a odporúčania na zmeny. Výsledky vnútroštátnych analýz boli prezentované a prediskutované prediskutované v októbri 2019 v rámci medzinárodnej cieľovej skupiny v Srbsku.



Tabuľka 1. Výber krajín a partnerov pri analýze účasti zamestnancov

Partnerská krajina projektu	Typ vzťahov v oblasti priemyslu	Členstvo v EÚ	Zástupca zamestnancov	Zástupca zamestnávateľov
Španielsko	Juhovýchodná Európa	EÚ-14	COO de Industria	Asociacion Industrial Tecnica y de Comercio
Malta	Juhovýchodná Európa	EÚ-13	Všeobecná únia pracovníkov	
Poľsko	Stredoeurópsky / decentralizovaný typ priemyselných vzťahov	EÚ-13	Celopoľská aliancia odborových zväzov (vedúci projektu)	Západná hospodárska komora – zamestnávateľa a podnikateľa
Srbsko	Stredoeurópsky / typ ostsocialistických priemyselných vzťahov	Kandidátska krajina	Savez Samostalnih Sindikata Srbije	
Slovensko	Stredoeurópsky / decentralizovaný typ priemyselných vzťahov	EÚ-13	Nezávislé kresťanské odbory Slovenska	Republiková únia zamestnávateľov
Slovinsko	Stredoeurópsky / korporatívny typ	EÚ-13	Zveza svobodnih sindikatov Slovenije	

Zdroj: vlastná štúdia

V druhej časti projektu sa partneri zamerali na dosiahnutie spoločných pozícií k účasti zamestnancov na riadení. Na tento účel sa uskutočnili dva hĺbkové semináre na Malte (december 2019) a Španielsku (február 2020), ktorých cieľom bolo vykonať porovnávaciu analýzu systémov účasti zamestnancov na riadení v jednotlivých krajinách, ako aj sformulovať súbor odporúčaní. Na realizáciu týchto seminárov sa použili interaktívne metódy analýzy založené na interakcii medzi účastníkmi a výmene skúseností medzi krajinami a stranami (zástupcami zamestnancov a zamestnávateľov). Dôsledkom tohto hĺbkového procesu je záverečná správa, ktorá obsahuje najdôležitejšie analytické závery, ako aj podpora vykonávanie cieľa zameraného na rozšírenie a zvýšenie účasti zamestnancov na riadení.

Štruktúra správy je rozdelená do troch hlavných častí. Prvá je informatívna a poskytuje prehľad právnych opatrení v dotknutých partnerských krajinách Východného partnerstva v kontexte Európskej únie. Nasledujúce dve sa venujú prezentácii vyhodnotenia týchto systémov sociálnymi partnermi a formulovaniu odporúčaní vyplývajúcich z práce účastníkov projektu.

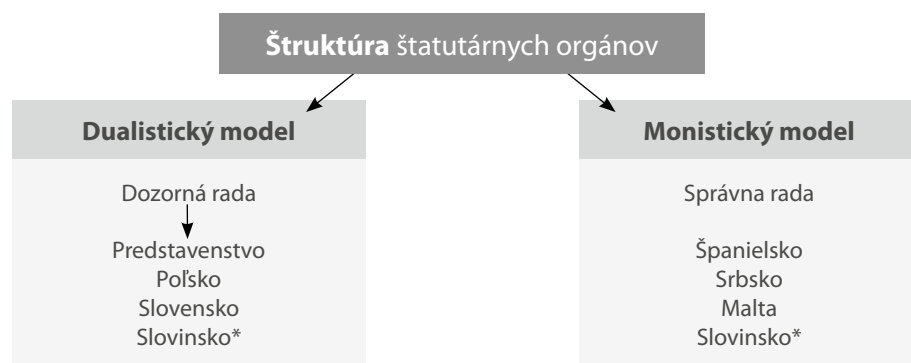
## PREHĽAD VNÚTROŠTÁTNYCH OPATRENÍ TÝKAJÚCICH SA ÚČASTI ZAMESTNANCOV NA RIADENÍ

### Úvod

V súlade s definíciou prijatou spoločnosťou Aline Conchon (2011) sa účasť zamestnancov na riadení vzťahuje na jav, keď zamestnanci volia alebo vymenúvajú svojich zástupcov do štatutárnych orgánov spoločnosti. Účasť zamestnancov na riadení nemusí byť obmedzená na hospodárske subjekty, ako sú spoločnosti so súkromným alebo verejným majetkom, ale môže existovať aj v prípade verejných subjektov.

Štatutárnymi orgánmi sú správna rada / dozorná rada. v partnerských krajinách právne systémy definujú štatutárne orgány spoločností odlišným spôsobom. Existujú dva hlavné modely riešenia (pozri: obrázok 1): monistický model, v ktorom je spoločnosť riadená predstavenstvom alebo správnu radou; a dualistický model, ktorý oddeľuje správnu radu od dozornej rady spolu s vhodným pridelením právomocí týmto orgánom (správna rada: riadi prebiehajúcu prácu podniku a zodpovedá za vykonávanie obchodnej stratégie dozornej rade, dozorná rada dohliada na vykonávanie obchodnej stratégie predstavenstvom, vymenúva a odvoláva členov rady). Prehľad krajín, na ktoré sa analýza vzťahuje vzhľadom na prijaté riešenia, je uvedený v tabuľke 1. Prípade Slovinska si vyžaduje komentár, kde je v zásade zavedený model duálnej rady, monistický model je však povolený aj pre štátne podniky. To znamená, že podniky so štátnym vlastníctvom si môžu vybrať medzi monistickým a dualistickým modelom.

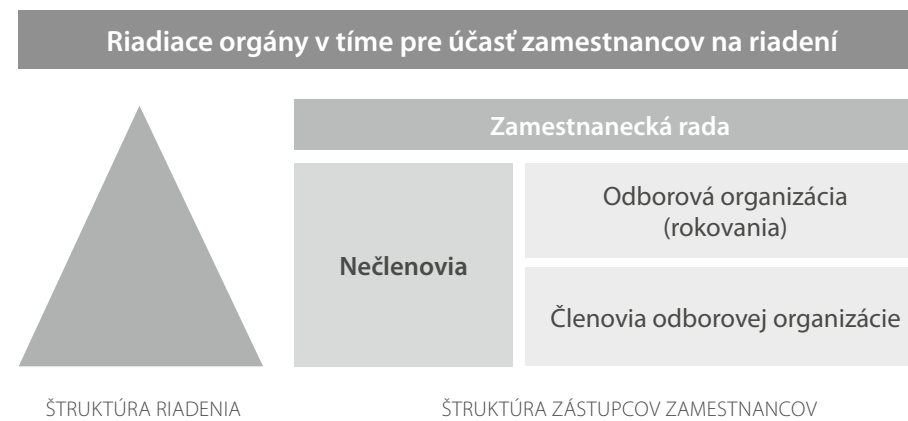
Obrázok 1. Právne modely orgánov štatutárnych orgánov v partnerských krajinách



Zdroj: vlastné štúdie založené na národných správach

Účasť zamestnancov na riadení nastane iba vtedy, ak má určený zástupca zamestnancov právo hlasovať a má prístup k informáciám a materiálom za rovnakých podmienok ako ostatní členovia správnej alebo dozornej rady (Munkholm, 2018, s. 1). Definícia o účasti zamestnancov na riadení má tiež požiadavku zastupovať záujmy zamestnancov v štatutárnych orgánoch, čo je v zásade úlohou takéhoto zástupcu (Munkholm, 2018, s. 1).

Obrázok 2. Štruktúra rôznych foriem zastúpenia zamestnancov v rámci štruktúry podniku



Zdroj: vlastná štúdia

Zároveň sa účasť zamestnancov na riadení odlišuje od iných foriem zastúpenia zamestnancov, ako napríklad: (1) zamestnanecká rada, ktorá má iba právo poskytovať informácie a konzultácie; (2) odborová organizácia a jej riadenie na úrovni spoločnosti; alebo (3) subjekty oprávnené zaoberať sa otázkami súvisiacimi so zdravím a bezpečnosťou pri práci na úrovni spoločnosti. Uvedené mechanizmy zastupovania zamestnancov sa môžu legálne alebo funkčne kombinovať s účasťou zamestnancov na riadení, predstavujú však samostatný vzorec a sú upravené osobitnými ustanoveniami (pozri: obrázok 2).

V tabuľke 2 je uvedený prehľad rôznych foriem účasti zamestnancov v dotknutých krajinách. Maltskí pracovníci sa v krajine tešia vysokej úrovni odborov, zatiaľ čo jej koncentrácia vo veľkých továrňach je vysoká, takže odborová organizácia má len 14% pracovísk. Pokrytie kolektívnych zmlúv v tejto krajine by sa malo považovať za priemerné. Španielsko má najširšie pokrytie kolektívnymi zmluvami. v tejto krajine existujú odborové organizácie na 57% všetkých pracovísk napriek relatívne nízkej úrovni odborov. v Slovinsku je však pokrytie kolektívnymi zmluvami tiež vysoké,

takmer ako v Španielsku je úroveň odborov ešte vyššia, ale koncentrovanejšia – iba 39% pracovísk má odborovú organizáciu. Úroveň odborov na Slovensku, zastúpenie zamestnancov na úrovni spoločnosti a pokrytie kolektívnymi zmluvami patria na Slovensku medzi stredné, hoci v porovnaní s krajinami strednej a východnej Európy sú tieto ukazovatele nadpriemerné. Na druhej strane Poľsko má podpriemernú úroveň týchto ukazovateľov (aj vo svojom regióne Európy). Úroveň pokrytia kolektívnych zmlúv je ťažké zaznamenať z dôvodu nízkej kvality systému monitorovania kolektívnej zmluvy v tejto krajine. Odhaduje sa, že kolektívne zmluvy pokrývajú 14% až 25% zamestnancov v krajine. v literatúre je najťažšie nájsť informácie o Srbsku, o ktorom je známe, že má relatívne vysokú mieru syndikácie na pozadí krajín strednej a východnej Európy. v posledných rokoch však v tejto krajine došlo k výraznému poklesu členstva v odborových zväzoch. o účasti podnikov s fungujúcou zamestnaneckým radou (Španielsko, Malta, Srbsko, Slovinsko) je známe len málo. Na Slovensku sa vyskytujú iba v 14% podnikov a v Poľsku táto forma účasti nebola vo veľkom rozsahu akceptovaná, preto zamestnanecké rady možno nájsť iba v asi 2% podnikov. v Slovinsku zamestnanecké rady pôsobia na približne 80% veľkých pracovísk a 110 členov patrí do Združenia zamestnaneckých rád Slovinska. Zo správy Európskeho odborového inštitútu (EIZZ) – *Benchmarking Workign Europe 2019* – zisťujeme, že v súčasnosti neexistujú žiadne prieskumy a databázy, ktoré by umožňovali monitorovať počet podnikov využívajúcich účasť zamestnancov na riadení alebo počet zástupcov zamestnancov v štatutárnych orgánoch (EIZZ, 2019). Je preto ťažké odhadnúť rozsah tejto formy účasti zamestnancov a odkázať ju na úroveň ostatných krajín. Odhaduje sa, že v Poľsku je menej ako 300<sup>3</sup> spoločností s účasťou zamestnancov na riadení, čo je menej ako 1 na milión všetkých kapitálových spoločností v krajine. Na druhej strane sa v Slovinsku odhaduje, že 25 z 80 riaditeľov zamestnancov v správnych radách sú zástupcami zamestnancov.

3 Pozri vyhľadávač spoločnosti štátnej pokladnice <https://nadzor.kprm.gov.pl/spolki-z-udzialem-skarbu-panstwa>

**Tabuľka 2. Rozsah výskytu rôznych foriem zastúpenia zamestnancov v Španielsku, na Malte, v Poľsku, v Srbsku, na Slovensku a v Slovinsku**

	Malta	Poľsko	Srbsko	Slovensko	Slovinsko	Španielsko
Úroveň združovania odborov	55%	11%	25%	17%	21%	14%
Rozsah krytia kolektívnymi zmluvami	34%	14-25%	neuv.	35%	78%	92%
Zastúpenie zamestnancov na úrovni spoločnosti	14%	24%	neuv.	38%	39%	57%
Účasť podnikov na zamestnaneckých radách	neuv.	2%	neuv.	14%	neuv.	neuv.

Zdroj: vlastná štúdia založená na národných profiloch vypracovaných nadáciou Eurofound a národných profiloch vypracovaných Európskym odborovým inštitútom na webovej stránke *ReformsWatch*. irelevantne – žiadne údaje

V právnych predpisoch Európskej únie sa účasť zamestnancov na riadení ponecháva na členské štáty, aby sa samostatne rozhodli. Neexistuje ani jediný európsky model účasti zamestnancov na riadení, ktorý by sa vzťahoval na všetkých zamestnancov v EÚ. Prvý pokus o dosiahnutie konsenzu na úrovni EÚ sa uskutočnil pri diskusii o forme piatej smernice o práve obchodných spoločností, od ktorej sa v roku 1988 upustilo. Odvtedy sa členské štáty dohodli na ochrane existujúcich práv účasti zamestnancov na riadení v európskych spoločnostiach (SE)<sup>4</sup>, európskych družstvách (SCE)<sup>5</sup> a v prípade cezhraničných zlúčení alebo splynutí spoločností s ručením obmedzeným.<sup>6</sup>

4 Nariadenie Rady (ES) č. 2157/2001 z 8. októbra 2001 o stanovách európskej spoločnosti (SE) a smernica Rady 2001/86/ES z 8. októbra 2001, ktorou sa dopĺňajú stanovy európskej spoločnosti v súvislosti s účasťou zamestnancov na riadení.

5 Nariadenie Rady (ES) č. 1435/2003 z 22. júla 2003 o stanovách európskeho družstva (SCE) a smernica Rady 2003/72/ES z 22. júla 2003, ktorou sa dopĺňajú stanovy Európskeho družstva s ohľadom na účasť zamestnancov na riadení

6 Článok 133 smernice Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2017/1132 zo 14. júna 2017 o určitých aspektoch práva obchodných spoločností



## Právne dojednania

Podľa klasifikácie prijatej Európskym odborovým inštitútom (EIZZ): až 14 krajín v Európskom hospodárskom priestore (EHP) má vo svojich právnych systémoch rozsiahle práva, ktoré umožňujú účasť zamestnancov na riadení (pozri obrázok 3). Ide o pomerne rôznorodú skupinu krajín, ktoré pozostávajú zo západných krajín (Rakúsko, Francúzsko, Nemecko, Luxembursko, Holandsko, Fínsko), škandinávskych krajín (Dánsko, Nórsko, Švédsko), ako aj krajín strednej a východnej Európy (Česká republika, Chorvátsko, Maďarsko, Slovensko, Slovinsko). Obmedzené práva v oblasti účasti zamestnancov na riadení možno nájsť v ďalších piatich krajinách, medzi ktoré patrí zo západnej Európy (Írsko), južnej Európy (Grécko, Španielsko, Portugalsko) a strednej a východnej Európy (Poľsko). Menšiny zostávajú krajinami bez právomocí v oblasti účasti zamestnancov na riadení – 10 krajín v týchto regiónoch: západná Európa (Belgicko, Veľká Británia), južná Európa (Cyprus, Malta, Taliansko), východná Európa (Bulharsko, Estónsko, Litva, Lotyšsko, Rumunsko)<sup>7</sup>.

Obrázok 3. Klasifikácia krajín patriacich do Európskeho hospodárskeho priestoru (EHP) podľa rozsahu právomocí týkajúcich sa účasti zamestnancov na riadení (údaje z roku 2017)



Zdroj: aktualizácia vyvinutá Lafuente (2017) na základe mapy, ktorú pripravili Kluge, Stollt, Conchon (2013), Európsky odborový inštitút

7 To však neznamená, že v týchto krajinách neexistuje žiadne zastúpenie zamestnancov na úrovni správnej rady. Ide však o dohody na úrovni jednotlivých podnikov a nie na všeobecnej úrovni.

Waddington a Conchon (2016) vo svojom hĺbkovom výskume o účasti zamestnancov na riadení vo viacrozmerných termínoch rozlišovali štyri zoskupenia krajín pomocou nasledujúcich kritérií: aktivita zástupcov zamestnancov, priority a záujmy zástupcov, nimi vytvorené siete a spolupráca s ostatnými zastupiteľskými orgánmi. Určili sa tieto zoskupenia: nemecky hovoriace, frankofónne, severské, juhoeurópske (vrátane Grécka, Španielska a Írska) a krajiny strednej a východnej Európy.

Riešenia o účasti zamestnancov na riadení prijaté v dotknutých krajinách odrážajú rôznorodosť modelov používaných v Európskej únii. Patria sem každé z troch typov identifikovaných EIZZ vzhľadom na rozsah účasti zamestnancov na riadení (tabuľka 3), ako aj juhoeurópsky typ a pokrývajúce krajiny strednej a východnej Európy podľa klasifikácie Waddington a Conchon. Srbsko nebolo zahrnuté do uvedených klasifikácií. Na základe informácií získaných v rámci tohto projektu ho možno klasifikovať ako typ s obmedzeným rozsahom práv spolu so Španielskom a Poľskom.

Tabuľka 3. Klasifikácia dotknutých krajín z hľadiska rozsahu práv na účasť zamestnancov na riadení

Široký rozsah práv	Obmedzený rozsah práv	Žiadna regulácia
Slovinsko Slovensko	Španielsko Poľsko Srbsko	Malta

Zdroj: vlastná štúdia na základe údajov Lafuente (2017)

Široký rozsah práv o účasti zamestnancov na riadení v Slovinsku a na Slovensku sa prejavuje v skutočnosti, že tieto riešenia sú povolené vo verejnom aj súkromnom sektore. v prípade Slovinska sú definované tri kritériá – rovnaké pre verejný a súkromný sektor, z ktorých súkromná spoločnosť musí spĺňať aspoň dve podmienky, aby mohla účasť zamestnancov na riadení uplatniť. Medzi kritériá patrí zamestnávanie najmenej 50 zamestnancov, obrat z predajov vyše 8,8 miliónov EUR alebo hodnota majetku vyše 4,4 milióna EUR. v prípade Slovenska existuje jasné rozlíšenie medzi nárokmi vychádzajúcimi zo súkromného a verejného sektora. Účasť zamestnancov na riadení môže byť založená vo všetkých štátnych podnikoch a v podnikoch s vlastným imanom vo výške 25 tisíc EUR, aj keď existuje povinnosť účasti zamestnancov na riadení. v prípade súkromného sektora sa používa len vyššie uvedené kritérium pre veľkosť zamestnanosti 50 zamestnancov. v oboch krajinách môže mať dozorná rada v závislosti od typu spoločnosti, s ktorou spolupracujeme, 1/3 až polovicu zástupcov zamestnancov. Okrem toho môže byť v Slovinsku na správnej rade aj účasť zamestnancov na riadení v počte až do

¼ zloženia správnej rady (podrobnosti sú uvedené v tabuľke 4). Na Slovensku sú zástupcovia volení zamestnancami v tajnom hlasovaní, zatiaľ čo v Slovinsku sú zástupcovia menovaní zamestnaneckou radou. v oboch krajinách majú členovia dozorných rád alebo zamestnaneckých rád rovnaké práva a povinnosti ako ostatní členovia štatutárnych orgánov.

Na rozdiel od skupiny krajín s rozsiahlymi právami sa v Španielsku, Poľsku a Srbsku, ktoré patria do skupiny obmedzeného rozsahu práv, sa účasť zamestnancov na riadení môže uplatňovať iba v širšom zmysle verejného sektora. Rozsah týchto právomocí sa však v jednotlivých členských štátoch líši. Najširšie subjektívne práva sú v Srbsku, kde sa tieto predpisy vzťahujú na všetky štátne podniky a samosprávne podniky. v Španielsku štátne podniky s viac ako 1 000 zamestnancami a v kovopriemysle viac ako 500 zamestnancami. v Poľsku je však tento rozsah najmenší: účasť zamestnancov na riadení je povolená v komerčných štátnych podnikoch podľa zákona z 13. júla 1990 o privatizácii štátnych podnikov<sup>8</sup>, ktorých celkový počet v súčasnosti nepresahuje 300 spoločností. Zástupcovia zamestnancov sú okrem toho tiež členmi správnych rád, ktorí pôsobia v štátnych podnikoch podľa zákona z 25. septembra 1981 o štátnych podnikoch. v roku 2018 bolo zaregistrovaných 31 takýchto podnikov, z ktorých iba 18 pôsobilo v celej krajine<sup>9</sup>.

V Španielsku sú zástupcovia nominovaní odborov na úrovni pracoviska. v správnej rade sú dva alebo tri zástupcovia (v závislosti od počtu združení), ktoré sú jediným štatutárnym orgánom s monistickým modelom správy a riadenia spoločností v tejto krajine. Na druhej strane v Srbsku, ktoré má aj monistický model, je jeden zástupca v trojčlennej rade, ktorý však nie je volený zamestnancami a ktorý je menovaný vládou alebo výkonným orgánom miestnej samosprávy (podľa toho, či ide o štátny alebo miestny podnik). Vymenovaní zástupcovia nemôžu byť členmi politickej strany ani pridruženými osobami k subjektu externého finančného auditu. v porovnaní s rozhodnutiami z iných krajín EÚ by sa tento model mal považovať za fasádu, pretože zamestnanci nemôžu priamo ovplyvniť výber ich zástupcu. Zo správy krajiny vyplýva, že v praxi sú títo jednotlivci nominovaní, spájaní s úradmi a zriedka presadzujú záujmy zamestnancov. Treba tiež zdôrazniť, že právne predpisy v Srbsku boli v 90. rokoch v porovnaní s rozhodnutiami Juhoslávie výrazne obmedzené. Je zaujímavé, že juhoslovanské riešenia boli úspešne upravené a vyvinuté v Slovinsku,

8 Práva zamestnancov boli následne upravené zákonom z 30. augusta 1996 o komercializácii a o niektorých právach zamestnancov, ktorým sa zaviedla zásada, že dozorná rada vytvorená v čase transformácie štátneho podniku v súkromnej spoločnosti s jediným spoločníkom musí mať päť členov, z ktorých dvaja majú byť zástupcami zamestnancov. Členov správnej rady vymenúva a odvoláva valné zhromaždenie spoločnosti. Tento zákon okrem toho zaviedol pre zamestnancov možnosť vybrať si jedného člena správnej rady v komercializovaných podnikoch, ktoré zamestnávajú viac ako 500 ľudí.

9 Toto riešenie bolo zavedené po vlně protestov organizovaných NSZZ „Solidarność“ v roku 1980 a štát bol ochotný podniknúť určité kroky smerom k demokratizácii pracovnoprávných vzťahov tým, že umožnil zamestnancom ovplyvňovať opatrenia na riadenie podnikov vo forme tzv. podnikových rád (nezamieňať so zamestnaneckými radami).

ktoré v súčasnosti využíva najpokročilejší model účasti zamestnancov na riadení vo všetkých krajinách strednej a východnej Európy.

V Poľsku je však pôsobnosť subjektov oprávnených na účasť zamestnancov na riadení veľmi obmedzená, právomoci zástupcov sú však podobné krajinám s rozsiahlymi právomocami. Zástupcovia zamestnancov v komercializovaných spoločnostiach môžu tvoriť 1/3 až 2/5 členov dozornej rady. Okrem toho v spoločnostiach s viac ako 500 zamestnancami môže byť na správnej rade aj zamestnanec. Zástupcovia zamestnancov sú volení v tajných voľbách na pracovisku.

Z krajín, ktoré boli predmetom štúdia, iba Malta zastupuje skupinu krajín, v ktorých nie je účasť zamestnancov na riadení v právnom systéme zastúpená. Pokusy o zavedenie tohto mechanizmu sa uskutočnili už v 70. rokoch minulého storočia a druhá vlna záujmu sa objavila v roku 1996. Najmä účasť zamestnancov na riadení sa objavila v spoločnostiach partriácií do odborových zväzoch alebo Maltskej laboristickej strany. Existujúce riešenia o účasti zamestnancov na riadení boli dohodnuté odborovými zväzmi na úrovni pracoviska a nemali žiadny odkaz na všeobecné právne predpisy v krajine. Účasť zamestnancov na riadení postupne zanikla spolu s prebiehajúcou privatizáciou štátnych podnikov. v niektorých podnikoch boli nahradené zamestnaneckými radami. Pred asi desiatimi rokmi v správnej rade (monistický systém) Maltskej banky vo Vallette, v ktorej má ministerstvo financií 25 % akcií, bol zástupca zamestnancov vybraný z odborov podľa podnikových dohôd. Rozhodnutím maltskej vlády však bola táto funkcia v novembri 2008 zrušená, čo bolo odôvodnené potrebou konsolidovať zodpovednosť v súvislosti s globálnou finančnou krízou (Worker Director, 2008).

Tabuľka 4. Zastúpenie zamestnancov na úrovni správnej rady v partnerských krajinách (Malta, Poľsko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko, Španielsko)

Krajina	Druh podniku
MALTA	Žiadne zastúpenie na úrovni správnej rady
POĽSKO	Komerčné štátne podniky (približne 180 podnikov v roku 2019) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zákon z 13. júla 1990 o privatizácii štátnych podnikov</li> <li>✓ Zákon z 30. augusta 1996 o komercializácii a privatizácii štátnych podnikov</li> </ul>
	Štátne podniky pôsobiace na základe zákona z 25. septembra 1981 o štátnych podnikoch (menej ako 20 podnikov)
	Súkromné podniky (zvyčajne nadnárodné spoločnosti), ktoré implementujú BLER ako podnikovú politiku (pre ich počet nie sú k dispozícii žiadne odhady)

Rozsah zastupovania	Práva zástupcov zamestnancov
Zamestnanci oprávnení mať od 40% do asi jednej tretiny miest v dozornej rade.  Okrem toho: jedno miesto v správnej rade v podnikoch zamestnávajúcich viac ako 500 zamestnancov.  Zástupcovia sú volení tajným hlasovaním všetkých zamestnancov podniku a môžu byť prepustení na základe písomnej žiadosti najmenej 15% zamestnancov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rovnaké práva ako ostatní členovia dozornej rady alebo predstavenstva.</li> </ul>
Zamestnanecká rada (15 členov) volená tajným hlasovaním spomedzi všetkých zamestnancov podniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Súhlas s vytvorením, zlúčením alebo vystúpením podniku, ktorý sa spravuje obchodným právom, obchodovaním s akciami alebo podielami.</li> <li>✓ Rozdelenie alebo zlúčenie podniku, strategické riadenie.</li> <li>✓ Vymenovanie a odvolanie riaditeľa podniku a ostatných osôb vykonávajúcich riadiace funkcie.</li> <li>✓ Organizovanie referend v podniku.</li> <li>✓ Komercializácia a privatizácia podniku.</li> <li>✓ Informovanie a konzultácie.</li> </ul>
Mechanizmus BLER závisí od podnikovej politiky (bez právnych predpisov v tejto súvislosti): od dozornej rady alebo od správnej rady	

Krajina	Druh podniku
SRBSKO	Štátne podniky alebo podniky miestnej samosprávy Zákon o verejných podnikoch (Úradný vestník RS, č. 15/2016)
SLOVENSKO	Štátne podniky (bez ohľadu na ich veľkosť) Akčiové spoločnosti s podielom vyšším ako 25 000 EUR (povinnosť implementovať BLER)
	Podniky súkromného sektora s viac ako 50 zamestnancami

Rozsah zastupovania	Práva zástupcov zamestnancov
Jedna osoba pre trojčlennú dozornú radu menovanú vládou alebo miestnym orgánom  Zástupcovia zamestnancov nesmú byť členmi politickej strany alebo auditorských spoločností, ktorí vykonávajú audit účtovnej závierky podniku.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rovnaké práva ako ostatní členovia dozornej rady.</li> <li>✓ Dozorná rada je oprávnená kontrolovať správnu radu zodpovednú za celkové fungovanie podniku.</li> </ul>
Polovica kresiel v dozornej rade (s výnimkou predsedu) je volená tajným hlasovaním od všetkých zamestnancov spoločnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rovnaké práva ako ostatní členovia dozornej rady.</li> <li>✓ Dozorná rada je oprávnená kontrolovať správnu radu zodpovednú za celkové fungovanie podniku.</li> <li>✓ V súkromnom sektore by dozorná rada mala pozostávať minimálne z 3 členov (z ktorých jeden by mal byť zástupcom zamestnancov).</li> </ul>
Jednu tretinu kresiel v dozornej rade (toto číslo možno dobrovoľne zvýšiť na polovicu) (okrem predsedu) zvolených tajným hlasovaním od všetkých zamestnancov spoločnosti. Zástupcu môže vymenovať odborová organizácia alebo 10% zamestnancov.	

Krajina	Druh podniku
<b>SLOVINSKO</b>	<p>Verejné a súkromné akciové spoločnosti, ktoré spĺňajú aspoň dve z týchto podmienok:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ viac ako 50 zamestnancov</li> <li>✓ tržby z obratu nad 8,8 mil. EUR</li> <li>✓ hodnota aktív nad 4,4 mil.</li> </ul>
<b>ŠPANIELSKO</b>	<p>Štátne podniky s viac ako 1 000 zamestnancami a verejné podniky s viac ako 500 zamestnancami v kovopriemysle</p>

Rozsah zastupovania	Práva zástupcov zamestnancov
<p>Dualistický model: z jednej tretiny na polovicu kresiel v spoločnostiach s dozornou radou (bez predsedu)</p> <p>Monistický model: medzi jedným zástupcom a jednou správnej rady</p> <p>V obidvoch modeloch: okrem toho v spoločnostiach s viac ako 500 zamestnancami je možné vymenovať 1 člena správnej rady (dualistický systém) alebo 1 výkonného člena správnej rady (monistický systém) (môže sa vzťahovať na spoločnosti s &lt;500 zamestnancami, ak s tým zamestnanecká rada a správna rada súhlasia)</p> <p>Zástupcov menujú zamestnanecké rady.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rovnaké práva ako ostatní členovia dozornej rady.</li> <li>✓ Mechanizmy BLER týkajúce sa dozorných a správnych rád môžu aspoň raz za rok požiadať hodnotiacu skupinu zamestnancov o správu o riadení práce a o akýchkoľvek záveroch návrhy zamestnancov, ktorú určí dozorná rada alebo správna rada.</li> </ul>
<p>Dvaja alebo traja členovia správnej rady (každý odborový zväz môže vymenovať jedného zástupcu)</p> <p>Zástupcovia vymenovaní odborovými zväzmi v podniku, ktorí sú oprávnení (t. j. zastupujú aspoň 25% zástupcov zamestnancov a miest v zamestnaneckej rade)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rovnaké práva ako ostatní členovia správnej rady.</li> </ul>

Zdroj: vlastná štúdia založená na národných správach a údajoch Európskeho obchodného inštitútu (2017) je k dispozícii na webovej stránke: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## POSÚDENIE SKÚSENOSTÍ S ÚČASŤOU ZAMESTNANCOV NA RIADENÍ

V záverečnej správe sa uvádzajú vybrané otázky, ktoré boli predmetom posúdenia skúseností zamestnancov s účasťou zamestnancov na riadení v skúmaných krajinách. To zahŕňa: vnímanie účasti zamestnancov na riadení, výhody účasti zamestnancov na riadení a jej obmedzenia, mechanizmus vymenovania zástupcov zamestnancov v štatutárnych orgánoch a kvalifikácia týchto zástupcov.

Analýza uvedená nižšie ukazuje rozdiel medzi skúsenosťami krajín strednej a východnej Európy a Španielska, ktoré zastupujú krajiny západnej Európy v juhoeurópskom regióne. Existujú však aj podobnosti pri posudzovaní vnútroštátnych systémov o účasti zamestnancov na riadení, ktoré odkazujú na dynamiku fungovania tohto mechanizmu účasti vo vzťahu k zástupcovi (na individuálnej úrovni). Malta nie je v tejto časti často predmetom analýzy, pretože neexistuje právny základ, prax a v dôsledku toho ani súčasné skúsenosti v oblasti účasti zamestnancov na riadení, ktoré by sa mohli analyzovať. Závety týkajúce sa Malty sa uvedú nasledujúcim oddielom s odporúčaniami.

### Vnímanie účasti zamestnancov na riadení

V krajinách strednej a východnej Európy prevláda vnímanie, že účasť zamestnancov na riadení je pozostatkom komunistického systému, ktorý nebol správne usporiadaný alebo úplne odstránený. Toto vnímanie je posilnené tým, že účasť zamestnancov na riadení existuje takmer výlučne vo veľkých podnikoch a v niektorých krajinách je obmedzený na verejný sektor. Ide o odvetvia hospodárstva, ktoré majú stále pomerne silné postavenie odborových zväzov. v Španielsku sa účasť zamestnancov na riadení považuje za dôležitý prvok vnútroštátneho systému pracovnoprávných vzťahov a zamestnaneckej demokracie, hoci sa nedostatočne využíva.

V Slovinsku ako silná stránka systému respondenti uznávajú existenciu širokej škály právomocí v oblasti účasti zamestnancov na riadení, ktorá bola prevzatá z Juhoslávie a potom sa vyvíja po rozpade. Uvádzajú však, že účasť zamestnancov na riadení zohráva v porovnaní s ostatnými – rozvinutými v porovnaní s krajinami strednej a východnej Európy – formy účasti (zamestnanecké rady, inšpektori bezpečnosti a ochrany zdravia a odborové zväzy, ktoré rokujú o forme kolektívnych zmlúv) menej významnú úlohu a tvoria systém porovnateľných pracovných vzťahov v tejto krajine. Účastníci zdôraznili zložitú štruktúru systému a jeho nepochopiteľnosť, ako aj vnútorný nesúlad pravidiel, v dôsledku čoho nie je regulácia dostatočne transparentná, náchylná na viacnásobné výklady, a preto sú v praxi možné rôzne manipulácie. Respondenti napríklad zdôraznili absenciu jasnej definície vzťahu medzi účasťou zamestnancov na riadení a zamestnaneckými radami. Strana zamestnávateľov

uviedla, že odborové zväzy s mandátom na úrovni pracoviska sú vhodnejšími partnermi pre dialóg v súčasných podmienkach ako zástupcovia zamestnancov v štatutárnych orgánoch. Toto právne postavenie je dôsledkom nedostatku poriadku v nariadeniach o účasti zamestnancov na riadení po uplynutí juhoslovanského obdobia a následných úprav, v dôsledku čoho môžu byť staré nariadenia nezlučiteľné s neskorším ustanoveným zákonom. Okrem toho neexistujú žiadne sankcie za nedodržanie predpisov, čo sťažuje ich implementáciu.

Na Slovensku, kde sú práva na účasť zamestnancov na riadení široké, zamestnávatelia považujú účasť zamestnancov na riadení ako pozostatok komunistického obdobia, ktorý sa po páde režimu nedá reformovať.

Hlavné predpisy, ktoré vymedzujú široké práva pracovníkov, boli zavedené v Československu v roku 1991. Neochota k tejto forme účasti zamestnancov sa dokonca prejavila nedostatkom súhlasu s účasťou na vnútroštátnej prípadovej štúdií. Zamestnávatelia pripisujú túto situáciu silnému postaveniu Sociálnodemokratickej strany a jej pridruženého odborového ústredia. Naznačujú tiež, že slabosť súčasného systému niekedy spája zástupcov zamestnancov, najmä vo verejnom sektore, so štátnymi orgánmi. Samotné odbory však prejavujú len malú ochotu po autonómnom dialógu, a to aj na úrovni pracovísk, čo má byť dôsledkom výrazného vplyvu na vnútroštátne právne predpisy, napríklad zmenou ustanovení kolektívnych zmlúv na všeobecné právo. Inú perspektívu zaujímajú samotné odborové zväzy, ktoré vnímajú účasť zamestnancov na riadení ako dôležitý prvok vnútorných priemyselných vzťahov a prvok zamestnaneckej demokracie, ktorý je dôležitý tak v procese transformácie, ako aj v súčasnosti – najmä vzhľadom na kontext veľkých podnikov zahraničných investorov. Odborové organizácie odhadujú, že v praxi až v štvrtine prípadov môže dôjsť k porušeniu predpisov vyžadujúcich vymenovanie zástupcu zamestnanca (Kluge a Stollt, 2006). Napriek rozdielom v perspektívach medzi zamestnávateľmi a odborovými zväzmi obe strany vo vykonanej analýze dospeli k záveru, že súčasný (široký) rozsah právomocí účasti zamestnancov na riadení je silným bodom vnútroštátneho systému pracovnoprávných vzťahov a je do neho správne integrovaný.<sup>10</sup> Vítajú nedostatok jednotných noriem v EÚ vo vzťahu k účasti zamestnancov na riadení, čo by mohlo zúžiť rozsah právomocí na Slovensku. Zamestnávatelia naopak zdôraznili, že ďalšie rozširovanie účasti zamestnancov na riadení na podniky s menej ako 50 zamestnancami bude významnou prekážkou z hľadiska výberu zástupcov a stanovenia ich počtu v štatutárnych orgánoch.

<sup>10</sup> Obe strany zdôraznili potrebu viac využívať potenciál zamestnaneckých rád s cieľom oživiť autonómny sociálny dialóg na úrovni pracovísk, ktorý môže dopĺňať účasť zamestnancov na riadení a iné formy účasti.

Srbsko je príkladom krajiny, v ktorej sa rozhodnutia o účasti zamestnancov na riadení objavili pomerne skoro – v Juhoslávii v 50. rokoch 20. storočia a ich zrelá forma bola založená v roku 1974. Po rozpade Juhoslávie bola účasť zamestnancov na riadení zrušená (v Slovinsku a Chorvátsku prežila v upravenej podobe) a rôzne formy účasti zamestnancov sa teraz obnovujú pod vplyvom právnych predpisov Európskej únie, ako sú právne predpisy o zamestnaneckých radách, keďže Srbsko je v procese pristúpenie k EÚ. v súčasnosti je účasť zamestnancov na riadení obmedzená na štátne podniky a spoločnosti miestnej samosprávy a ich členov menujú orgány štátnej správy alebo samosprávy. Spôsob vymenovania zástupcov zamestnancov je kontroverzný a kritizovaný za porušenie demokratickej povahy rozhodnutí o účasti zamestnancov na riadení. Preto je súčasné rozhodnutie odbory a zamestnávateľa hodnotené ako fasáda a zapletené do štátnych alebo miestnych podmienok mocenských štruktúr. Sociálni partneri zdôrazňujú, že úloha sociálneho dialógu má v posledných rokoch okrajový význam, čo je výsledkom smerovania hospodárskej politiky krajiny zameranej na prilákanie investorov (z EÚ, Číny, Kórey, Turecka) vo forme priamych zahraničných investícií. Najmä pre investorov z krajín mimo EÚ (ale nielen) sú problémy sociálneho dialógu, ako aj ochrana zdravia a bezpečnosti a ochrana životného prostredia veľmi vzdialené. Investori využívajú predovšetkým nízko platenú kvalifikovanú pracovnú silu umiestnenú blízko predajných trhov (model závislej ekonomiky).

V Poľsku, kde je účasť zamestnancov na riadení obmedzená na malú skupinu komercializovaných štátnych podnikov, boli tieto riešenia zavedené v 90. rokoch a boli motivované potrebou zmierniť sociálne napätie spôsobené privatizáciou a oslabením radikalizácie na strane zamestnancov. Národná správa zdôrazňuje transakčný aspekt zavedenia účasti zamestnancov na riadení, ktorý spočíva v dohode, že výmenou za súhlas zamestnanca s privatizáciou bude povolená možnosť výberu zástupcu zamestnancov pre štatutárne orgány (pozri: Pańków, 2020). Podobná motivácia bola pozorovaná v prípade zavedenia zamestnaneckých rád s oveľa širšími právomocami po protestoch Nezávislého samosprávneho odborového zväzu Solidarity (NSZZ Solidarność) začiatkom 80. rokov, hoci historický kontext týchto udalostí bol dosť odlišný. Respondenti zdôraznili nízku súčasnú a minulú dôležitosť účasti zamestnancov na riadení v národnom systéme pracovnoprávných vzťahov z dôvodu veľmi obmedzeného rozsahu právne obmedzeného rozsahu oprávnených subjektov. Tento záver bol sformulovaný v porovnaní poľských riešení s možnosťami susedných krajín. Značne rozvinutejšie legislatívne právomoci v tejto oblasti charakterizujú nielen Českú republiku a Slovensko, ale predovšetkým Nemecko alebo Švédsko. Potenciál tejto formy účasti zamestnancov

sa preto považuje za značne nevyužitý. Zamestnávateľa poukázali na to, že je možné a vhodné rozšíriť účasť zamestnancov na riadení na iné podniky, najmä v súkromnom sektore. Účasť zamestnancov na riadení môže byť súčasťou správy a riadenia spoločnosti na dobrovoľnom základe po konzultácii so zamestnancami v rámci stratégie sociálnej zodpovednosti podnikov (CSR). Napriek tomu sa právne predpisy hodnotia ako jasne formulované a poskytujú silné dôvody pre účasť zamestnancov, berúc do úvahy aktuálny subjektívny rozsah.

Na druhej strane sa v Španielsku účasť zamestnancov na riadení považuje za jeden z dôležitých prvkov systému pracovnoprávných vzťahov podporovaného zamestnancami aj zamestnávateľmi. Vzhľadom na rozvíjanú kultúru sociálneho dialógu – v porovnaní s ostatnými partnerskými krajinami – dopĺňa autonómne riešenia stanovené sociálnymi partnermi ako súčasť všeobecne chápaného kolektívneho vyjednávania. Nie je povinná platiť ako na východe združenia s totalitným systémom. Účasť zamestnancov na riadení v Španielsku je možné iba vo verejných inštitúciách a spoločnostiach s účasťou ministerstvom financií, v ktorom by riadenie – ako zdôraznili účastníci výskumu – nemalo byť podriadené iba logike hospodárskej efektívnosti, ale aj sledovaniu verejného záujmu. Preto je účasť zamestnancov na riadení vhodným mechanizmom občianskej kontroly, ktorý umožňuje demokratickú realizáciu verejnej misie. Samotné obmedzenie účasti zamestnancov na riadení vo verejnom sektore však boli zamestnancami a zamestnávateľmi vnímané ako nepriaznivé. Odborové zväzy považovali za potrebné rozšíriť tento nástroj nielen na súkromný sektor, ale aj na malé a stredné podniky (v súčasnosti je prahom 500 zamestnancov v kovopriemysle a 1 000 zamestnancov v iných verejných sektoroch). Obe strany poukázali na to, že v španielskom systéme pracovných vzťahov existuje väčší praktický význam na úrovni zamestnaneckých rád ako novozvolených zástupcov predstavenstva spoločností. Zamestnávateľa aj zamestnanci zdôraznili nevyužitý potenciál tohto nástroja. Španielske odbory tiež upozornili na nebezpečenstvo nahradenia nahradenia formalizovanej a legitímnej účasti zamestnancov, a to aj vo forme účasti zamestnancov na riadení, činnosťami v oblasti sociálnej zodpovednosti podnikov. Opatrenia v oblasti sociálnej zodpovednosti podnikov možno kedykoľvek zmeniť, zatiaľ čo účasť zamestnancov je odolnejšia voči dobrovoľnému prístupu zamestnávateľov. v tejto súvislosti odbory v Španielsku zdôraznili aj autonómiu zamestnaneckých organizácií, ktorá umožňuje oveľa širší rozsah činností, ako je samoorganizácia zamestnancov, ovplyvňovanie riadenia a vlastníka (v tomto prípade vláda), oslovanie médií a zahraničná spolupráca s inými odbormi (napr.: v pobočkách danej spoločnosti v inej krajine).

## Výhody účasti zamestnancov na riadení a obmedzenie jej uplatnenia

V krajinách východnej Európy sa dôraz kládol na možnosť (alebo jej neexistenciu) získania osobitných výhod (mzdy, pracovný čas atď.), ktoré možno získať účasťou zamestnancov na riadení. Len v niekoľkých prípadoch respondenti poukázali na iné než inštrumentálne výhody zaznamenané v účasti zamestnancov na riadení. Potvrdenie tohto záveru je možné nájsť aj v iných štúdiách uskutočnených vo vyšehradských krajinách (pozri: Zybała, 2019). Na druhej strane v Španielsku sa oveľa viac zdôraznila samotná skutočnosť, že sa môžu zúčastňovať na rozhodovacom procese na pracovisku, čo malo pre respondentov samoučelnú hodnotu. Možnosť zvoliť si zástupcu pre štatutárne orgány bola definovaná koncepciou zamestnancovej demokracie a bola vnímaná ako súčasť širších demokratických procesov v hospodárstve, v krajine, ako aj v nadnárodnom rozmere.

Medzi výhodami účasti zamestnancov na riadení respondenti uviedli možnosť ovplyvnenia konkrétnych prvkov pracovných podmienok, medzi ktoré patrili sadzby odmien za prácu a ich zvyšovanie, bonusy, vyrovnanie pracovného času, využívanie zmluvných formulárov, pracovné podmienky týkajúce sa ochrany zdravia a bezpečnosti alebo hygienických podmienok, zavádzanie výhodných riešení organizácie práce pre zamestnancov alebo pre výrobný / servisný proces atď. Zamestnanci zo strednej a východnej Európy tiež vyzdvihli tému vlastníctva akcií zamestnancov ako riešenie, ktoré by mohlo byť v kontexte spolurozhodovania o ich podniku potenciálne atraktívne. Na druhej strane zástupcovia španielskych odborov uviedli, že podiel zamestnancov na vlastníctve môže tlmieť motiváciu posilniť účasť zamestnancov v riadení daného podniku, pretože môže dôjsť ku konfliktu medzi vlastníkom a záujmami zamestnancov.

Vo všeobecnosti sa zdôraznilo zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami a ich zamestnávateľmi, čo prispieva k spoločenskému poriadku, menšiemu počtu štrajkov a protestov a ku kultúre dialógu na úrovni podniku, ktorá je základnou súčasťou kultúry organizácie práce v danej spoločnosti. Dôležitým prínosom je zvýšenie transparentnosti procesov riadenia, lepšie vzájomné porozumenie zamestnanca a zamestnávateľa, účinnejšie vykonávanie pokynov zamestnávateľov, ktoré sú zamestnancom lepšie zrozumiteľné, a to aj v strategickom rozmere, nielen z hľadiska operačného. Na druhej strane zamestnávateľ dostáva podrobnejšie a jasnejšie informácie o vyhlídkach zamestnancov a dôležitých udalostiach na pracovisku, aby mohol lepšie a rýchlejšie reagovať na potenciálne konflikty alebo hrozby pre svoje podnikanie. Vyššie uvedené výhody sa zase premietnu do väčšej spokojnosti zamestnancov, zvýšenej motivácie k práci, ako aj väčšej efektivity práce a prepojenia so spoločnosťou, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť spoločnosti na trhu. Medzi praktické dôsledky respondenti uviedli menej absencií v práci, efektívnejšie využívanie materiálov vo výrobe atď.

Z hľadiska zamestnávateľov je možné vďaka postupu spolurozhodovania rozdeliť zodpovednosť za podnikanie, a to tak z hľadiska úspechu aj zlyhania. To môže zvýšiť pocit zodpovednosti zamestnancov za spoločnosť a zmierniť potenciálne napätie, najmä v čase krízy. Respondenti tiež zdôraznili, že obojsmerný tok informácií na úrovni riadiacich procesov môže viesť k zlepšeniu kvality riadiacich rozhodnutí a formulovaniu presnejších obchodných stratégií.

Jasiecki (2014), v ktorom sa uvádzajú výsledky európskeho indexu účasti (European Participation Index – EIP) a ktorý každoročne pripravuje Európsky odborový inštitút (ETUI), tvrdí, že krajiny patriace do skupiny krajín s výraznejším podielom na právach účasti<sup>11</sup> (vrátane práv na účasť na riadení) dosahujú lepšie makroekonomické a sociálne výsledky tie, ktoré majú slabšie práva na účasť zamestnancov. Platí to pre všetky ukazovatele stratégie Európa 2020, jej predchádzajúcej lisabonskej stratégie, ako aj hospodárskych a sociálnych ukazovateľov v systéme správy a riadenia spoločností EÚ. Väčšina krajín so silnejšími právami na účasť bola lepšie schopná zvládnuť globálnu krízu v roku 2008 než väčšina krajín so slabšími právami na účasť.

Štúdie na Slovensku ukázali, že vo veľkých podnikoch s vyšším členstvom v odboroch dochádza k rýchlejšiemu rastu miezd a produktivity (Fabo et al., 2014). Autori tvrdia, že účasť zamestnancov na rozhodovaní na úrovni štatutárnych orgánov, ako je dozorná rada, bola dôležitým faktorom tohto rastu. Na druhej strane autori poukazujú na vnímanie účasti zamestnancov zamestnávateľmi ako na neopodstatnené bremeno pre spoločnosti.

Za zmienku stojí aj kritické závery získané zo strany Zybyna (2019) v prípade vyšehradských krajín, ktoré by sa mohli uplatňovať veľkoryso pre krajiny strednej a východnej Európy. Podľa autora poukazujú na kultúrne obmedzenia vo vývoji účasti zamestnancov na riadení v tejto skupine krajín. Na základe rozhovorov tvrdí, že kultúra riadenia a spolurozhodovania na úrovni pracoviska nie je rozšírená. v hospodárstve a spoločnosti prevažujú hierarchické vzťahy ktoré spočívajú v jasnom oddelení manažérov od symbolických a kultúrnych pozícií. Jedným z prvkov tejto štruktúry je nízka úroveň dôvery, ako aj nedostatok rešpektu k práci a zamestnancov zo strany vedúcich pracovníkov, čo by z tohto hľadiska umožnilo týmto kultúrne lokalizovaným zamestnancom viesť spoločnú správu, by znamenalo porušenie ustanoveného poriadku.

11 Spomedzi krajín skúmaných v tejto správe patrí Španielsko, Slovinsko a Slovensko do skupiny krajín so silnejšími právami na účasť. Zatiaľ čo Poľsko a Malta patria do skupiny krajín so slabšími právami na účasť zamestnancov. Srbsko nie je súčasťou EPI.



V Poľsku bolo možné účastníkom rozhovoru – napriek potvrdeniu záveru o inštrumentálnom vnímaní účasti zamestnancov na riadení medzi zamestnancami – vidieť aj stopy odkazujúce na hodnotu zamestnaneckej demokracie / priemyselnej demokracie. Respondenti z dvoch veľkých štátnych podnikov uviedli, že samotný proces voľby zamestnancov do zastupiteľstva si vyžaduje rozsiahlu kampaň v pobočkách podnikov. To zase núti kandidátov čerpať dovolenku, pripravovať agitačných materiálov, organizovať stretnutia a kampane v sociálnych sieťach. Na druhej strane samotné voľby sa nazývali „veda demokracie pre zamestnancov“, čo sa môže premietnuť aj do iných oblastí spoločenského a politického života.

V Španielsku, ktoré bolo jedinou západnou krajinou v štúdiu, sú aspekty posilnenia zamestnancov, možnosti spolurozhodovania, implementácie princípov zamestnaneckej demokracie oceňované viac ako v analyzovaných prípadoch v strednej a východnej Európe. Úloha účasti zamestnancov na riadení pri formovaní a uplatňovaní demokratických postupov nielen v politickom a sociálnom kontexte, ale aj v hospodárskom kontexte na úrovni pracoviska bola mnohokrát zdôraznená. Respondenti však tvrdili, že výzvou bolo nájsť zástupcu so primeranou úrovňou motivácie zastupujúceho postoj sociálnych aktivistov, ktorý by im umožnil vykonávať tieto demokratické postupy a prevziať individuálnu zodpovednosť za rozhodnutia v rámci podnikov. Respondenti zdôraznili, že účasť zamestnancov na riadení neexistuje v súkromnom sektore z dôvodu nedostatku právneho základu. Španielske odborové zväzy tiež poukázali na skutočnosť, že v súvislosti s postupmi zastupiteľskej demokracie v podnikoch musí existovať právo na zastúpenie ako pre zamestnancov na plný úväzok, tak aj pre zamestnancov pracujúcich na základe atypických foriem zamestnania.

### **Mechanizmus vymenovania zástupcu zamestnanca**

Výskum uskutočnený vo všetkých projektových krajinách odhalil existenciu univerzálneho mechanizmu na menovanie zástupcov zamestnancov do štatutárnych orgánov, ktorý vyplýva z povahy tejto funkcie. Prostredníctvom volieb prestane byť zástupca zamestnancov, ktorý je od nich oddelený, súčasťou „my“ zamestnancov a stále viac sa stáva súčasťou „oni“. Zároveň, podľa vnímania ostatných členov správnej / dozornej rady, zostáva vždy súčasťou tímu zamestnancov. Do istej miery je to mechanizmus, ktorý je špecifický pre väčšinu postupov zastupiteľskej demokracie, čo zahŕňa vymenovanie zástupcu určitého záujmového zoskupenia, ktoré sa stáva členom zastupiteľského orgánu spojeného so symbolickou alebo skutočnou mocou a prestížou, ako aj nadpriemerné odmeňovanie.

V prípade účasti zamestnancov na riadení sa vybraný kandidát stane členom dozornej rady alebo predstavenstva, a preto je viazaný rovnakými povinnosťami a právomocami ako ostatní členovia. Medzi tieto povinnosti patrí aj doložka o dôvernosti týkajúcej sa obchodného tajomstva a v prípade člena správnej rady aj vykonávanie výkonných funkcií a dohľad nad prácou zamestnancov. Tieto povinnosti môžu byť v rozpore s základnou úlohou vybraného zástupcu, ktorý zastupuje záujmy pracovníkov. Úloha takého zástupcu má často podobu nemožnej postavy<sup>12</sup>, ktorej situácia sa tiahne medzi často sa vylučujúcimi záujmami kapitálu a práce. Dosiachnutie aristotelského „zlatého priemeru“ je potom mimoriadne ťažké a často nemožné.

V dôsledku toho sa vnímanie tohto zástupcu mení z pohľadu zamestnancov, ktorí ho zvolili. Dynamika tohto procesu môže byť veľká, pretože na jednej strane narastá nespokojnosť zamestnancov s ich zástupcom a na druhej strane sa výrazne zvyšuje jeho symbolická prestíž a plat v súvislosti s vykonávanou funkciou. Podľa tohto psychologického mechanizmu je obvinený z prijatia strany / kapitálu zamestnávateľa a v extrémnych prípadoch zrady a predaja druhej strane výmenou za finančné zisky a oficiálne postavenie. Jedným z dôvodov tohto mechanizmu môže byť nedostatočná znalosť zamestnancov o rozsahu povinností a špecifickosti práce v štatutárnych orgánoch. Ako je uvedené vyššie, zamestnanci očakávajú implementáciu konkrétnych požiadaviek zamestnancov (presun zvyčajných očakávaní vedúcich odborov k ich zástupcom v štatutárnych orgánoch), bez toho, aby sa chápala povaha tejto odlišnej úlohy. Zamestnanci často tiež nerozlišujú medzi kompetenciami dozornej rady a kompetenciami správnej rady. Dôvodom frustrácie môže byť aj zachovaním obchodného tajomstva zo strany zástupcov, čo je vnímané ako zatajovanie relevantných informácií od zamestnancov. Odborári z krajín strednej a východnej Európy tiež navrhli, že účasť zamestnancov na riadení môže porušovať monopol organizácií odborových zväzov pri zastupovaní záujmov zamestnancov. Táto situácia nastane, keď medzi zástupcami zamestnancov v štatutárnych orgánoch a odboroch vznikne nesúlad alebo dokonca konflikt.

Ak tento psychologický mechanizmus nie je riadne kontrolovaný a má extrémnu podobu, môže to mať za následok zníženie účasti na voľbách zástupcu do rady alebo dokonca konflikt v podniku, ktorý zamestnancom znemožňuje obsadiť pracovné miesta v štatutárnych orgánoch. v Španielsku, ktoré sa vyznačuje širokou kultúrou dialógu, respondenti poukázali na ťažkosti pri hľadaní kandidáta, ktorý by chcel prevziať túto nevďačnú úlohu.

12 Pojem prevzatý z psychológie vnímania, ktorého príkladom je Penroseov trojuholník

Existencia tohto mechanizmu bola zaznamenaná vo všetkých krajinách a v skúmaných podnikoch, hoci jeho rozsah nadobudol rôzne veľkosti. Na Slovensku a v Srbsku účastníci prieskumu poukázali na existenciu napätia medzi zástupcami zamestnancov, ktorí sú spojení so štátnymi alebo miestnymi vládnymi štruktúrami (v prípade Srbska) a podnikovými zväzmi. Zmena vo vnímaní a hodnotení zástupcu zamestnancov po jeho zvolení potvrdzuje aj prieskum uskutočnený v krajinách Vyšehradskej štvorky. Zybła (2019) uvádza vyhlásenie zástupcu poľských združení, podľa ktorých účasť zamestnancov na riadení prekračuje ideologické hranice medzi prácou a kapitálom, čo narúša zastupovanie záujmov zamestnanca. Jedným zo spôsobov, ako obmedziť úlohu zástupcu zamestnancov v štatutárnych orgánoch uvedených v Poľsku, je napríklad neprideliť konkrétne povinnosti zástupcovi zamestnancov alebo rozdeliť zodpovednosti mimo strategické činnosti spoločnosti, napr.: otázky týkajúce sa zdravia a bezpečnosti, civilnej a požiarnej ochrany. Väčšina zamestnancov sa pridružuje zodpovednosti v súvislosti s riadením ľudských zdrojov vrátane vzťahov s odborovými zväzmi (Pańków, 2020).

Na druhej strane vnímanie zástupcov zamestnancov v štatutárnych orgánoch z pohľadu ostatných členov sa zriedka profesionálne zakladá na úcte. v praxi sa postoj k týmto zástupcom častejšie prejavuje vo forme paternalistického prístupu s mnohými nuansami: od odmietnutia predložených návrhov (hodnotených ako nereálne, nepríjemné, kritické) a dokonca k popretiu úlohy samotného zástupcu až po ignoranciu alebo aktívne zosmiešňovanie. v mnohých prípadoch má tento postoj obmedzený vplyv na prijaté rozhodnutia (Pańków, 2020).

### **Kvalifikácia zástupcu zamestnancov v štatutárnych orgánoch podnikov**

V krajinách strednej a východnej Európy majú respondenti tendenciu tvrdiť, že je potrebné stanoviť formálne kvalifikačné požiadavky pre zástupcov zamestnancov v štatutárnych orgánoch podnikov. Zatiaľ čo v Španielsku boli vyhlásenia k tejto téme rozdelené: zamestnanci zohrávali najväčšiu úlohu v procese zastupovania záujmov zamestnancov, a preto sa formálne kritériá považovali za nepotrebné. Španielski zamestnávateľia boli v tejto otázke nejednoznační, keď videli argumenty na podporu oboch.

V Poľsku sa v roku 2016 zaviedlo – okrem existujúcej požiadavky zložiť skúšku pre člena dozornej rady – aj kritérium vyššieho vzdelávania<sup>13</sup>, ktoré bolo v roku 2018 na základe legislatívnej zmeny zrušené. Respondenti zdôrazňujú, že v dôsledku oslabenia požiadaviek sa problém kandidátov na úlohu účasti zamestnancov v riadení znížil. Na druhej strane, názory na zrušenie kvalifikačných požiadaviek sú ambiciózne prijímané sociálnymi partnermi, ktorí vnímajú pozitívne aj negatívne strany. v súčasnosti neexistuje žiadna výslovná preferencia jedného riešenia. Respondenti tiež si mohli vybrať vysokokvalifikovaného zástupcu, ktorý by však pochádzal mimo podniku.

Účastníci projektu zdôraznili, že v súčasnosti rastie počet vysokokvalifikovaných zamestnancov s viac z práce v zahraničí, a to aj v krajinách strednej a východnej Európy. v dôsledku toho sa kvalifikácie zamestnancov môžu v blízkej budúcnosti znížiť. Medzi menšími a väčšími spoločnosťami existujú rozdiely v prístupe k primerane kvalifikovaným kandidátom. Ľahšie sa nájdu vo väčších tímoch zamestnancov, čo súvisí nielen s väčším počtom zamestnancov, ale aj s vyššou úrovňou organizačnej zložitosti práce.

Odborové zväzy tiež zdôraznili, že argument nedostatočnej kompetencie a riadneho školenia zástupcov zamestnancov by mohol byť zámernou stratégiou zamestnávateľov znížiť vplyv účasti zamestnancov na riadení alebo úplne eliminovať tento mechanizmus v jednotlivých spoločnostiach.

V Španielsku sa na rozdiel od krajín strednej a východnej Európy kladie dôraz na formulovanie záujmov zamestnancov, čo si vyžaduje demokratický mandát a nemusí nevyhnutne spĺňať formálne kritériá. v tejto súvislosti v súčasnosti neexistujú žiadne formálne požiadavky. Zamestnávateľia posudzujú túto podmienku odlišne od zamestnancov a chceli by formulovať určité kvalifikačné požiadavky. Obidve strany, bez ohľadu na názor na formálne požiadavky, zdôrazňujú potrebu lepšej odbornej prípravy zástupcov zamestnancov, aby mohli plniť svoju úlohu. Naznačujú potrebu odbornej prípravy a získania príslušných manažérskych skúseností. Tento postulát bol dôrazne spomenutý všetkými respondentmi a partnermi projektu. Španielske odborové zväzy tiež zdôraznili potrebu oboznámiť takého zástupcu so špecifikami nielen odvetvia, ale predovšetkým spoločnosti. Výsledkom je, že nepodporujú rozhodnutie hľadať svojho zástupcu medzi externými odborníkmi, ale uprednostňujú ho pri výbere spomedzi súčasných zamestnancov a zamestnanec-kých rád. Na druhej strane, odborové zväzy v strednej a východnej Európe takúto možnosť pripúšťajú, pričom sa odvolávajú na vyššie uvedené tvrdenie, že na splnenie úlohy člena predstavenstva alebo dozornej rady, ktorá zahŕňa osobnú zodpovednosť, je potrebné vykonať formálne požiadavky. Takéto kvalifikácie môžu byť deficitné v pracovnej skupine zamestnancov.

13 Zákon zo 16. decembra 2016 o zásadách spravovania majetku štátu

## ZÁVERY A ODPORÚČANIA

Štúdiá potvrdila, že účasť zamestnancov na riadení je nástrojom demokracie zamestnanosti v skúmaných krajinách a je integrovaný do štruktúry pracovnoprávných vzťahov. Prispieva k uplatňovaniu a rozvoju demokratických postupov v hospodárskej oblasti, čím dopĺňa demokratické postupy v politickej a sociálnej oblasti. Respondenti zdôrazňujú, že môžu zohrávať dôležitú úlohu pri budovaní sociálneho kapitálu a byť laboratóriom občianskej spoločnosti, zúčastňovať sa dôležitých hospodárskych rozhodnutí, rozvíjať kultúru dialógu a budovať dôveru medzi sociálnymi partnermi.

Z rôznych dôvodov je účasť zamestnancov na riadení v súčasnosti v iných krajinách menej dôležitá ako iné formy účasti zamestnancov, ako sú zamestnanecké rady a odborové zväzy. Zdá sa však, že je najdôležitejšia v Španielsku, Slovinsku a na Slovensku, zatiaľ čo na Malte, v Poľsku a Srbsku. v krajinách strednej a východnej Európy je tento nástroj zaťažený aj neopodstatneným stereotypom „riešenia predchádzajúceho systému“ vo vnímaní všetkého, čo súvisí s odborovými zväzmi a inými formami zastúpenia zamestnancov. Účasť zamestnancov na riadení sa najčastejšie používa vo verejnom sektore a v Slovinsku a na Slovensku, ktoré majú širokú škálu práv, aj v súkromnom sektore. v praxi sa účasť zamestnancov na riadení najčastejšie vyskytuje vo veľkých podnikoch a v Slovinsku a na Slovensku aj v stredných podnikoch (s viac ako 50 zamestnancami).

Zdôraznili úlohu účasti zamestnancov na riadení pri rozvoji organizačnej kultúry na pracovisku. v prípade zmeny vlastníctva v štátnych podnikoch v súvislosti s politickými a personálnymi rozhodnutiami môžu byť zástupcovia zamestnancov v štatutárnych orgánoch zárukou kontinuity riadenia a dohľadu nad kľúčovými podnikmi z hľadiska hospodárskeho a verejného záujmu. v Španielsku by zamestnanci a zamestnávateľa uprednostnili „mäkké“ splnomocnenie na účasť zamestnancov na riadení, nechali by sa na autonómii sociálnych partnerov a na prax a rozvoj kultúry sociálneho dialógu. v krajinách strednej a východnej Európy však respondenti kladú väčší dôraz na právnu legitimitu, ktorá by umožnila väčšiu transparentnosť a vyhýbanie sa rozhodnutiam založeným na deficitoch v tejto sociálnej oblasti – dôvere. Toto rozdelenie sa zachováva aj vo vzťahu k východným preferenciám formálnych požiadaviek pre zástupcov zamestnancov z hľadiska kvalifikácie, zatiaľ čo v Španielsku sa uprednostňuje riešenie založené na demokratickom postupe pri voľbe zástupcu zastupujúceho záujmy zamestnancov bez formálnych požiadaviek (vzdelanie, zložená skúška pre člena štatutárnych orgánov).

Na základe analýzy možno dospieť k záveru, že mechanizmus na menovanie zástupcu zamestnancov vo všetkých krajinách je univerzálny. Je to výsledok prekročenia hranice „my – zamestnanci“ na „oni – zamestnávateľa“. Na druhej strane sa zástupcovia zamestnancov takmer vždy považujú za externý prvok v štatutárnych orgánoch. v strednej a východnej Európe je tento účinok zosilnený silnými sociálno-kultúrnymi štruktúrami.

Z podstaty tohto nástroja vyplývajú aj viaceré obmedzenia. Účasť zamestnancov na riadení je vhodná len na podnikovej úrovni (sektorová a vnútroštátna úroveň nie sú relevantné). Malo by sa však zdôrazniť, že veľké podniky môžu účinne ovplyvňovať pracovné podmienky vo svojom odvetví. v prípade nadnárodných podnikov sa však vplyv účasti zamestnancov na riadení môže rozšíriť aj za hranice štátu.

\*

Pokiaľ ide o faktickú povahu projektu, partneri vypracovali niekoľko odporúčaní týkajúcich sa ich vnútroštátnych systémov účasti zamestnancov na riadení. Odporúčania vzťahovali aj na opatrenia týkajúcich sa úrovne podniku a úrovne Európskej únie. Odporúčania vychádzajú z predchádzajúcej hĺbkovej porovnávacej analýzy systémov účasti zamestnancov na riadení, pri ktorej sa používajú interaktívne nástroje na vedenie seminárov. Ak nie je uvedené inak, odporúčania predstavujú pozíciu celého partnerstva.

### Úroveň podniku

**Posilňovanie kompetencií zamestnancov pri rôznych formách účasti zamestnancov vrátane účastou zamestnancov na riadení,** zamestnaneckých rád, odborových zväzov, prostredníctvom školení, seminárov, kurzov e-vzdelávania atď. z dlhodobého hľadiska to povedie k rozvoju kultúry dialógu a kvalifikovanejšej účasti zamestnancov na konzultáciách a spolurozhodovaní na úrovni podniku (aj mimo neho). Tieto činnosti môžu byť financované z rôznych zdrojov: z vlastných zdrojov odborových zväzov, zamestnávateľských zdrojov, externých fondov, napríklad z vnútroštátnych štrukturálnych fondov<sup>14</sup> alebo štrukturálnych fondov EÚ. Názory na zdroj financovania sa líšia: zamestnávateľa majú tendenciu tvrdiť, že to nie je ich zodpovednosť, zatiaľ čo odbory očakávajú (s výnimkou španielskych podnikov, ktoré sa domnievajú, že externé financovanie môže byť v rozpore s ich autonómiou).

**Posilnenie kvalifikácie kandidátov na zástupcov zamestnancov v štatutárnych orgánoch spoločnosti a samotných zástupcov.** Takéto kurzy odbornej prípravy by mali mať špecializovanú povahu. v prípadoch, keď sú požiadavky na účasť v štatutárnych orgánoch formulované zákonom, musia mať formu kurzov, ktoré sa pripravujú na vykonanie príslušných skúšok. v prípade ostatných krajín posilňujú kvalifikáciu kandidátov na profesionálne vykonávanie svojich funkcií. Táto odborná príprava by mala zahŕňať silné kompetencie v oblasti ekonomiky, práva, financií a riadenia, ale mali by tiež brať do úvahy rozvoj sociálnych kompetencií v oblasti komunikácie, vyjednávania, budovania partnerstiev založených na dôvere a dôveryhodnosti. Sociálne kompetencie by sa nemali zanedbávať z dôvodu existencie nominačného mechanizmu a v prípade krajín strednej a východnej Európy aj

14 v Poľsku to môže byť národný fond odbornej prípravy.

z dôvodu výrazného deficitu v kultúre dialógu. Rovnako ako v prípade všeobecného vzdelávania by mali byť financované samotnými zamestnancami, zamestnávateľmi a externými fondmi.

**Prilákatie zamestnancov do vysoko kvalifikovanej práce, čo by im umožnilo konať ako zástupcovia zamestnancov v štatutárnych orgánoch.** Zvyšujú sa kompetencie zamestnancov zo strednej a východnej Európy získaných v rámci práce v medzinárodných podnikoch, ktorí často pracujú v zahraničných pobočkách, a to aj v rámci účasti zamestnancov na riadení. Títo zamestnanci by mohli byť priťahovaní do pobočiek spoločnosti vo svojej krajine pôvodu a kandidovať na zástupcu zamestnanca v štatutárnych orgánoch. v ich krajinách by mohli pôsobiť ako vodcovia osvedčených postupov.

**Vykonávanie štúdií na úrovni podniku na účely hodnotenia účasti zamestnancov na riadení a iných foriem zastúpenia zamestnancov.**

#### Vnútroštátna úroveň

##### ŠPANIELSKO

**Rozvoj kultúry sociálneho dialógu a autonómiu sociálnych partnerov.** Zamestnávateľia by si želali, aby sa v krajine a v ich spoločnostiach rozvíjala kultúra sociálneho dialógu, pretože vnímajú svoj pozitívny motivačný účinok, zmierenie a podnikanie a tiež sú od nich závislé pri presadzovaní svojich vlastných hodnôt vo forme osobného dialógu so zamestnancami. Zdôrazňujú rovnaký prístup k informáciám a poradenstvu pre všetkých zamestnancov, nielen pre vybrané skupiny svojich zástupcov. Dialóg tiež vnímajú ako nástroj na rýchlejšie a včasnejšie reagovanie na hospodárske a sociálne výzvy. Vidia tiež dialóg ako nástroj rýchlejšej a primeranejšej reakcie na hospodárske a sociálne výzvy. Príkladom je „plán Alares 306“, ktorý znížil absenciu o 17%, ako aj zvýšenie produktivity a prepojenia zamestnancov. v obchodnej sieti Mercadona viedol sociálny dialóg k zamestnávaniu všetkých zamestnancov na dobu neurčitú a umožnil rozdeliť 25 % ročných ziskov spoločnosti medzi zamestnancov.

**Rozšírenie účasti zamestnancov na riadení na súkromný sektor.** Odborové zväzy na druhej strane očakávajú rozšírenie existujúcich práv a transformáciu Španielska zo skupiny krajín s priemernou úrovňou práv na krajiny s vysokou úrovňou práv v oblasti účasti zamestnancov na riadení. Navrhujú rozšíriť ho na celý súkromný sektor bez obmedzenia počtu zamestnancov, pričom tvrdia, že obmedzenie účasti zamestnancov na riadení na verejný sektor je nedostatočné.

##### MALTA

Predchádzajúce pokusy o zavedenie účasti zamestnancov na riadení na Malte (prvá vlna v 70. rokoch minulého storočia, druhá vlna v 90. rokoch minulého storočia) nevedli k očakávaným výsledkom. Právne predpisy Spoločenstva (pozri odporúčania na úrovni EÚ) vedúce k stanoveniu minimálnych noriem pre účasť zamestnancov na riadení a harmonizáciu vnútroštátnych systémov pracovnoprávných vzťahov v tejto oblasti môžu byť príležitosťou na oživenie tohto riešenia a jej pevné uplatnenie v krajine.

Účasť zamestnancov na riadení nemá na Malte žiadny funkčný význam z dôvodu existencie iných rozsiahlych foriem zastúpenia zamestnancov a sociálneho dialógu. v krajine existuje všeobecná kolektívna zmluva vzťahujúca sa na celé hospodárstvo a každý zamestnanec platí príspevky organizáciám zamestnancov bez ohľadu na to, či je členom alebo nie odborového zväzu. Pracovné podmienky prerokúvajú dojednávajú odborové zväzy ako súčasť všeobecných alebo odvetvových kolektívnych zmluvách.

##### POLSKO

**Rozšírenie subjektov oprávnených používať účasť zamestnancov na riadení.** Poľsko je krajinou s najužším rozsahom právomocí pre účasť zamestnancov na riadení, ktorá sa zaraďuje bezprostredne po Malte medzi analyzovanými krajinami. s výnimkou susedných krajín, ako sú Česká republika, Slovensko, Nemecko a Švédsko, je tento rozsah pôsobnosti veľmi obmedzený. Predpokladá sa zavedenie účasti zamestnancov na riadení vo verejnom a súkromnom sektore v kapitálových podnikoch s viac ako 50 zamestnancami, pričom sa zachováva právo existujúcich zamestnancov na účasť v dozorných radách a správnych radách, ako v prípade podnikov vytvorených v dôsledku komercializácie. Medzi ne patrí: povinnosť obsadiť 1/3 až 2/5 miest v dozorných radách a možnosť zamestnancov rozhodnúť sa – mať aspoň jedného zástupcu v správnej rade podniku, v ktorom pracuje viac ako 500 zamestnancov. Zástupcu musia menovať a odvolávať iba zamestnanci.

Vykonávanie tohto rozhodnutia sa môže časom predĺžiť a postupne vykonávať v tomto poradí: veľké podniky> stredné podniky> malé podniky> mikropodniky (pozri nižšie)

**Zavedenie odporúčania o práve využívať mechanizmy sociálneho dialógu v mikropodnikoch, v ktorých pracuje až 49 zamestnancov.** Podľa poľského práva musí odborová organizácia pozostávať najmenej z 10 zamestnancov, čo vylučuje mikropodniky z možnosti dialógu s odborovými zväzmi. Tento stav možno doplniť odporúčaním pre sociálny dialóg so zástupcom zamestnancov, ktorého si zvolila posádka (kvázi-účasť zamestnancov na riadení).

## SRBSKO

**Návrat k vnútroštátnym tradíciám účasti zamestnancov na riadení a transpozícia súčasných právnych predpisov EÚ.** Juhoslávia vypracovala pôvodný model vlády, ktorý však bol distribuovaný po rozpade štátu v 90. rokoch, hoci v upravenej podobe v Slovinsku a Chorvátsku. Srbsko ponechalo len zostávajúce riešenia, ktoré boli nakoniec pri viacerých príležitostiach zmenené z dôvodu zvýšenia atraktívnosti krajiny pre zahraničných investorov, a prijalo fasádu obmedzenú na verejný sektor, v dôsledku ktorého je účasť zamestnancov na riadení závislá od vládnych politických rozhodnutí. Predvstupový proces do štruktúr EÚ je príležitosťou pokračovať v myšlienke samosprávy zamestnancov v demokratickom vzorci v súlade s hodnotami a právnymi predpismi EÚ vo verejnom aj súkromnom sektore.

**Vytvoriť transparentné právne predpisy týkajúce sa účasti zamestnancov na riadení.** Skúsenosti ostatných krajín bývalej Juhoslávie ukazujú, že pri vytváraní nových predpisov v oblasti **účasti zamestnancov na riadení** je potrebné určenie jednoznačných predpisov. To sa týka postupu výberu menovania a odvolania zástupcov zamestnancov, obchodného tajomstva, ako aj pravidiel odmeňovania členov správnej rady (ako v prípade nových rozhodnutí na Slovensku).

**Zriadenie inšpekcie na monitorovanie vykonávania ustanovení v oblasti účasti zamestnancov na riadení a zamestnaneckých rád.** Cieľom zriadenia takejto rady je zachovať transparentnosť a zabrániť obnoveniu fasádnych riešení známych z existujúcich postupov. Sankcie za nedodržiavanie predpisov sú určené na zabezpečenie účinného uplatňovania účasti zamestnancov a na riešenie nežiaducich praktík – najmä v prípade zahraničných investorov (napr.: mimo Európy) s inou kultúrou organizácie práce.

## SLOVENSKO

**Zachovať súčasné ustanovenia o účasti zamestnancov na riadení.** Túto žiadosť podali zamestnávateľia aj zamestnanci.

**Dokončiť súčasné pravidlá na zvýšenie transparentnosti účasti zamestnancov na riadení.** Príkladom toho je zákon zavedený v roku 2019, ktorý vyžaduje, aby spoločnosti prijali rokovací poriadok odmeňovania členov štatutárnych orgánov a ročné aktualizácie týchto nariadení (do konca marca). Zároveň to môže byť súčasťou politík, ktoré pomôžu znížiť mzdové nerovnosti v krajine (a v širšom zmysle).

**Silnejšie prepojenie účasti zamestnancov na riadení s inými zamestnaneckými formami zastupovania zamestnancov.** Táto výzva reaguje na problém politickej závislosti zástupcov zamestnancov (najmä v štátnych podnikoch) od tých, ktorí riadia a v dôsledku toho zvyšujú konflikty so zamestnancami. To môže viesť aj k oživeniu v autonómnom sociálnom dialógu, ktorý má zamestnávateľ riešiť.

**Nabádať spoločnosti, aby uplatňovali účasť zamestnancov na riadení v rámci sociálnej zodpovednosti podnikov** ako dobrovoľnej iniciatívy v rámci podnikovej stratégie, ktorej cieľom je revitalizovať autonómny sociálny dialóg a jeho odpolitizovanie.

## SLOVINSKO

**o Zachovanie súčasného rozsahu práv účasti zamestnancov na riadení.** Slovinsko je krajina s jednou z najširších právomocí v oblasti účasti zamestnancov na riadení, ktoré boli prevedené z modelu zamestnaneckej samosprávy v Juhoslávii. Sociálni partneri vidia mnoho výhod z tohto stavu, ako aj z rozvinutých štruktúr sociálneho dialógu v krajine.

**Zjednodušenie a aktualizácia ustanovení účasti zamestnancov na riadení. z dôvodu existencie účasti zamestnancov na riadení** v Slovinsku už niekoľko desaťročí a niekoľkých zmien v nariadeniach nie sú nariadenia dostatočne transparentné, podliehajú vzájomne sa vylučujúcim výkladom, existujú opomenutia a neexistujú žiadne sankcie za ich nedodržiavanie. Je potrebné tieto ustanovenia preskúmať a usporiadať, ako aj zosúladiť s ostatnými existujúcimi ustanoveniami vrátane ustanovení vyplývajúcich z právnych predpisov EÚ. Jednou z dôležitých úloh je jasné rozlíšenie práv zamestnaneckých rád a zástupcov v štatutárnych orgánoch.

**Podpora sociálneho dialógu a kultúry spolupráce.** Sociálni partneri zdôraznili nedostatky v kompetenciách a kultúre dialógu, ktoré by sa mali rozvíjať s cieľom účinne využívať široké právomoci v tejto oblasti.

**Horizontálne odporúčanie všetkých partnerov projektu: prezentácia a propagácia účasti zamestnancov na riadení ako primeraná reakcia na súčasné výzvy:** sociálne začlenenie na pozadí digitalizácie a automatizácie práce, ako aj fragmentácia pracovných miest, znižovanie sociálnych nerovností vrátane najmä nerovnosti v príjmoch, doplnenie demokratických deficitov, zníženie negatívnych účinkov klimatickej krízy, formulovanie reakcií na očakávania novej generácie (takzvaná generácia milénia) v rámci širšieho rozsahu spoločného rozhodovania a tvorby nových modelov a foriem práce.

Vykonávať výskum účinnosti mechanizmov účasti zamestnancov na riadení a iných foriem zastúpenia zamestnancov v národnom systéme pracovnoprávných vzťahov a formulovať ďalšie odporúčania.

### Na úrovni Európskej únie

**Vytvorenie právnych predpisov na úrovni Európskej únie, ktoré by stanovili minimálnu normu pre účasť zamestnancov v riadení v členských štátoch** a podporili ďalší rozvoj účasti zamestnancov na riadení v krajinách, kde už takýto mechanizmus existuje. Členské štáty majú teraz možnosť úplne slobodne rozhodovať o účasti zamestnancov na riadení, čo má za rôzne riešenia: od absencie účasti zamestnancov na riadení až po veľmi zložité riešenia. Okrem toho sa tieto opatrenia v jednotlivých krajinách značne líšia a medzi nimi neexistuje žiadna harmonizácia, a to ani v nadnárodných spoločnostiach s pobočkami v rôznych krajinách EÚ. To nie je priaznivé pre harmonizáciu (europeizáciu) vnútroštátnych systémov pracovnoprávných vzťahov. Doteraz sa na úrovni EÚ regulujú iba európske spoločnosti, družstvá a cezhraničné fúzie spoločností s ručením obmedzeným. Týkajú sa však veľmi malého počtu spoločností. Ustanovenia o minimálnych normách v tejto súvislosti by sa mohli nájsť napríklad v smernici o obchodných spoločnostiach alebo v samostatnej smernici o účasti zamestnancov na riadení.

**Vykonávať podporné činnosti európskych a medzinárodných sociálnych partnerov** v rozsahu zmeny právnych predpisov EÚ smerom k rozvoju účasti zamestnancov na riadení v členských štátoch.

**Vykonávanie medzinárodných dohôd**, ako sú ciele trvalo udržateľného rozvoja, Európsky pilier sociálnych práv (EFPS), európsky semester. v oblasti cieľov trvalo udržateľného rozvoja sú kľúčové tieto ciele: Rast a dôstojná práca 8.8 Chráni práva pracovníkov a presadzuje bezpečné pracovné prostredie pre všetkých vrátane pracovníkov vrátane migrujúcich pracovníkov, najmä migrujúcich žien a ľudí s neistým zamestnaním; Menšia nerovnosť 10.4 Prijatť politiky, najmä fiškálnu, sociálnu ochranu a odmeňovanie, a postupne dosiahnuť väčšiu rovnosť; Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie 16.6 Rozvíjať efektívne, zodpovedné a transparentné inštitúcie na všetkých úrovniach a 16.7 Zabezpečiť pružný, inkluzívny, participatívny a reprezentatívny rozhodovací proces na všetkých úrovniach. v prípade EFPS, bohužiaľ, pravidlo 8 (pravidlo 8. **Sociálny dialóg a zapojenie zamestnancov nezahŕňajú žiadne nové prvky, ktoré sa doteraz získali. Na druhej strane však potvrdzuje a posilňuje doteraz používané riešenia v oblasti zamestnaneckej demokracie** v členských štátoch. v prípade niektorých krajín sa v odporúčaniach pre jednotlivé krajiny v rámci európskeho semestra uvádzajú oblasti sociálneho dialógu. Zriedka sa však priamo odvolávajú na účasť zamestnancov na riadení. Odporúčanie partnerov projektu v tejto súvislosti pozostáva zo zohľadnenia účasti zamestnancov na riadení v národných odporúčaniach.

**Šírenie osvedčených postupov pri účasti zamestnancov na riadení medzi krajinami Európskej únie.** Súbor osvedčených postupov by sa nemal prehliadať z rôznych častí komunity, aby sa mohli uplatňovať v rôznych právnych a sociálno-kultúrnych súvislostiach. Opisy osvedčených postupov môžu mať formu nezávislých publikácií. Webové sídlo EDPS [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu), ktoré je už bohatým zdrojom informácií o účasti zamestnancov na riadení, je tiež pohodlným miestom pre opisy osvedčených postupov. Nemalo by sa zabúdať ani na iné cesty, ako sú konferencie, semináre, odborná príprava, študijné návštevy, ako aj sociálne médiá.

**Vykonávanie porovnávacích testov riešení účasti zamestnancov na riadení v krajinách Európskej únie (a nielen) a iných foriem zastúpenia zamestnancov a formulovanie ďalších odporúčaní.**

## LITERATÚRA

Conchon, A. (2011). *Práva zamestnancov na reprezentáciu Board-level v Európe. Fakty a trendy*. Správa 121, Európsky odborový inštitút, Brusel

Smernica Rady 2001/86/ES z 8. októbra 2001, ktorou sa dopĺňajú stanovy európskej spoločnosti v súvislosti s účasťou zamestnancov na riadení.

Smernica Rady 2003/72/ES z 22. júla 2003, ktorou sa dopĺňajú stanovy Európskeho družstva s ohľadom na účasť zamestnancov na riadení

Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2017/1132 z 14. júna 2017 o určitých aspektoch práva obchodných spoločností

*Eurofound, Profil krajiny*, 20.03.2020 <https://www.eurofound.europa.eu/pl/country>

Európsky odborový inštitút (2017), zastúpenie vo vrcholových orgánoch, Worker-participation.eu, Služba ETUI na adrese <http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

Európsky odborový inštitút (2019). *Referenčné porovnanie v rámci stratégie Európa 2019*, Brusel

Európsky odborový inštitút, *ReformsWatch*. Profily krajín, prístup 20.03.2020 <https://www.etui.org/ReformsWatch>

Fabo, B., Kahancová, M., Martišková, M. (2014), *Pracovnoprávne vzťahy a inkluzívny rozvoj: prípad Slovenska*. Správa vypracovaná pre Medzinárodnú organizáciu práce.

Jansiecki, K. (2014). Účasť pracovníkov v Poľsku v rámci európskej porovnávej perspektívy, *list o sociálnom dialógu* 4/2014 (43), ss. 6 – 12

Kluge, N., Stollt, M. (eds.) (2006). *Európska spoločnosť: Perspektíva účasti zamestnancov na úrovni vrcholových pracovníkov v larválnom EÚ*. Európsky odborový inštitút v Bruseli

Munkholm, N. V. (2018). *Zastúpenie zamestnancov na úrovni správnej rady v Európe: prehľad*, GR pre zamestnanosť, sociálne veci a začlenenie, Európska komisia, Brusel

Národné správy v rámci projektu „Účasť zamestnancov na riadení“

Španielsko – dvaja autori: združenia a zamestnávateľia

Malta – Nadia Theuma;

Poľsko – Maciej Pańków;

Srbsko – Nadja Bojko;

Slovensko – Ľubica Černá;

Slovinsko – Andrej Zorko.

Nariadenie Rady (ES) č. 2157/2001 z 8. októbra 2001 o stanovách európskej spoločnosti (SE)

Nariadenie Rady (ES) č. 1435/2003 z 22. júla 2003 o stanovách Európskeho družstva (SCE)

Wadington, J., Conchon, A. (2016) *Zastúpenie zamestnancov na úrovni rady v Európe: Priority, právomoc a artikulácia*. Routledge, Londýn.

Worker Director Blog <http://workerdirector.blogspot.com/> dostupnosť 25.03.2020

Zybla, A. (2019). Zamestnanci na úrovni krajín Vyšehradskej štvorky, *Európsky vestník pre priemyselné vzťahy*, zv. 25, číslo 3.

## TABLE OF CONTENTS

Abstract	45
Introduction	47
Project methodology	49
Overview of national solutions in the field of board-level employee representation	52
Introduction	52
Legal solutions	56
Assessment of experience in board-level employee representation	66
Perception of BLER	66
Advantages and limitations of BLER and its use	69
The mechanism of alienation of the employee representative	71
Qualifications of the employee representative in the statutory bodies of enterprises	73
Conclusions and recommendations	75
Company level	76
National level	77
European Union level	80
Literature	82

## ABSTRACT

Board-level employee representation (BLER) has its origins in the 1970s and 1980s in Western Europe. However, in Central and Eastern Europe, these solutions existed even earlier – in Yugoslavia and Poland already in the 1950s – and then took on a new formula in the 90s and later.

The respondents from Spain, Malta, Poland, Serbia, Slovakia and Slovenia emphasised that BLER is a form of workplace democracy, which is currently even more needed than at the time of its creation. It can be seen as a response to contemporary challenges such as democratic deficit, social inequalities, dispersion of decision-making centres in global capitalism, climate crisis, digitisation and automation of work, as well as fragmentation of labour markets (atypical forms of employment, platform work).

However, for various reasons, BLER has only a marginal role in national industrial relations systems. There is not enough knowledge about the scale of its use and about the assessment of its functioning from both the employers and employees. Currently, there are no uniform solutions in this area in Europe or in the analysed countries. According to the classification adopted by the European Trade Union Institute, there are three levels of BLER rights to be distinguished: widespread participation rights (Slovenia, Slovakia), limited participation rights (Spain, Poland, Serbia) and no (or very limited) participation rights (Malta).

This report presents an in-depth comparative analysis of legal conditions and practices in the field of BLER. In connection with the declared advocacy goal, the report ends with a set of recommendations related to the company, national and European Union levels.

In the analysed countries, BLER is most often found in the public sector, and in Slovenia and Slovakia additionally in the private sector. In practice, BLER is most often found in large enterprises, and in Slovenia and Slovakia additionally in medium-sized enterprises (over 50 employees).



The respondents emphasised the role of BLER in shaping organisational culture in the workplace. In the case of a change of authorities in state-owned enterprises in connection with political and personnel decisions, employee representatives in statutory bodies may be a guarantee of continuity in the management and supervision processes of key enterprises from the perspective of the economy and public interest. In Spain, employees and employers preferred the "soft" BLER empowerment left to the social partners' autonomy and allowing them to practice and develop a culture of social dialogue. In Central and Eastern European countries, however, the respondents valued more legal legitimacy, which would allow greater transparency and avoidance of solutions based on trust, which is lacking in this social area. This division is also maintained in relation to the preference of formal requirements for employee representatives in terms of qualifications in the East, while Spanish respondents prefer a solution based on a democratic procedure of selecting a person representing the interest of employees without formal requirements (educational background, passed examination for a member of statutory bodies).

Based on the analysis, it can be concluded that the mechanism of alienation of the employee representative is universal in all countries. In Central and Eastern Europe countries, this effect is compounded by highly hierarchical socio-cultural structures.

Detailed recommendations are presented in the last chapter of the report.

## INTRODUCTION

The 2008 global financial crisis revealed how the deficit of social dialogue and board-level employee representation brings about far-reaching social, economic and political consequences. In addition to the decline in GDP in developed countries, the sharp rise in unemployment and the fall in real wages, we have seen the increase in the popularity of populist movements in the post-crisis years. Currently – in the spring of 2020 – we are facing an unexpected COVID-19 pandemic, which will have a devastating impact on the economy, public finances and employees' household budgets, certainly greater than the 2008 crisis. Dealing with its effects will require even greater involvement of social partners than ever before. Although at present the line of sight in public debate is almost entirely filled with the fight against the pandemic and counteracting its health, economic and social effects, these are not the only challenges we face today. They have only been relegated to secondary status.

The object of the analysis of this report is a comparative analysis of solutions in the field of board-level employee representation (BLER) in Spain, Malta, Poland, Serbia, Slovakia and Slovenia. The objectives of the "Board-level participation" project financed by Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission also include advocacy activities aimed at strengthening employee participation in social dialogue at the company level. Project partners conducting national analyses pointed to a number of benefits for employers and employees resulting from BLER and emphasised the increasing adequacy of this solution, which is even greater than when BLER first appeared in the second half of the 20th century in Europe.

In the era of democratic deficit and the popularity of populist demands in the politics of European countries, it is challenging to reclaim the concept of democracy. BLER can be a laboratory for workplace democracy, which will translate into building a culture of rational dialogue and trust, and in a wider perspective can radiate to other spheres outside the economy, namely to political and social processes.

Today, we are dealing with the highest social inequality levels since World War II – both within countries and globally, which may be reflected in growing social tensions (again: national and international). Capturing decision-making centers in multinational corporations that cease to be tangible with dispersed shareholding and interim management often implemented from another country is becoming increasingly difficult in global capitalism. In this case, it also seems that board-level employee representation may be one of the instruments to restore control in the pursuit of employees' interests. In confrontation with the power of global capital arise new axes of conflict, and, as a consequence, so do unexpected coalitions of employees with representation tools, mid-level managers and small and

medium-sized entrepreneurs operating locally and constituting the middle class in individual countries.

Similarly, the climate crisis caused by the operational economic model will not be slowed down without the handbrake applied by employees in the enterprises that contribute most to these changes. Employees' influence on decisions shaping business strategies will be greater if they have their representatives on the management boards and supervisory boards of these companies. European Green Deal<sup>1</sup> and Just Transition<sup>2</sup> will not be effectively implemented without allowing employees to co-decide on key issues. Information and consultation processes are no longer sufficient to effectively respond to emerging threats.

Digitisation and work automation also bring further challenges. The future of work, including the new division of labour between humans and machines, will require a renewed social contract in the distribution of labour and income to meet the households' social needs. The share of atypical forms of employment is increasing due to technological development and new business models, which results in the fragmentation of the labour force and wage dispersion. Board-level participation in digitised companies can contribute to a fair wealth distribution and greater protection of employees' rights. For digital platforms, board-level employee representation will be one of the first steps to establish the foundations of social dialogue in these global companies.

Under the influence of these and many other processes, a new socio-economic order is being shaped. Further shocks – like the 2008 global financial crisis, the crisis caused by the pandemic and those that will come in the forthcoming years – will be an opportunity for the disintegrating order to form in a new formula. Project partners emphasised that there is a need for a new socio-economic order, which will be co-created in cooperation between employees and employers and will allow for the repetition of post-war prosperity in the 1950s-1970s. They postulate that board-level employee participation should become one of the elements of this order.

## PROJECT METHODOLOGY

The goal of the project titled "Board-level participation" is a comparative analysis of current legal solutions and practices in the field of employee representation in the statutory bodies of enterprises and public institutions in partner countries. The project was intended not only to achieve cognitive objectives, but put equal emphasis on the need to implement advocacy activities directed both at the social partners themselves as well as law-making entities at the national and European Union level. In connection with such tasks, the role of the partners was an in-depth analysis of current solutions in their countries, as well as formulation of broad recommendations for changes addressing identified gaps or critical points. In the second step, national analyses were compared with each other in a comparative perspective. However, the main direction of the recommendations was to extend participation rights and disseminate board-level employee representation in partner countries. The project also set itself the ambitious goal of building a consensus around the proposed solutions by trying to go beyond the purely analytical dimension. Thanks to this, an attempt was made to make a step towards constructing solutions within the ongoing social dialogue between partners – both at the national and transnational level, which is supposed to lead to greater sustainability and dissemination of the developed solutions, and in the long run lead to real and lasting changes in practices regarding board-level participation.

The project was attended by representatives of social partners from five member states of the European Union and one candidate country to the EU (a total of six countries). The selection of partners was dictated by the need to fill the knowledge gap and strengthen employee representation in countries with less developed social dialogue structures at the company level or those that have recently suffered its severe limitation. Therefore, partners representing various BLER systems in Central and Eastern Europe and Southern Europe were selected. An important selection criterion was also an attempt to obtain representation of employees and employers. The variety of analysed solutions has been ensured: from developed structures and culture of social dialogue in Spain, through Slovenia with a developed corporatist system and advanced BLER solutions, further through Poland and Slovakia with strongly decentralised industrial relations, to Serbia, whose industrial relations are still being determined due to the (limited) impact of Yugoslavian solutions, and Malta, whose experience in the field of BLER is very limited.

1 More about the European Green Deal: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_pl](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl) accessed April 2, 2020

2 More about the Just Transition Mechanism: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda\\_20\\_24](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_24) accessed April 2, 2020

Adequately formulated working methods corresponded to the above defined goals and the established partnership. The research and analytical part assumed the development of national reports containing an overview of national BLER solutions. Partners carried out an analysis of existing data (legal acts regulating BLER, research literature, official statistics, etc.) and a series of in-depth individual interviews with key stakeholders (up to five in each country), which included employee representatives in the management and supervisory boards of enterprises, employers' representatives who use BLER solutions, as well as experts in BLER. As part of the qualitative research, accompanying materials such as management board and supervisory board regulations, documents containing standards of conduct, descriptions of procedures, regulations regarding BLER were also analysed. The subject of analysis in BLER research includes procedures for the appointment and dismissal, terms of reference, advantages and limitations to efficient functioning and development, scope of competences, as well as examples of good practice and recommendations for changes. The results of national analyses were presented and discussed during the international focus group meeting in Serbia in October 2019.



**Table 1. Selection of countries and partners in the analysis of board-level participation**

Project partners	Type of industrial relations	EU membership	Employee representative	Employer representative
Spain	Southern European	EU14	CCOO de Industria	Asociacion Industrial Tecnica y de Comercio
Malta	Southern European	EU13	General Workers' Union	
Poland	Central European/ decentralised industrial relations	EU13	All-Poland Alliance of Trade Unions (project leader)	Western Chamber of Commerce-Employers and Entrepreneurs
Serbia	Central European/ post-socialist industrial relations	candidate country	Confederation of Autonomous Trade Unions of Serbia	
Slovakia	Central European/ decentralised industrial relations	EU13	Independent Christian Trade Unions of Slovakia	The National Union of Employers
Slovenia	Central European/ corporatist	EU13	The Association Of Free Trade Unions of Slovenia	

Source: own study

In the second part of the project, the partners focused on jointly developing positions on BLER. To this end, two in-depth workshops were conducted in Malta (December 2019) and Spain (February 2020), which aimed to conduct a comparative analysis of BLER systems in individual countries as well as to formulate a set of recommendations. To implement these workshops, interactive methods of analysis based on interaction between participants and exchange of experience between countries and parties (representatives of employees and employers) were used. The effect of this in-depth process is the final report collecting the most important analytical conclusions, as well as supporting the implementation of the advocacy goal aimed at expanding and popularizing board-level employee participation.

The structure of the report is divided into three main parts. The first is informative and provides an overview of legal solutions in the analysed partnership countries in the context of the European Union. The next two are devoted to the presentation of the assessment of these systems by social partners and the articulation of recommendations resulting from the workshop work of project participants.

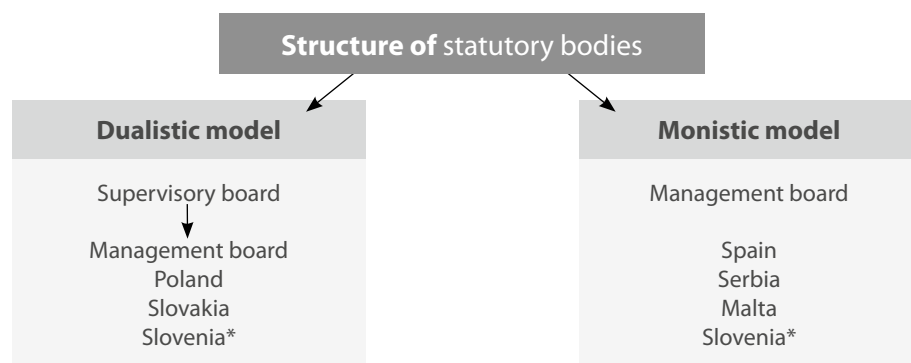
## OVERVIEW OF NATIONAL SOLUTIONS IN THE FIELD OF BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION

### Introduction

According to the definition adopted by Aline Conchon (2011), board-level employee representation (BLER) refers to the phenomenon in which employees choose or designate their representatives for the statutory bodies of companies. BLER does not have to be limited to economic entities such as private or public companies, but can also occur in the case of public institutions.

Statutory bodies include the management board / the governing board and the supervisory board. In partnership countries, legal systems define the statutory bodies of companies in a different way. There are two main solution models (see Figure 1): a monistic model in which the company is managed by the management board or the governing board; and a dualistic model, which separates the management board from the supervisory board together with the appropriate assignment of competences to these bodies (the management board: manages the ongoing work of the company and is responsible to the supervisory board for the implementation of the business strategy, the supervisory board oversees the implementation of the business strategy by the management board, appoints and dismisses members of the management board). The division of the analysed countries by the adopted solutions is given in Figure 1 below. The case of Slovenia requires a commentary, because as a rule there is a dualistic model, but the monistic model is also allowed for state-owned enterprises. This means that enterprises with state shares can choose between a monistic and dualistic model.

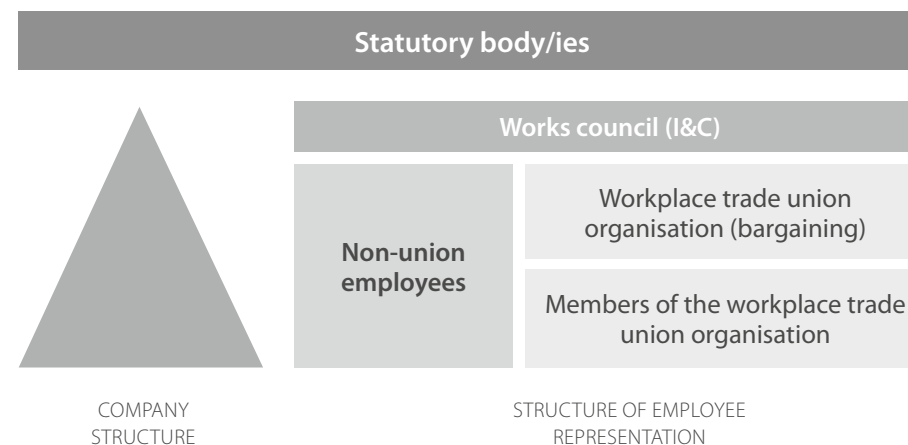
Figure 1. Model structures of the statutory bodies in partner countries



Source: own study based on national reports

Board-level employee representation occurs only when the appointed employee representative has the right to vote and has access to information and materials on the same terms as other members of the management board or the supervisory board (Munkholm, 2018, p. 1). The definition of BLER is also to represent the interests of employees in statutory bodies, which determines the essence of the role of such a representative (Munkholm, 2018, p. 1).

Figure 2. Structure of various forms of employee representation within the company structure



Source: own study

At the same time, BLER is a form separate from other forms of employee representation such as: (1) a works council, which has only the authority to provide information and consultations; (2) a trade union and its board at the company level; or (3) entities authorised to deal with issues related to occupational health and safety at the company level. The listed mechanisms of employee representation may be legally or functionally combined with BLER, but they constitute a separate formula and are regulated by separate provisions (see Figure 2).

Table 2 presents a summary of various forms of employee participation in the analysed countries. Maltese workers enjoy a high rate of unionisation in the country, but its concentration in large enterprises is high, so that only 14% of workplaces have a trade union organisation. Coverage by collective labour agreements in this country should be considered average. Spain enjoys the widest coverage by collective labour agreements. In this country, trade union organisations exist in 57% of all workplaces, despite the relatively low rate of unionisation. In Slovenia coverage by collective labour agreements is also high, almost like in Spain, the rate of unionisation is even higher, but more concentrated – only 39% of workplaces have a trade union organisation. In Slovakia, the rate of unionisation, the existence

of employee representation at the company level, and the coverage by collective labour agreements are of medium level, although these indicators are above average in comparison with other Central and Eastern Europe countries. Poland, on the other hand, has a lower than average (also in its region of Europe) level of these indicators. The level of coverage by collective labour agreements is difficult to note due to the low quality of the collective labour agreement monitoring system in this country. It is estimated that collective labour agreements cover between 14% and 25% of employees in the country. It is very difficult to find information about Serbia in the literature, but the country is known to have a relatively high rate of unionisation in the context of Central and Eastern European countries. In recent years, however, there has been a strong decline in trade union membership in this country. Little is known about the percentage of enterprises with a functioning works council (Spain, Malta, Serbia, Slovenia). In Slovakia, they occur only in 14% of enterprises, and in Poland this form of participation has not been adopted on a large scale, therefore works councils can be found only in about 2% of all workplaces. In Slovenia, works councils operate in around 80% of large enterprises, and 110 members belong to the Slovene Association of Works Councils. From the report of the European Trade Union Institute (ETUI) – Benchmarking Working Europe 2019 – we find out that there are no current studies and databases that would allow monitoring the number of enterprises using BLER or the number of employee representatives in statutory bodies (ETUI, 2019). It is therefore difficult to estimate the scale of this form of employee participation and relate it to the level of other countries. It is estimated that there are less than 300<sup>3</sup> companies with BLER in Poland, which is less than 1 per mil of all capital companies in the country. In Slovenia, on the other hand, it is estimated that 25 out of 80 labour directors on management boards are employees' representatives.

3 see search engine for companies with Treasury shares <https://nadzor.kprm.gov.pl/spolki-z-udzialem-skarbu-panstwa>

**Table 2. The occurrence of various forms of employee representation in Spain, Malta, Poland, Serbia, Slovakia and Slovenia**

	Malta	Poland	Serbia	Slovakia	Slovenia	Spain
The unionisation rate	55%	11%	25%	17%	21%	14%
Coverage by collective labour agreements	34%	14-25%	n/a	35%	78%	92%
Existence of employee representation at the company level	14%	24%	n/a	38%	39%	57%
Share of enterprises with works councils	n/a	2%	n/a	14%	n/a	n/a

Source: own study based on national profiles developed by Eurofound and national profiles developed by the European Trade Union Institute on the ReformsWatch website. n/a – not available

In the European Union legislation, member states are left to make an autonomous decision on BLER. There is also no single European BLER model that applies to all employees in the EU. The first attempt to reach a consensus at the EU level occurred when discussing the Draft Fifth Company Law Directive, which, however, was abandoned in 1988. Since then, member states have agreed to protect BLER rights existing in European Companies (SE)<sup>4</sup>, European Cooperative Societies (SCE)<sup>5</sup>, and in the case of cross-border mergers of limited liability companies.<sup>6</sup>

4 Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European company (SE) and Council Directive 2001/86/EC of 8 October 2001 supplementing the Statute for a European company with regard to the involvement of employees.

5 Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE) and Council Directive 2003/72/EC of 22 July 2003 supplementing the Statute for a European Cooperative Society with regard to the involvement of employees.

6 Article 133 of the Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law

## Legal solutions

According to the classification adopted by the European Trade Union Institute (ETUI): as many as 14 countries in the European Economic Area (EEA) have in their legal systems wide scopes of regulations enabling board-level employee participation (see Figure 3). They include a fairly diverse group of countries consisting of Western countries (Austria, France, Germany, Luxembourg, the Netherlands, Finland), Scandinavian countries (Denmark, Norway, Sweden), as well as countries of Central and Eastern Europe (Czech Republic, Croatia, Hungary, Slovakia, Slovenia). Limited scope of regulations in the field of BLER can be found in another five countries, which include the countries of Western Europe (Ireland), Southern Europe (Greece, Spain, Portugal) and Central and Eastern Europe (Poland). Countries with no regulations on board-level participation remain in the minority – there are 10 countries in the following regions: Western Europe (Belgium, Great Britain), Southern Europe (Cyprus, Malta, Italy), Central and Eastern Europe (Bulgaria, Estonia, Lithuania, Latvia, Romania).<sup>7</sup>

**Figure 3. Classification of countries belonging to the European Economic Area (EEA) in terms of the regulations on board-level participation rights (as of 2017)**



Source: update developed by Lafuente (2017) based on a map prepared by Kluge, Stollt, Conchon (2013), European Trade Union Institute

<sup>7</sup> This does not mean, however, that there are absolutely no employee representatives in boards in these countries. However, these are arrangements at the level of individual enterprises, not common solutions.

In their in-depth research on BLER, Waddington and Conchon (2016) distinguished four clusters of countries using the following criteria: activity of employee representatives, priorities and interests of representatives, created networks, and cooperation with other representative bodies. The following clusters have been distinguished: Germanic, Francophone, Nordic, Southern European (including Greece, Spain and Ireland), and the countries of Central and Eastern Europe.

BLER solutions adopted in the analysed countries reflect the variety of models used in the European Union. They include each of the three types identified by ETUI in terms of the scope of board-level participation rights (Table 3), as well as the Southern European type and one covering the countries of Central and Eastern Europe in accordance with the Waddington and Conchon classification. Serbia is not included in the above classifications. Based on the information gathered in this project, it can be classified as a type with limited participation rights along with Spain and Poland.

**Table 3. Classification of the analysed countries in terms of the scope of board-level participation rights**

Widespread participation rights	Limited participation rights	No participation rights
Slovenia Slovakia	Spain Poland Serbia	Malta

Source: own study based on Lafuente data (2017)

Widespread participation rights in Slovenia and Slovakia translate to the fact that BLER solutions exist in both the public and private sectors. In the case of Slovenia, three criteria are defined – the same for the public and private sectors, out of which a company must meet at least two to be able to apply BLER solutions. The criteria include: employing at least 50 employees, a sales turnover of at least 8.8 million euro, or assets worth at least 4.4 million euro. In the case of Slovakia, however, there is a clear distinction between entitlements depending on the private and public sectors. BLER can be established in all state-owned enterprises, and in the case of the amount of equity exceeding 25 thousand euro there is even an obligation for board-level employee representation. For the private sector, there is only the criterion of employing over 50 employees. In both countries, depending on the type of enterprise we are dealing with, the supervisory board may have from 1/3 to half of employee representatives. In addition, in Slovenia employee representatives may also constitute up to 1/4 of the board (details in Table 4). In Slovakia, representatives are elected by employees in secret ballots, while in Slovenia, representatives are appointed by a works council. In both countries, members of supervisory boards or management boards representing employees have the same rights and obligations as other members of these statutory bodies.

In contrast to the group of countries with widespread participation rights, in Spain, Poland and Serbia – belonging to the group with limited participation rights – BLER can be used only in the broadly understood public sector. However, the scope of these rights varies between the countries. The most widespread participation rights can be found in Serbia, in which all state-owned enterprises and municipally owned enterprises are covered by these regulations. In Spain, they apply to state-owned enterprises employing over 1,000 employees, or over 500 employees in the metal sector. In Poland, however, there are the most limitations: BLER is allowed in commercialised state-owned enterprises pursuant to the Act of 13 July 1990 on the privatisation of state-owned enterprises<sup>8</sup>, which in total does not currently exceed 300 companies. In addition, employee representatives are also on employee councils operating in state-owned enterprises based on the Act of September 25, 1981 on state-owned enterprises. In 2018, there were 31 such enterprises registered, out of which only 18 were active in the whole country.<sup>9</sup>

In Spain, representatives are indicated by representative trade unions at the workplace level. There are two or three of them (depending on the number of unions) on the board, which is the only statutory body in accordance with the monistic corporate governance model in this country. On the other hand, in Serbia, which also has a monistic model, there is one representative in the three-member board, who, however, is not chosen by employees, but indicated by the government or municipality board (depending on whether we are dealing with a state- or municipally owned enterprise). Indicated representatives are not to be members of a political party or affiliated with an entity conducting an external financial audit. In comparison with solutions from other EU countries, this model should be considered a disguise, as employees cannot directly influence the choice of their representative. The national report suggests that in practice, the indicated persons are associated with the authorities and rarely pursue the interests of employees. It is also worth emphasizing that the legislation in Serbia was significantly limited in the 90s compared to the solutions known from Yugoslavia. Interestingly, the Yugoslavian solutions have been successfully adapted and developed in Slovenia, which currently enjoys the most developed BLER model among all Central and Eastern European countries.

8 Employees' rights were then modified by the Act of August 30, 1996 on Commercialisation and Certain Employee Rights, which introduced the principle that the supervisory board formed at the time of transformation of a state-owned enterprise into a sole shareholder company of the State Treasury must have five members, two of whom are to be employees' representatives. Board members are appointed and dismissed by the company's general meeting. In addition, this Act introduced the possibility for employees to choose one member of the management board in commercialised enterprises employing over 500 people.

9 This solution was introduced after a wave of protests organised by NSZZ „Solidarność” in 1980, and the state was willing to take certain steps to democratise industrial relations by allowing employees to influence mechanisms of managing enterprises in the form of so-called employee councils (not to be confused with works councils).

In Poland, however, despite the limited scope of entities authorised to BLER, the powers of representatives are similar to countries with widespread participation rights. Employee representatives in commercialised companies may constitute from 1/3 to 2/5 of members on the supervisory board. In addition, in enterprises with over 500 employees, an employee representative can also be on the board. Employee representatives are elected by secret ballots in the workplace.

Out of analysed countries, only Malta represents a group of countries in which BLER is not represented in the legal system. Attempts to establish this mechanism were already made in the 70s of the last century, and a second wave of interest appeared in 1996. BLER appeared mainly in companies belonging to the trade unions or the Malta Labour Party. The existing BLER solutions were negotiated by trade unions at the level of workplaces because of a lack of general statutory arrangements in this area. BLER gradually disappeared along with the ongoing privatisation of state-owned enterprises. In some enterprises they were replaced by works councils. Just several years ago, in the board (monistic system) of the Malta's Bank of Valletta, in which the state treasury maintains 25% of shares, there was an employee representative selected from trade unions under company agreements. However, by decision of the Maltese government, this function was abolished in November 2008, which was motivated by the need to consolidate ownership control in connection with the global financial crisis (Worker Director, 2008).



**Table 4. Board-level employee representation in the partnership countries (Malta, Poland, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain)**

Country	Type of enterprise
<b>MALTA</b>	No board level representation
<b>POLAND</b>	Commercialised state-owned enterprises (about 180 enterprises in 2019) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ the Act of July 13, 1990 on Privatisation of State-owned Enterprises.</li> <li>✓ the Act of 30 August 1996 on the commercialisation and privatisation of state-owned enterprises.</li> </ul>
	State-owned enterprises operating on the basis of the Act of 25 September 1981 on state-owned enterprises (fewer than 20 enterprises).
	Private enterprises (usually multinational corporations) implementing BLER as a corporate policy (no estimates available for their number).

Extent of representation	Rights of employee representatives
<p>Employees are entitled to have from 40% to about a third of seats on the supervisory board.</p> <p>Additionally: one seat on the board in enterprises employing over 500 employees.</p> <p>Representatives are elected by secret ballot from among all of the company's employees and can be dismissed at the written request of at least 15% of employees.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employee representatives have the same rights as other members of the supervisory board or the management board.</li> </ul>
<p>An employee council (15 members) elected by secret ballot from among all of the company's employees.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Right to create, merge or withdraw from a company established under the commercial law, trading in stocks or shares.</li> <li>✓ Division or merger of the company, strategic management.</li> <li>✓ Appointment and dismissal of the company director and other persons holding managerial positions.</li> <li>✓ Organizing referents in the enterprise.</li> <li>✓ Commercialisation and privatisation of the enterprise.</li> <li>✓ Information and consultation.</li> </ul>
<p>The BLER mechanism depends on corporate policy (without legal regulations in this respect): on the supervisory board or on the management board.</p>	



Country	Type of enterprise
SERBIA	State-owned enterprises or municipally owned enterprises. Law on Public Enterprises (official Gazette of the Republic of Serbia, no. 15/2016).
	State-owned enterprises, irrespective of size Enterprises with shares over 25,000 euro (obligation to implement BLER)
SLOVAKIA	Private enterprises employing over 50 employees

Extent of representation	Rights of employee representatives
One person in a three-person supervisory board appointed by the government or municipality.  Employee representatives may not be members of a political party or audit financial statements of the enterprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employee representatives have the same rights as other members of the supervisory board.</li> <li>✓ The supervisory board is authorised to control the management board responsible for the overall functioning of the enterprise.</li> </ul>
Half of the seats on the supervisory board (excluding the chairman), elected by secret ballot from among all of the company's employees.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employee representatives have the same rights as other members of the supervisory board.</li> <li>✓ The supervisory board is authorised to control the management board responsible for the overall functioning of the enterprise.</li> <li>✓ In the private sector, the supervisory board should consist of at least 3 members (out of which one should be an employee representative).</li> </ul>
One-third of the seats on the supervisory board (this number may be voluntarily increased to half of the seats) (excluding the chairman) elected by secret ballot from among all of the company's employees. The representative may be appointed by the trade union or by 10% of the employees.	

Country	Type of enterprise
<b>SLOVENIA</b>	<p>Public and private enterprises which meet at least two of the following three conditions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 50 or more employees</li> <li>✓ a turnover of at least 8.8 million euro</li> <li>✓ assets worth at least 4.4 million euro</li> </ul>
<b>SPAIN</b>	<p>State-owned enterprises employing over 1,000 employees and public enterprises employing over 500 employees in the metal sector.</p>

Extent of representation	Rights of employee representatives
<p>Dualistic model: from one third to half of the seats in companies with a supervisory board (excluding the chairman).</p> <p>Monistic model: between one representative and one quarter of the board.</p> <p>In both models: in addition, in companies with more than 500 employees, it is possible to appoint 1 labour director as a member of the management board (dualistic system) or as one of the managers (monistic system) (may apply to companies employing &lt;500 employees, if agreed by the works council and the management board).</p> <p>Employee representatives at the board level are chosen by the works councils.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employee representatives have the same rights as other members of the supervisory board.</li> <li>✓ BLER mechanisms in supervisory boards and management boards may at least once a year request a report of an employee panel in the scope of work management as well as any conclusions of the works council to be determined in this respect by the supervisory board or the management board.</li> </ul>
<p>Two or three board members (each trade union may appoint one representative).</p> <p>Representatives appointed by entitled trade unions in the workplace (i.e. they represent at least 25% of employee representatives and seats on the works council).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Employee representatives have the same rights as other members of the board.</li> </ul>

Source: own study based on national reports and data of the European Trade Union Institute (2017) available on the website: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

## ASSESSMENT OF EXPERIENCE IN BOARD-LEVEL EMPLOYEE REPRESENTATION

The final report presents selected issues which were the subjects of assessment of experience in the field of board-level employee representation in the analysed countries. These include: the perception of BLER, the advantages and limitations of BLER, the mechanism of alienation of employee representatives in statutory bodies and the qualifications of these representatives.

The analysis presented below shows the difference between the experiences of Central and Eastern Europe countries and Spain representing the countries of Western Europe in the South-European variety. However, there are also similarities in the assessment of national BLER systems, which relate to the dynamics of this participation mechanism in relation to the representative (individual level). Malta is most often not included as a subject of analysis in this part, as there is no legal basis, practice, and as a consequence no current experience in the field of BLER that could be analysed. The conclusions for Malta will be presented in the next section containing recommendations.

### Perception of BLER

In Central and Eastern Europe countries dominates a perception that BLER is a remnant of the communist system that has not been properly cleaned up or completely removed. This perception is reinforced by the fact that BLER exists almost exclusively in large enterprises, and in some countries its existence is limited to the public sector. These are sectors of the economy with a still relatively strong position of trade unions. In Spain, on the other hand – representing Western Europe countries – BLER is perceived as an important element of the national system of industrial relations and workplace democracy, although not sufficiently exploited.

In Slovenia, respondents value the existence of a wide scope of powers in the field of BLER, which was taken over from Yugoslavia and then developed after its collapse. However, they emphasise that BLER plays a less important role compared to other – developed in comparison to Central and Eastern Europe countries – forms of participation (works councils, health and safety inspectors and trade unions that negotiate provisions in collective labour agreements) making up the system of comparative industrial relations in this country. The interlocutors emphasised the complexity of the system and its incomprehensibility, as well as the internal inconsistency of the regulations, which makes them insufficiently transparent, susceptible to multiple interpretations, and thus in practice there is a possibility of various types of manipulations. For example, the respondents emphasised the lack of a clear definition of the relationship between BLER and works councils. The employers' side indicated that trade unions, which have a mandate in the workplace, are in present circumstances more convenient partners for dialogue than employees' representatives in statutory bodies. This legal status is a consequence

of the lack of organisation of the BLER regulations and subsequent modifications after the Yugoslav period, as a result of which the old regulations may remain incompatible with the later established law. In addition, there are no sanctions for non-compliance, which makes it even more difficult to enforce.

In Slovakia there are broad powers to the BLER, and employers see it as a remnant of communist times that could not be reformed after its fall. The main regulations defining broad employee rights were established in Czechoslovakia in 1991. The reluctance to this form of employee participation was even manifested by a lack of consent to participate in the national case study. Employers attribute this situation to the strong position of the social democratic party and its association of trade unions. They also indicate that the weakness of the current system is sometimes the association of employee representatives with the state authorities, especially in the public sector. They accuse the trade unions of low willingness to have autonomous dialogue, including at the level of workplaces, which is to be the result of a strong impact on national legislation, e.g. replacing the provisions of collective labour agreements with the provisions of the ordinary law. A different perspective is taken by the trade unions themselves, which see BLER as an important element of domestic industrial relations and an element of workplace democracy that is important both in the transformation process and now – especially taking into account the context of large enterprises of foreign investors. The unions estimate that in practice, in as many as a quarter of cases, there may be a violation of regulations requiring the appointment of an employee representative (Kluge and Stollt, 2006). Despite the differences in perspectives between employers and unions, both parties in the analysis concluded that the current (broad) scope of powers of BLER is a strong point of the national industrial relations system, in which it is properly integrated.<sup>10</sup> They welcome the lack of uniform standards in the EU in relation to BLER, which could narrow down the scope of powers in Slovakia. However, employers emphasised that further extension of BLER to companies employing fewer than 50 employees would be a significant obstacle from the perspective of selecting a representative and determining their number in statutory bodies.

Serbia is an example of a country in which BLER solutions appeared relatively early – already in the 1950s in Yugoslavia – and their developed form was established in 1974. After the breakup of Yugoslavia, the BLER was dismantled (it has survived in a modified form in Slovenia and Croatia), and at present various forms of employee participation are restored under the influence of European Union legislation, e.g. legislation on works councils, as Serbia is in the process of accession to the EU structures. BLER is currently limited only to state-owned enterprises and municipally owned enterprises, and their members are appointed by state authorities or

<sup>10</sup> Both sides emphasised the need to make greater use of the potential of works councils in order to revive autonomous social dialogue at the workplace level, which could be complementary to BLER and other forms of participation.

municipalities. The method of appointing employee representatives is controversial and criticised for violating the democratic nature of BLER's solutions. Therefore, the currently functioning solution is assessed by the unions and employers as deceptive and entangled in state or municipal power structures. Social partners emphasise that in recent years the role of social dialogue has marginal significance, which is the result of the direction of the state's economic policy aimed at attracting investors (from the EU, China, Korea, Turkey) in the form of direct foreign investment. Especially investors from outside the EU (although not only) do not confer importance to topics of social dialogue, as well as health and safety and environmental protection. Investors primarily use a low-paid, qualified workforce located close to sales markets (the dependent economy model).

In Poland, where BLER is limited to a small group of commercialised state-owned enterprises, these solutions were introduced in the 90s and were motivated by the need to ease social tensions caused by privatisation and weaken radicalisation on the employee side. The national report emphasises the transactional aspect of the introduction of BLER, which consisted in the agreement that in exchange for the employees' consent to privatisation, they will be allowed to select an employee representative for statutory bodies (see: Pańków, 2020). Similar motivation was observed in the case of the introduction of employee councils with much broader powers after the NSZZ "Solidarność" (Independent Self-governing Trade Union "Solidarity") protests in the early 1980s, although the historical context of these events was quite different. The respondents emphasised the minor current and past significance of BLER in the national industrial relations system due to the very limited scope of authorised entities. This conclusion was formulated in a comparison of Polish solutions with the capabilities of neighboring countries. Not only the Czech Republic and Slovakia, but above all Germany and Sweden are characterised by much more developed legislative powers in this area. Therefore, the potential of this form of employee participation is considered largely untapped. The employers' side indicated that extending BLER to other enterprises – especially in the private sector – is possible and advisable. BLER can be an element of corporate governance of a company introduced voluntarily in consultation with employees as part of the corporate social responsibility (CSR) strategy. Nevertheless, apart from the current subjective scope, legal regulations are assessed as clearly formulated and forming a strong basis for employee participation.

On the other hand, in Spain BLER is seen as one of the important elements of the industrial relations system supported by both employees and employers. In connection with the developed culture of social dialogue – in comparison with other partnership countries – it complements the autonomous solutions established by social partners as part of broadly understood collective bargaining. It is not burdened, as in the East, by associations with the totalitarian system. BLER in Spain is only possible in public institutions and companies with State Treasury shares, in which management – as pointed out by study participants – should not be subordinated only to the logic

of economic efficiency, but also to pursue an objective of public interest. That is why BLER is a proper mechanism of civic control, which allows a democratic implementation of a public mission. The limitation of BLER to the public sector, however, was perceived by employees and employers as unfavorable. The unions saw the need to extend this instrument not only to the private sector, but also to small and medium-sized enterprises (currently the threshold is 500 employees in the metal sector and 1,000 employees in other public sectors). Both sides pointed out that in the Spanish industrial relations system, works councils have greater practical significance at the company level than the selected representatives of the boards. Both employers and employees emphasised the untapped potential of this instrument. The Spanish unions also warned against the threat of replacing formalised and legitimate employee participation – including BLER – by CSR activities. You can withdraw from CSR at any time, while employee participation is more resistant to the voluntary approach of employers. In this context, trade unions in Spain also emphasised the autonomy of employee organisations, which enables a much broader scope of activities such as self-organisation of employees, exerting influence on the management and the owner (in this case the government), reaching the media and foreign cooperation with other unions (e.g.: in the branches of a given company in another country).

#### **Advantages and limitations of BLER and its use**

In Eastern European countries, the focus was on the possibility (or lack thereof) of obtaining specific advantages (wages, working time, etc.) through board-level employee representation. Only in a few cases respondents pointed to other than instrumental benefits noticed in BLER. Confirmation of this conclusion can also be found in other studies conducted in the Visegrad countries (see Zybała, 2019). In Spain, on the other hand, the very fact of being able to participate in the decision-making process in the workplace, which was an autotelic value for respondents, was much more emphasised. The possibility of choosing one's representative for statutory bodies was defined by the concept of workplace democracy and was perceived as an element of broader democratic processes in the economy, the state and also in the transnational dimension.

Among the advantages of BLER, the respondents mentioned the possibility of influencing specific elements of working conditions, which included rates of remuneration for work and their increases, bonuses, settlement of working time, the use of contract forms, working conditions related to health and safety or sanitary conditions, introduction of favorable work organisation solutions for employees or the production / service process, etc. Employees from Central and Eastern Europe also raised the topic of employee share ownership as a solution that could potentially be attractive in the context of co-decision on their enterprise. On the other hand, representatives of Spanish unions signaled that employee share ownership may discourage the motivation to strengthen BLER in a given company, as there may be a conflict between ownership and employee interests.

In general, the following advantages were emphasised: the improvement of relations between employees and the employer, which promotes social order, fewer strikes and protests, and develops a culture of dialogue at the company level, which is an important part of the culture of work organisation in a given company. An important advantage is the increased transparency of management processes, better mutual understanding of the employee and the employer, more effective implementation of employer's instructions, which are better understood by employees – not only in the operational dimension, but also the strategic one. On the other hand, the employer receives more in-depth information on employees' perspective and important events in the workplace, thanks to which he can respond more accurately and quickly to potential conflicts or threats to his business. The above advantages, in turn, translate into greater employee satisfaction, increased motivation to work, as well as greater work efficiency and connection with the company that increase the company's competitiveness on the market. Among the practical consequences, the respondents mentioned less absenteeism, more efficient use of materials in production, etc.

From the employers' perspective, thanks to the co-decision process, it is also possible to share responsibility for running a business – both in terms of successes and failures. This can increase employees' sense of responsibility for the company and ease potential tensions, especially in times of crisis. The respondents also emphasised that the two-way flow of information at the level of management processes may lead to the improvement of the quality of management decisions and formulate more accurate business strategies.

Jasiecki (2014), referring to the results of the European Participation Index (EPI) prepared annually by ETUI, argues that countries belonging to the group of countries with widespread participation rights<sup>11</sup> (including rights to board-level employee representation) achieve better macroeconomic and social results than countries with limited employee representation rights. This applies to all indicators of the Europe 2020 Strategy, its preceding Lisbon Strategy and economic and social indicators in the EU corporate governance system. In addition, most countries with widespread participation rights coped better with the 2008 global crisis than most countries with limited participation rights.

Studies in Slovakia have shown that faster wages and productivity increases occur in large enterprises with a higher unionisation rate (Fabo et al., 2014). The authors argue that employee participation in decision-making at the level of statutory bodies such as the supervisory board was an important factor in this growth. On the other hand, the authors point to the perception of employee participation on the part of employers as an unjustified burden on companies.

<sup>11</sup> Of the countries analysed in this report, Spain, Slovenia and Slovakia are in the group of countries with widespread participation rights. Poland and Malta are in the group of countries with limited participation rights. Serbia is not included in the EPI.

It is also worth noting the critical conclusions formulated by Zybała (2019) in relation to the Visegrad countries, which one can try to generalise to the perspective of Central and Eastern European countries. According to the author, they point to cultural restrictions on the development of BLER in this group of countries. Based on his interviews, he claims that the culture of co-governance and co-decision at the company level is not widespread. In the economy and society there is a domination of hierarchical relationships consisting in a clear separation between managers and subordinates in terms of symbolic and cultural positions. One of the elements of this structure is the low level of trust, as well as the lack of respect for the work and the employee on the part of managers, as a result of which allowing such culturally located employees to co-manage would mean – from this perspective – a violation of the established order.

In Poland, the interlocutors – despite the confirmation of the conclusion about the instrumental perception of BLER among employees – could also see topics referring to the value of workplace democracy / industrial democracy. Respondents from two large state-owned enterprises indicated that the very process of conducting employee representative elections requires an extensive campaign in the company's branches. This, in turn, forces candidates to take a vacation, prepare agitation materials, conduct meetings and campaigns on social media. On the other hand, the elections themselves were called "lessons on democracy for employees", which may also translate into other spheres of social and political life.

In Spain, which was the only Western country in the study, aspects of employee empowerment, possibilities of co-decision, implementation of the principles of workplace democracy are more appreciated than in the analysed cases in Central and Eastern Europe. The role of BLER in shaping and practicing democratic procedures, not only in the political and social context, but also in the economic context at the workplace level, has been emphasised many times. Nevertheless, the respondents suggested that the challenge is to find a representative with the right level of motivation representing a social attitude that would allow them to practice these democratic procedures and assume individual responsibility for decisions in enterprises. The respondents emphasised that BLER does not exist in the private sector due to a lack of legal basis. Regarding the procedures of representative democracy in the company, the Spanish trade unions also pointed to the difference in the entitlement to be represented between full-time employees and employees on atypical forms of employment.

### **The mechanism of alienation of the employee representative**

Research conducted in all project countries has revealed the existence of a universal mechanism of alienation of the employee representatives in statutory bodies, which results from the very essence of this function. Through the election, in the division into us vs. them, the employee representative ceases to be part of the employees' 'us', and increasingly becomes part of 'them'. At the same time, in the

perception of other members of the management board / supervisory board, the representative always remains part of the employee group. To some extent, this is a mechanism typical of most representative democracy procedures, which assume the selection of a representative of some interest group who becomes a member of the representative body associated with symbolic or real power and prestige, as well as above-average salary.

In the case of BLER, the selected candidate becomes a member of the supervisory board or the management board, which entails fulfilling the same duties and having the same rights as other members. These obligations also include the confidentiality clause regarding business secrets, as well as – in the case of a member of the management board – exercising executive functions and supervising the work of employees. These obligations may conflict with the essential role of the selected representative, which is to represent the interests of employees. In this way, the role of such a representative often takes the form of an impossible figure<sup>12</sup>, whose situation is stretched between the often mutually exclusive interests of capital and labour. Achieving the Aristotelian "golden mean" is extremely difficult, and often impossible.

As a consequence, the perception of this representative changes from the point of view of the employees who elected him. This process can be highly dynamic, as on the one hand employees' dissatisfaction with their representative is increasing, and on the other hand, the representative's symbolic prestige and salary in relation to his function significantly increases. In accordance with this psychological mechanism, the representative begins to be accused of taking the employer's side, and in extreme cases of betrayal and selling himself out in exchange for financial and status benefits. One of the reasons for this mechanism may be insufficient knowledge of employees about the scope of duties and the specificity of work in statutory bodies. As mentioned above, employees expect the implementation of specific employee demands (transfer of customary expectations directed towards union leaders to a representative in statutory bodies), not understanding the nature of this different role. Often, employees also do not distinguish between competences of the supervisory board and competences of the management board. One reason for frustration is also the fact that representatives keep business secrets, which is seen as concealing important information from employees. Trade unionists from Central and Eastern European countries also suggested that BLER may violate the monopoly of trade union organisations at the workplace in representing employees' interests. This situation occurs when a dissonance or even conflict arises between an employee representative in statutory bodies and the union.

If this psychological mechanism is not properly controlled and takes on an extreme form, its consequence may be a decrease in the turnout in subsequent election of

a representative to the board, and even a conflict in the company preventing filling the position granted to employees in statutory bodies. In Spain, which is characterised by a developed culture of dialogue, the respondents pointed out difficulties in finding a candidate who would like to take on this ungrateful role.

The existence of this mechanism was noted in all countries and surveyed enterprises, although its scale took on different sizes. In Slovakia and Serbia, study participants pointed to the existence of tension between employee representatives who are associated with state authorities, municipalities (in the case of Serbia) and company trade unions. The change in the perception and assessment of the employee representative after his selection is also confirmed by the study carried out in the Visegrad countries. Zybala (2019) gives the statement of a representative of Polish unions who recognises BLER as crossing the ideological border between capital and labour, which disturbs the representation of the employee interest. One of the ways of limiting the role of the employee representative in statutory bodies noted in Poland is, for example, not assigning specific duties to the employee representative or assigning duties that move away from the strategic activities of the company, e.g. issues related to health and safety, civil defense and fire protection. Most often, employee representatives are assigned responsibilities related to human resource management, including relations with trade unions (Pańków, 2020).

On the other hand, the perception of employee representatives in statutory bodies from the perspective of other members is rarely professional and based on respect. In fact, more often the attitude towards these representatives takes the form of a paternalistic approach in many varieties: from the negation of the submitted proposals (assessed as unrealistic, inadequate, demanding), and even the negation of the role of the representative itself, to ignorance or active mockery. In many cases, this attitude translates into a limited impact on the taken decisions (Pańków, 2020).

### **Qualifications of the employee representative in the statutory bodies of enterprises**

In the Central and Eastern Europe countries, respondents were more likely to say that it is necessary to establish formal requirements for the qualifications of employee representatives in the statutory bodies of enterprises. Meanwhile, in Spain the opinion on this matter was divided: employees attributed the greatest role to the process of representing the interests of employees, and therefore formal criteria were considered unnecessary. In turn, Spanish employers had an ambivalent attitude to this issue, acknowledging arguments supporting both solutions.

In Poland, in 2016 – in addition to the existing requirement to pass the examination for a member of the supervisory board – there was an introduction of the criterion of higher education<sup>13</sup>, which was removed in 2018 by the amendment to the Act. The

12 A concept taken from the psychology of perception, an example of which is the Penrose Triangle.

13 Act of 16 December 2016 on the Principles of State Property Management.

respondents emphasised that thanks to the loosening of requirements, the problem of the availability of candidates for the role of employee representative was reduced. On the other hand, opinions about the abolition of qualification requirements are received in an ambivalent way by social partners, who see both the positive and negative sides of this solution. There is currently no clear support for one of the solutions. Interviewees also allowed for the possibility of selecting a highly qualified employee representative who would come from outside the company.

Project participants emphasised that at present, the number of highly qualified employees with more and more experience of working abroad is growing – also in the Central and Eastern Europe countries. Therefore, the employees' skills deficiencies may decrease in the near term. Differences between smaller and larger enterprises in the access to candidates with adequate qualifications were also observed. They are easier to find in larger available groups of employees, which is associated not only with more employees, but also with a greater level of organisational complexity of work.

Trade unions also emphasised that the argument of a lack of competences and proper preparation of employee representatives may be an intentional strategy of employers to reduce the impact of BLER or prevent this mechanism in individual companies.

In Spain – unlike in the Central and Eastern Europe countries – respondents put emphasis on the topic of articulating the employees' interest, for which there is a need for a democratic mandate, not necessarily meeting formal criteria. There are currently no formal requirements in this regard. Employers assess this state differently than employees and would be willing to formulate certain qualification requirements. Both sides, regardless of the opinion on formal requirements, emphasise the need to better prepare employee representatives to perform their role. They indicate the necessity of undergoing training and acquiring relevant management experience. This postulate was indicated with great power by all respondents and project partners. The Spanish trade unions also emphasised the need to familiarise such a representative with the specifics of not only the industry, but above all the enterprise. As a consequence, they are not in favor of the solution of seeking their representatives among external experts, but rather prefer to select them from among current employees / the works council. On the other hand, trade unions in Central and Eastern Europe allow for such a possibility, citing the argument mentioned earlier that to fulfill the role of a member of the management board or the supervisory board, which involves personal responsibility, it is necessary to meet formal requirements. Such qualifications may be in short supply among available employees.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The study confirmed that in the analysed countries BLER is an instrument of workplace democracy, integrated into the structure of industrial relations. It contributes to the practice and development of democratic procedures in the economic area, thus complementing them in the political and social area. The respondents emphasised that BLER could have an important role in building social capital and constitute a civil society laboratory by participating in making important economic decisions, developing a culture of dialogue and building trust between social partners.

For various reasons, in individual countries BLER is currently less important than other forms of employee participation, such as works councils and trade unions. However, it seems to have the greatest significance in Spain, Slovenia and Slovakia, while smaller in Malta, Poland and Serbia. In Central and Eastern European countries, this instrument is also burdened with an unjustified stereotype of the "solution from the previous system" in the perception of everything that is associated with trade unions and other forms of employee representation. BLER is most often used in the public sector, and in Slovenia and Slovakia, which enjoy a wide scope of rights, also in the private sector. In practice, BLER is most often found in large enterprises, and in Slovenia and Slovakia also in medium-sized enterprises (over 50 employees).

The respondents emphasised the role of BLER in shaping organisational culture in the workplace. In the case of a change of authorities in state-owned enterprises in connection with political and personnel decisions, employee representatives in statutory bodies may be a guarantee of continuity in the management and supervision processes of key enterprises from the perspective of the economy and public interest. In Spain, employees and employers preferred the "soft" BLER empowerment left to the social partners' autonomy and allowing them to practice and develop a culture of social dialogue. In Central and Eastern European countries, however, the respondents valued more legal legitimacy, which would allow greater transparency and avoidance of solutions based on trust, which is lacking in this social area. This division is also maintained in relation to the preference of formal requirements for employee representatives in terms of qualifications in the East, while Spanish respondents prefer a solution based on a democratic procedure of selecting a person representing the interest of employees without formal requirements (educational background, passed examination for a member of statutory bodies).

Based on the analysis, it can be concluded that the mechanism of alienation of the employee representative is universal in all countries. It results from crossing the 'us – employees' border towards 'them – the employers'. On the other hand, employee representatives are almost always seen as an external element within statutory bodies. In Central and Eastern Europe, this effect is compounded by highly hierarchical socio-cultural structures.

From the nature of this instrument arise also certain limitations. BLER is only relevant at company level (sectoral and national levels are not relevant). However, it should be emphasised that large enterprises can effectively influence the working conditions in their sectors. However, in the case of multinational corporations, the impact of BLER may also extend beyond the borders of the country.

\*

Due to the advocate nature of the project, the partners formulated a number of recommendations regarding their national BLER systems. The recommendations also covered actions in relation to the company level and the European Union level. The recommendations were formulated on the basis of an in-depth comparative analysis of BLER systems using interactive workshop tools. If not stated otherwise, the recommendations constitute the position of the whole partnership.

### Company level

**Strengthening employee competences in various forms of employee participation, including BLER,** works councils, trade unions, through training, workshops, e-learning courses, etc. In the long run, this will translate into developing a culture of dialogue and more competent employee participation in consultations and co-decision at the company level (and more). These activities can be financed from various sources: own resources of trade unions, employer resources, external funds, e.g. from national funds<sup>14</sup> or EU structural funds. Opinions on the source of funding differed: employers usually argued that it was not their duty, while trade unions had opposite expectations (with the exception of Spanish unions, which considered that external financing may be a violation of their autonomy).

**Strengthening the qualifications of candidates for employee representatives in the company's statutory bodies and the representatives themselves.** This type of training should be specialised. In the case of countries in which the eligibility requirements to sit in statutory bodies are formulated in law, there should be courses preparing for passing the relevant exams. In the case of other countries, they strengthen the qualifications of candidates to perform their functions professionally. These trainings should include both hard competences in economics, law, finances and management, but also take into account the development of social competences in the field of communication, negotiation, building partner relationships based on trust and credibility. Social competence should not be neglected due to the existence of an alienation mechanism, and in the case of Central and Eastern European countries also due to a significant deficit in the culture of dialogue. As in the case of general training, they should be financed by the employees themselves, employers and external funds.

<sup>14</sup> In Poland, it may be the National Training Fund.

**Attracting employees to work in highly qualified companies that would enable them to act as employee representatives in statutory bodies.** There is an increase in the competences of employees from Central and Eastern Europe countries obtained as part of work in multinational corporations, who often work in foreign branches – also as part of BLER. These employees could be attracted to company branches in their countries of origin and run for the role of employee representative in statutory bodies. They could act as leaders of good practices in their countries.

### Conducting research at the company level in the field of BLER evaluation and other forms of employee representation.

#### National level

##### SPAIN

**Development of a culture of social dialogue and the autonomy of social partners.** Employers would like to maintain a developed culture of social dialogue in the country and their enterprises, because they see its positive motivational, conciliation and business effects, and also care about realizing autotelic values in the form of dialogue with employees. They emphasise equal access to information and consultation for all employees, not just selected groups of their representatives. They also see dialogue as a tool for faster and more adequate response to economic and social challenges. An example is the "Plan Alares 360°", which led to a reduction in absenteeism by 17%, as well as increased productivity and connection of employees with the company. In the Mercadona commercial network, social dialogue led to the employment of all employees on permanent contracts and enabled the distribution of 25% of the company's annual profits among employees.

**Extension of BLER entitlements to the private sector.** On the other hand, trade unions expect the extension of existing rights and the transition of Spain from a group of countries with a medium scope of rights to countries with a wide scope of rights in the field of BLER. They propose the extension to the entire private sector without limitations concerning the number of employees, arguing that limiting BLER to the public sector is insufficient.

##### MALTA

Previous attempts to introduce BLER into enterprises in Malta (the first wave in the 70s, the second wave in the 90s of the 20th century) did not bring the expected results. Community regulations (see recommendations on the EU level) leading to the creation of minimum standards in the field of BLER and harmonisation of national systems of industrial relations in this area may create a chance for the revitalisation of this solution and its permanent rooting in this country.



BLER has no functional significance in Malta due to the existence of other extensive forms of employee representation and social dialogue. There is a universal collective labour agreement in the country covering the entire economy, and every employee pays contributions to employee organisations regardless of being a member of a trade union. Working conditions are negotiated by trade unions as part of universal or sectoral collective labour agreements.

## POLAND

**Extension of entities authorised to use BLER.** Among the analysed countries, Poland is a country with the narrowest scope of BLER rights right after Malta. This scope is extremely limited also in comparison with neighbouring countries such as the Czech Republic, Slovakia, Germany and Sweden. It is postulated to introduce BLER in the public and private sectors in capital enterprises employing over 50 employees, while maintaining the existing employees' rights to sit on supervisory boards and management boards as in the case of enterprises formed as a result of commercialisation. These include: the obligation to occupy from 1/3 to 2/5 of places on supervisory boards and the possibility – up to employees – to have at least one representative on the board of an enterprise employing over 500 employees. a representative should be appointed and dismissed only by employees.

The implementation of this solution can be extended in time and implemented in a gradual manner in the following order: large enterprises> medium-sized enterprises> small enterprises> micro enterprises (see below)

**Introduction of the recommendation to use social dialogue mechanisms in micro enterprises employing up to 49 employees.** Pursuant to Polish law, a trade union organisation must consist of at least 10 employees, which eliminates micro enterprises from the possibility of dialogue with unions. This state of affairs may be supplemented by a recommendation to conduct social dialogue with an employee representative selected by the employees (quasi BLER).

## SERBIA

**Return to national BLER traditions and transposition of current EU legislation.** Yugoslavia developed the original model of employees' self-government, which, however, was dismantled after the collapse of the state in the 90s, although it has survived in a modified form in Slovenia and Croatia. Serbia retained only rudimentary solutions, which eventually – repeatedly modified in the light of increasing the country's attractiveness to foreign investors – adopted a deceptive formula limited to the public sector, making BLER dependent on the political and personnel

decisions of state authorities and municipalities. The pre-accession process to EU structures is an opportunity to continue the idea of employees' self-government in a democratic formula in line with EU values and legislation in both the public and private sectors.

**Establishment of transparent legislation on BLER.** The experience of other former Yugoslavia countries indicates the need for unambiguous regulations when establishing new provisions in the field of BLER. This applies to the procedure for the appointment and dismissal of an employee representative, business secrets, as well as the rules for remuneration of board members (along with new solutions in Slovakia).

**Establishment of an inspection controlling the implementation of provisions in the field of BLER and works councils.** The establishment of such a council is intended to maintain transparency and prevent the restoration of the solutions known from current practices. Sanctions for non-compliance are intended to effectively implement employee participation and prevent unwanted practices – especially in foreign investor companies (e.g. outside Europe) with a different work organisation culture.

## SLOVAKIA

**Maintenance of current BLER regulations.** This request was submitted by both employers and employees.

**Supplementation of current provisions with regulations increasing BLER transparency.** An example of such solutions is the law introduced in 2019, which requires companies to adopt regulations for the remuneration of members of statutory bodies and annual updates of these regulations (until the end of March). At the same time, this solution may be an element of policies implementing the demand to reduce wage disparities in the country.

**Stronger linkage of BLER with other forms of employee representation in the company.** This postulate addresses the problem of the political dependence of employee representatives (especially in state-owned enterprises) on those in power and, therefore, the growing conflicts with the employees. It can also lead to the revival of autonomous social dialogue, which is primarily demanded by employers.

**Encouragement of companies to use BLER as part of CSR** as a voluntary initiative that is part of corporate strategies that seek to revive autonomous social dialogue and its depoliticisation.

## SLOVENIA

**Maintenance of the current scope of BLER rights.** Slovenia is a country with one of the broadest scope of rights in the field of BLER that has been transferred from the employees' self-government model in Yugoslavia. Social partners see many benefits from this state of affairs, as well as from the developed structures of social dialogue in the country.

**Organisation and actualisation of provisions in the field of BLER.** Due to the existence of BLER in Slovenia for several decades and several modifications to the regulations, the regulations are not sufficiently transparent, they are subject to exclusive interpretations, there are gaps and no sanctions for non-compliance. It is necessary to review and organise the regulations, as well as to align them with other regulations currently in force, including those derived from EU legislation. One of the important tasks is the clear delimitation of the rights of works councils and of the employee representative in statutory bodies.

**Promotion of social dialogue and cooperation culture.** The social partners emphasised the deficits in the field of competence and culture of dialogue, which should be developed in order to effectively use the broad powers in this area.

**Horizontal recommendation of all project partners: presenting and promoting BLER as an adequate response to contemporary challenges:** social inclusion in the face of digitisation and automation of work, as well as fragmentation of work; reducing social inequalities, including primarily income inequalities; fighting democratic deficits; reducing the negative consequences of the climate crisis; formulating answers to the expectations of a new generation (the so-called Millennials) in the field of a greater scope of codecision and shaping new patterns and forms of work.

**Conducting research on the evaluation of the effectiveness of BLER mechanisms and other forms of employee representation in the national industrial relations system, and formulating further recommendations.**

### European Union level

**Creating legislation at the European Union level that would set a minimum standard for BLER in the member states** and support further development of BLER in countries where such a mechanism already exists. Currently, member states have complete freedom in the field of BLER, which results in a full variety of solutions: from the lack of BLER to very complex solutions. In addition, the used solutions significantly differ from one country to another and there is no harmonisation between them – even in multinational corporations with branches within different EU countries. This state of affairs is not conducive to harmonisation (Europeanisation) of national industrial relations systems. So far, we are dealing with regulations at

the EU level only in European Companies, European Cooperatives Societies and in the case of cross-border mergers of limited liability companies. However, they relate to a very small number of enterprises. Provisions on minimum standards in this area could be found, for example, in the Company Law Directive or in a separate directive dedicated to board-level employee representation.

**Conducting advocacy activities of European and international social partners** in the scope of changing EU law towards developing BLER in member states.

**Implementation of the assumptions** and objectives of international agreements such as Sustainable Development Goals (SDGs), European Pillar of Social Rights (EPSR), European Semester (ES). Within SDGs, the most significant are following goals: Decent work and economic growth 8.8 Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment; Reduced inequalities 10.4 Adopt policies, especially fiscal, wage and social protection policies, and progressively achieve greater equality; Peace, justice and strong institutions 16.6 Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels and 16.7 Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels. In the case of EPSR, unfortunately, principle 8 (Principle 8. **Social dialogue and involvement of workers**) **does not contain any new elements other than those obtained so far. On the other hand, however, it confirms and strengthens the solutions used so far in the field of workplace democracy in member states. For some countries, Country Specific Recommendations (CSRs)** as part of the European Semester contain topics related to social dialogue. However, they rarely directly refer to BLER. The recommendation of the project partners in this respect is to include the topic of BLER in Country Specific Recommendations.

**Dissemination of good practices in the field of BLER among European Union countries.** The set of good practices should not ignore examples from different parts of the community, so that they could be applied in a variety of legislative and socio-cultural contexts. Descriptions of examples of good practices may take the form of separate publications. A convenient place to post descriptions of good practices is also the ETUI website [www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu), which is already providing a wealth of information in the field of BLER. You should not forget about other ways of dissemination, such as conferences, seminars, training sessions, study visits and social media.

**Conducting comparative research on BLER solutions in European Union countries (and beyond) and other forms of employee representation, as well as formulating further recommendations.**

## LITERATURE

Conchon, A. (2011). Board-level employee representation rights in Europe. Facts and trends. Report 121, European Trade Union Institute, Brussels.

Council Directive 2001/86/EC of 8 October 2001 supplementing the Statute for a European company with regard to the involvement of employees.

Council Directive 2003/72/EC of 22 July 2003 supplementing the Statute for a European Co-operative Society with regard to the involvement of employees.

Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law.

Eurofound, Country Profiles, accessed March 20, 2020 <https://www.eurofound.europa.eu/pl/country>

European Trade Union Institute (2017) Board-Level Representation, Worker-participation.eu, a service of ETUI, at <http://www.worker-participation.eu/layout/set/print/National-Industrial-Relations/Across-Europe/Board-level-Representation2>

European Trade Union Institute (2019). Benchmarking Working Europe 2019, Brussels.

European Trade Union Institute, ReformsWatch. Country profiles, accessed March 20, 2020 <https://www.etui.org/ReformsWatch>

Fabo, B., Kahancová, M., Martišková, M. (2014) Industrial relations and inclusive development: the Case of Slovakia. Report prepared for the International Labour Organization.

Jasiecki, K. (2014). Employee participation in Poland in the European comparative perspective. Dialogue. Social dialogue magazine 4/2014 (43), pp. 6-12.

Kluge, N., Stollt, M. (ed.) (2006). The European Company: Prospects for Workers Board-Level Participation in the Enlarged EU. European Trade Union Institute, Brussels.

Munkholm, N. V. (2018). Board level employee representation in Europe: an overview, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission, Brussels.

National reports in the project "Board-level participation":

Spain – two authors: trade unions and employers

Malta – Nadia Theuma;

Poland – Maciej Pańków;

Serbia – Nadja Bojovic;

Slovakia – Ľubica Černá;

Slovenia – Andrej Zorko.

Council Regulation (EC) No 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European company (SE).

Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE).

Waddington, J., Conchon, A. (2016) Board Level Employee Representation in Europe: Priorities, Power and Articulation. Routledge, London.

Worker Director Blog <http://workerdirector.blogspot.com/> accessed March 25, 2020

Zybała, A. (2019). Board-level employee representation in the Visegrád countries, European Journal of Industrial Relations, Vol 25, issue 3.



**Board**  
-Level Participation



This copy is free

ISBN 978-83-63873-96-7



Sole responsibility lies within autor. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



With financial support from the European Union