



# WIM 3: УЧАСТИЕ НА РАБОТНИЦИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО - ИНФОРМИРАНост, ЕКСПЕРИМЕНТИРАНЕ, МОНИТОРИНГ

Регионален преглед и бъдещи  
тенденции



**WIM 3: Участие на работниците в управлението - информираност, експериментиране,  
мониторинг**

*Регионален преглед и бъдещи тенденции*

С финансова подкрепа от Европейския съюз. Отговорността за съдържанието и изразените мнения се носи единствено от авторите. Европейската комисия не носи отговорност за каквато и да е употреба на съдържащата се тук информация.

## Съдържание

Увод.....	3
Участие на служителите в корпоративното управление.....	6
<b>ИНФОРМИРАНОСТ</b> .....	<b>13</b>
Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Република Сърбия .....	14
Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Албания .....	18
<b>ЕКСПЕРИМЕНТИРАНЕ</b> .....	<b>22</b>
Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Черна гора .....	23
Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Република Северна Македония.....	26
<b>МОНИТОРИНГ</b> .....	<b>31</b>
Обобщение на националното проучване относно участието на служителите в корпоративното управление – Словения.....	32
Обобщение на националното проучване относно участието на служителите в корпоративното управление – България .....	39
Обобщение на националното проучване относно участието на служителите в корпоративното управление – Хърватия .....	42
Коментар към Директивата за информация и консултации .....	46

## Увод

За да се справим с всички предизвикателства, пред които сме изправени при нарастващата глобална конкуренция, трябва да се повиши производителността и конкурентоспособността на нашите икономики, за да се направи ЕС по-привлекателно място за инвестиции и работа. Необходима е интегрирана рамка за постигане на всички важни фактори, като се повишат иновациите, предприемаческата активност, производителността и накрая растежа и работните места.

Участието на служителите може да бъде възможен начин за реформиране на трудовите пазари, за насърчаване на работниците да бъдат продуктивни и адаптивни към промените и за осигуряване на консултативни отношения между ръководството и работниците на всички нива на организацията. Включването на служителите може да бъде важен инструмент в рамките на сектор или дейност, който гарантира социален мир, повишава мотивацията на работниците и по този начин създава благоприятна среда за печеливша дейност. Методът на участие на работниците е израз на управлението на човешките ресурси, докато качественият социален климат в рамките на компанията има положителни последици за производителността.

В съответствие с ценностите и нуждите на ЕС в индустриалните взаимоотношения е важно да се повиши осведомеността за значението на ролята на представителите на служителите във фирмите не само в страните членки на ЕС, но и в страни, които са в някакъв етап от процеса на присъединяване към ЕС. За тази цел в миналото бяха успешно реализирани два проекта - „WIM: Участие на работниците за по-добро и устойчиво управление в предприятия в Словения, Македония, Черна гора и Сърбия“ и „WIM2: Включване на работниците - право към предизвикателствата“. Докато целта на проекта WIM беше да идентифицира настоящата ситуация и съществуващото законодателство относно участието на служителите в предприятия (главно) в страните кандидатки, както и да инициира действия за запознаване на националните социални партньори, власти и участници на ниво фирма със съдържанието на правото на ЕС за участието на служителите, проектът WIM2 беше фокусиран върху търсенето на конкретни решения или възможни начини за прехвърляне на тази част от европейския правен ред, която се отнася до участието на служителите в процесите на вземане на решения.

Дейностите по проектите показаха, че никой от участващите кандидати за ЕС няма законова рамка относно участието на служителите в предприятията. Но всички те имат добре организирани синдикати, създадени на всички нива - фирмено, браншово и национално ниво. Кандидатите за ЕС трябва да работят върху повишаването на осведомеността за потенциалните ползи от прилагането на модела на участие на работниците в процесите на вземане на решения, както и за идентифицирането на предизвикателствата и умствените бариери, които биха могли да възпрепятстват това

прилагане. Ключовото бъдещо предизвикателство е не просто от правен характер, а предизвикателство за въвеждане на института на участието на служителите във вземането на решения в съществуващата правни и културни индустриални отношения. Необходимо е в бъдеще да се работи със синдикатите по този въпрос, да се определи тяхната роля в очакваното бъдещо състояние и съгласувано да се предефинира ролята на синдикатите, ако се счете за необходимо, и да се разграничи ролята на синдикатите и работническите съвети в бъдеще.

Проектът „WIM3: Участие на работниците в управлението - информираност, експериментиране, мониторинг“ помогна да се задълбочи разбирането в участващите страни за важноста на схемите за участие на работниците и служи на представители на работодателите и работниците като инструмент за обмен на ноу-хау и опит. Беше полезно да се запознаят всички заинтересовани страни с правото и политиките на ЕС, а също така проектът послужи като помощник в новите развията за подготовка / подобряване на ново / съществуващо законодателство относно участието на служителите, като се вземат предвид законодателството и политиките на ЕС.

Дейностите по проекта WIM3 бяха превърнати от общо информативни в конкретни. А именно, бе осъществен експеримент в пилотни компании (прилагане на проектно законодателство за участието на служителите въз основа на решенията от проекто-документа от WIM2 за „Закон за участието на работниците в управлението“), който добави стойност и въведе реални ползи от участието на служителите в процесите на вземане на решения. Дейностите и резултатите ще се отнасят до всички заинтересовани страни - правителства, работодатели и профсъюзи, не само в страните, в които експериментът е осъществен (Македония, Черна гора), но и в други настоящи и потенциални кандидати за ЕС.

Проектът WIM2 не включваше пряко Сърбия, нито Албания (по онова време не беше страна кандидат). Но, според неофициално събраната информация по темата, ситуацията е по-скоро подобна на тази в Черна гора и Македония. Последващият проект WIM3 включи сръбски и албански заинтересовани страни по същия начин, както черногорските и македонските заинтересовани страни бяха включени в рамките на проекта WIM2. Трансферът на ноу-хау и опит помогна на участниците на ниво предприятие да включат по-добре служителите в позитивното управление на решенията за промяна в този регион.

Словения, България и Хърватия успешно са въвели участието на служителите в модела на предприятията в националното право. Въпреки това, беше време да се проследят констатациите от „проверката на годността“ по националните и европейските актове в условията на информиране и консултиране на работниците. В това отношение беше проведено онлайн проучване сред работодателите по проект WIM3 , за да се получи достатъчно информация за състоянието на участието на служителите и по този начин да се направи преглед на адекватността на националното законодателство. Бяха подготвени препоръки за подобряване на националното законодателство в съответните страни, както

и необходимите стъпки за модернизиране на пазара на труда, за да се улесни създаването на повече и по-добри работни места и да се насърчи конкурентоспособността на икономиката. Изготвено е и общо становище относно адекватността на актовете на ЕС в областта на информирането и консултирането на работниците.

Проектът WIM3 включва 3 основни работни потока::

### **Работен поток 1: ИНФОРМИРАНост**

Популяризиране и повишаване на осведомеността за правото и политиките на ЕС относно участието на служителите в предприятията, включително по-преки действия, напр. предоставяне на експертна подкрепа за изготвяне на законодателство относно участието на служителите, както и експертна подкрепа за установяване на благоприятни условия за създаване на механизми и национални органи за информиране, консултиране и участие (осъществени в Сърбия и Албания).

### **Работен поток 2: ЕКСПЕРИМЕНТИРАНЕ**

По-нататъшно насърчаване и повишаване на осведомеността за законодателството и политиките на ЕС относно участието на служителите в предприятията, включително по-преки действия, напр. експериментално прилагане в пилотни компании като отправна точка за законодателство по участието на служителите въз основа на решенията от проекто-документа от WIM2 на „Закон за участието на работниците в управлението“ (осъществени в Северна Македония и Черна гора).

### **Работен поток 3: МОНИТОРИНГ**

Проучване сред работодателите относно тяхната гледна точка по съществуващото законодателство за участието на служителите в предприятията и препоръки за неговото подобряване, както и мнение за адекватността на актовете на ЕС в областта на информирането и консултирането на работниците (осъществени в Словения, България и Хърватия).

Проектът WIM3 надхвърли концепцията за повишаване на осведомеността относно важноста на участието на служителите, както и на осведомеността относно правото на ЕС в тази област, а именно чрез експериментиране в пилотни компании. Такъв проект е цялостен инструмент за настоящи и бъдещи социални партньори, както на национално, така и на фирмено ниво и дава принос към актовете на ЕС в областта на информирането и консултирането на работниците. Наблягаме на дългосрочния ефект от договорените решения.

# Участие на служителите в корпоративното управление

*Д-р Валентина Франка*

## **Въведение**

Участието на служителите в корпоративното управление или в по-общ план участието на служителите е един от начините за осигуряване на демокрация на работното място и механизъм за работа със служителите, който предполага тяхното (по-голямо) участие в процесите на вземане на решения в организацията. На практика се сблъскваме с различни форми и начини за осъществяване на участието на служителите в корпоративното управление, които зависят преди всичко от законодателството и организационната култура на всяка организация. Участието на служителите в Европа се характеризира с кодификация на участието на служителите, което означава, че правната рамка служи като основа и отправна точка за прилагане на участието на служителите на практика. Европейският съюз също призна това в своите основни актове, изтъквайки социалния диалог като една от основните си ценности. Това е отразено също и в приемането на редица директиви, уреждащи конкретни области на участие на служителите. Въпреки това, предвид многообразието на индустриалните отношения в Европа, по-точното регулиране на правата на участие на работниците е оставено на отделните държави-членки, така че няма единен универсален модел на участие на работниците. Освен това трябва да се вземат предвид специфичните характеристики на отделните организации, тъй като например организацията на работа и политиките за работа в средно предприятие, работещо главно на националния пазар, са напълно различни от тези в многонационално предприятие с десетки хиляди служители. По този начин европейското законодателство предоставя на националните законодатели значителна гъвкавост да регулират и формулират системата за участие на служителите, за да отговаря най-добре на тяхното национално положение, политическо, социално и историческо развитие и ценности.

## **Аргументи за въвеждане на участие на служителите**

Работодателите често повдигат въпроси защо да се включват работниците във вземането на решения, тъй като на пръв поглед изглежда, че въвеждането на участието на служителите предполага намаляване на правата на работодателите или собствениците. В наши дни собствеността и свързаните с нея права за управление и контрол са начело на капиталистическите икономически системи. Собствеността представлява някаква власт или част от нея и се поддържа от правната система, която предоставя определени права

на собствениците. В икономиката това означава, наред с други неща, че собственик на компания може едностранно да управлява и контролира компанията или да делегира това на ръководството. Признавайки привилегиите на служителите в управлението на компанията, авторитетът и властта, както на собствениците, така и на ръководството, могат да бъдат намалени. От друга страна, следва да се вземат предвид констатациите от различни изследвания в областта на обществените науки, които потвърждават, че участието на служителите е установено като средство за постигане на демокрация, социална интеграция и ефективност на организациите. Трябва да се подчертае, че положителни ефекти ще се получат не само от спазването на законовите норми, но и от правилното интегриране на културата на участие в начина на управление на организацията, който обхваща както системата за управление на персонала, така и ценностите на организацията.

### ***Форми на участие на служителите***

В литературата съществуват различни форми на участие на служителите, които се диференцират въз основа на няколко фактора. Трябва да се отбележи особено диференциацията въз основа на прилагането и областите на приложение. В зависимост от изпълнението, правим разлика между пряко и косвено участие; докато в зависимост от областта на прилагане, правим различие между участие в корпоративното управление или участие на служителите, финансово участие и участие в собствеността.

Прякото участие означава, че служителят като физическо лице участва в процеса на вземане на решения, което може да се реализира в по-малки организации (с по-малко служители). Следователно на практика прякото участие се реализира индивидуално, което означава, че то се осъществява чрез служителя като индивид в различни форми, като правото на информиране, (годишно) интервю, инициативи, оплаквания, съвместно вземане на решение за собствена и групова работа и т.н. Косвено участие означава, че служителите са представявани колективно от (избрани или назначени) представители или органи на работниците, които извършват специфични и договорени дейности на представителства на работниците от името на служителите. Те действат от името на всички служители, докато прякото участие позволява на отделен служител да изрази своите възгледи и мнения. Типични примери за непряко участие са работнически съвети, различни съвместни комитети на служители и работодатели, представители на работниците в управителните органи и др.

Когато участието на служителите се разбира в по-широк смисъл, това означава участието на служителите в специфични органи, като работнически съвети, представители на



работниците в органите за управление и надзор, както и всички форми и методи на сътрудничество, използвани от работниците, независимо от тяхната интензивност или нивото на сътрудничество. В тесен смисъл участието на служителите е свързано само с процеса на съвместно вземане на решение на работниците. Финансовото участие означава, че служителите имат възможност да участват във финансовите резултати на своята фирма (споделяне на печалба) или в разпределението на спестяванията за сметка на намаляване на оперативните разходи (разпределяне на печалбата). Съединените щати имат най-голям опит в моделите за финансово участие на служителите и повечето от констатациите и изводите са, че финансовото участие насърчава развитие на управление на участието. Финансовото участие на служителите под формата на дял и разпределяне на печалбите също се насърчава от Европейския съюз, например в Препоръка № 92/443 / ЕИО на Съвета на ЕС (Официален вестник на ЕС, № L 245/92). Участието на служителите в собствеността (вътрешна собственост) е начин на участие на служителите в печалбата, изплатена под формата на дялово участие в дружеството; на практика това са най-често акции.

### ***Европейски основи и форми на участие на служителите в държавите-членки на ЕС***

Основата на участието на служителите в Европа е Директива 2002/14 / ЕО на Европейския парламент и на Съвета за установяване на обща рамка за информиране и консултиране на служителите в Европейската общност (Официален вестник ЕС, № L 80/02). Директивата е изключително важна за участието на служителите, тъй като тя определя минимална рамка за информиране и консултиране във всички предприятия и дъщерни дружества в рамките на Европейския съюз и рамка за информиране и консултиране на служителите в Европейския съюз относно метода и контекста на информирането и консултациите със служителите, поверителност на информацията, защита на представителите на служителите и защита на техните права. Приемането на директивата имаше значително въздействие особено върху онези държави-членки, които преди това не разполагаха с регулаторна система за информиране и консултиране на работниците. По-конкретно, такъв е случаят в Обединеното кралство, Ирландия и в повечето от така наречените нови държави-членки. Словения беше изключение, тъй като регулира тази област в Закона за участието на работниците в корпоративното управление преди приемането на директивата.

Директивата и другите насоки на Европейския съюз формираха основата за разработване или възстановяване на отделни системи за участие на служителите в държавите-членки. Някои следват съществуващите примери, по-специално Германия, докато други въвеждат свои решения, изхождайки по-специално от националните си специфики.

В този контекст заслужава да се отбележи, че европейското законодателство не налага задължение на националните законодатели да регулират създаването на определена форма на представителство на работниците, като работнически съвети. Това е оставено на тяхната преценка и затова се натъкваме на различни системи за участие на служителите в държавите-членки, които се основават на работнически съвети, синдикати или комбинация от двете. А в някои случаи работниците назначават или избират други подобни представителства. Държавите-членки също варират в зависимост от това дали те регулират правото за назначаване на представители на работниците в управителните и надзорните органи. В някои държави-членки това е задължително, в зависимост от определен брой служители (Франция), а в други единствено държавни компании имат това задължение (Чешка република). Някои държави (Словения) имат общ регламент, независимо от формата на собственост; а някои налагат задължението само на дружества с публична собственост, докато в частните компании това е свободен избор на работниците. Това са условията в Хърватия. Почти една трета от държавите-членки, включително България, нямат законодателни разпоредби, които да регулират представителството на работниците в управителни органи.

Въпреки че системите на индустриалните отношения в Европа значително се различават, системите за участие на работниците в държавите-членки могат да бъдат разделени на четири основни групи в зависимост от доминиращото представителство на работниците на ниво компания: 1) работнически съвети (например в Австрия и Германия) , 2) профсъюзи в съжителство с работнически съвети (например в Унгария, Словакия, Словения, Хърватия и др.), 3) комбинация от синдикати и други представителства на работниците (например в Обединеното кралство, Ирландия, Естония, България и т.н.) 4) т. нар. „нови варианти“, които се появиха в допълнение към съществуващите синдикални организации като различни комисии за сътрудничество и др. (напр. в Италия, Литва и др.). А представителствата на работниците, носещи едно и също име (например работнически съвети), могат да включват различни форми на участие на служителите в националните законодателства.

### ***Фактори за ефективното участие на служителите***

Има няколко фактора, които участват в ефективното участие на служителите. Въз основа на множество констатации на научни изследвания и дискусии в тази област, преди всичко трябва да се изтъкне регулаторната рамка. За да се наложи участието на служителите, работниците се нуждаят от законова рамка, която е основа за по-прецизно адаптиране и регулиране на участието на служителите в отделна организация. Например в Словения и Хърватия това може да бъде заложено в специално споразумение; също така е възможно

да се посочат определени задължения на работодателя във вътрешни актове на организацията. Освен това участието на служителите в процесите на управление и управление на човешките ресурси е много важно. Това представлява основата за изграждане на култура на участие и може да стимулира всички заинтересовани страни. За да се развие стил на лидерство в организацията, е разумно да се стремим към възможно най-малко йерархична структура и формализация; работните групи трябва да бъдат възможно най-равнопоставени и хомогенни, което изисква високо ниво на самоконтрол. По-малко йерархичната структура води до децентрализация, включително делегиране на отговорности и правомощия на по-ниски нива на управление. С други думи, тя се отнася до овластяване на работниците, което носи повече сила и свобода за вземане на решения и по-голяма отговорност за образованието и обучението. По подобен начин автономията по време на работа, т.е. работник, който решава какво да прави и как да го направи, е изключително важна за въвеждането на принципите на участие. Не на последно място, прилагането на съвместното управление на служителите не означава само, че работниците обсъждат различни въпроси, но и че имат свой собствен глас в процеса на вземане на решения, т.е. те са подходящо включени в окончателното решение. Това от своя страна изисква правилно управление от работодателите, което трябва да даде възможност за оптимално използване на потенциала и креативността на работниците, за да се постигне напредък в постигането на поставените бизнес цели на компанията. Правилното управление изисква също добра комуникация и информация, които са много важни за добрите отношения между работниците и работодателя, както и за отношенията между служителите. С други думи: адекватната информация е предпоставка за качествено вземане на решения, но само (едностранна) информация не е достатъчна; работниците трябва да имат възможност да формулират своите мнения - както от правна, така и от управленска гледна точка.

### ***Компетенции на представителите на работниците и съгласуване на очакванията***

На практика често сме изправени пред предизвикателството на различни очаквания при прилагането на съвместното управление с работници. Работодателите често очакват работниците и техните представители да разберат позицията и бизнес целите на организацията и да подкрепят плановете на ръководството. Работниците, от друга страна, обикновено имат над средния интерес да участват във въпроси, които ги засягат пряко или водят до явна промяна в позицията им в организацията, като заплати, условия на труд и др. При липса на адекватна комуникация за преодоляване на подобни пропуски и двете страни могат да се раздалечат допълнително и да застрашат постигането на положителните ползи от участието на служителите. Следователно работодателят трябва да разбира позицията на представителите на работниците, тяхната роля, определена от

законодателството и връзката им с други работници. Трябва да се вземат предвид и техните знания и способност да изпълняват тази функция. Можем да потвърдим, че правилното образование и обучение са задължение на представителите на работниците, за да могат да изпълняват своята роля. От друга страна е необходимо да има реалистични очаквания. Представителите на работниците са много добре запознати със съдържанието на работата, проблемите на работното място, атмосферата и чувствата на работниците, техните оплаквания и желаниа - всичко това може да бъде по-трудно за възприемане от висшето ръководство. Те обаче имат по-малко контакти с бизнес стратегията, липса на по-подробни данни за финансовите операции, конкретни икономически и политически развития и т.н. Затова те очевидно се нуждаят от повече информация, ако ръководството иска да получи подходящ отговор от тях.

### ***Европейски модели и препоръки, отправени към страните кандидатки за членство в ЕС***

Германия и скандинавските страни често се споменават в дискусии относно ефективното прилагане на участието на служителите като страни, в които системата е добре установена. Както вече споменахме, трудно е да се сравняват отделни системи една с друга, главно поради различни договорености и традиции на индустриалните отношения. Следователно, например, германската система може да не работи добре в друга държава-членка. Но е вярно, че могат да бъдат извадени подходящи правни решения и практики, разработени от работодатели и представители на работниците в ежедневно им сътрудничество. Споразумение между социалните партньори по системата за участие на служителите може да се счита за добра практика. Това включва не само основни правни решения, но също принципите и цялостното развитие на системата, която отделна страна иска да въведе. Много е важно ясно да се разграничат ролята на различни представителства на работниците, като работнически съвети и синдикати. Например в Германия този проблем не е толкова постоянен, тъй като работническите съвети функционират на ниво организация, докато синдикатите сключват колективни договори и преговарят с работодатели на секторно и национално ниво. Доброто сътрудничество между представителствата на работниците, особено синдикатите и работническите съвети, може да допринесе значително както за по-ефективното сътрудничество с работодателя, така и за по-добрия организационен климат и благосъстоянието на работниците в организацията. От друга страна, функционирането на участието на служителите (и разбира се други форми на колективно договаряне) в скандинавските страни се основава на синдикатите, което също е резултат от историческото им развитие и ролята в системата за социално осигуряване.

Препоръчително е страните кандидатки за Европейски съюз, които ще трябва да транспонират Директива 2002/14 / ЕО на Европейския парламент и на Съвета за установяване на обща рамка за информиране и консултиране на служители в Европейската общност в техните правни системи, да направят задълбочен анализ на съществуващите национални практики, социалния диалог на секторно и фирмено ниво и по-специално съществуващата система за информиране, консултиране и участие на служителите с представителства на работниците, ако има такива, разбира се. Това представлява стабилна основа за сравняване и изясняване на националните особености, които трябва да бъдат запазени и взети предвид в бъдеще, както и за идентифициране на европейските изисквания в тази област. Освен това е подходящо да се разгледат системите в държави, които са най-близо до отделна страна кандидатка в исторически, социален и политически план. Въз основа на цялата тази информация, по-нататъшни логични стъпки са (обществено) обсъждане и координация между държавата като законодател, организациите на работодателите и синдикатите или други представителства на работниците. Добре дефинираната система за участие на служителите води до положителни ефекти за всички страни и поради тази причина е целесъобразно да се инвестират повече време и усилия в нея, вместо да се търсят бързи решения, за да се отговори на изискванията на Брюксел.

ИНФОРМИРАНОСТ

## Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Република Сърбия

*Сръбска асоциация на работодателите (SAE)*

Република Сърбия получи статут на кандидат за членство в ЕС през март 2012 г., а преговорите за присъединяване започнаха през юни 2013 г. Досега (август 2019 г.) за преговори бяха отворени 17 от 35 глави за присъединяване, а две бяха временно затворени. Много е направено за привеждане на националното законодателство в съответствие с достиженията на правото на ЕС, но много работа предстои пред Република Сърбия. Целият процес отнема много време, но също така изисква финансови и други ресурси и експертна подкрепа от ЕС и други налични източници. За положителни резултати и ефекти от еднакво значение е успешното практическо прилагане на новите законови разпоредби и решения. Това зависи до голяма степен от способността, желанието и готовността на частните и юридическите лица да разбират и следват темпото и разходите на промените.

През последните години някои аспекти на трудовото законодателство на ЕС вече бяха въведени и приети от най-засегнатите от тях лица - работодатели, работници и Министерство на труда. Те се отнасяха по-специално до условията на труд - работно време, непълно работно време и работа за определен срок, командироване на работници. Благодарение на проекта „Участие на работниците в управлението 3“ (WIM 3), втората област на трудовото законодателство на ЕС, т.е. информирането и консултирането на работниците, се фокусира върху тристранните социални партньори, поставяйки на масата за обсъждане участието на служителите във вземането на решения.

Концепцията за участие на работниците в управлението и процеса на вземане на решения, важни за бизнеса на компанията, отдавна е позната в Република Сърбия, както във всички републики, които са част от бивша Югославия, сега независими държави. Предисторията, мотивите и формите за включване на работниците са вдъхновени от самоуправлението на работниците и по този начин драстично се различават от предвидените и предписани в Директива 2002/14 / ЕО. Въпреки това, общият крах на социалистическата система и нейните провали все още отеква в съзнанието на хората. Още повече, че тези отзвучи носят предимно негативни картини от старите времена и нежелание да разберат и да приемат положителните аспекти на директивите на ЕС по този въпрос.

Действащият Закон за труда на Република Сърбия влезе в сила през 2005 г. Настоящият текст предвижда възможността за формиране на „съвет на служителите“, който се

отличава от познатия досега „съвет на работниците“. Той обаче съдържа само един член по този въпрос. Този член уточнява, че работниците могат да образуват съвет, ако в компанията работят най-малко 50 служители. Той също така определя ролята на съвета за съставяне на становища и участие при вземане на решения относно икономическите и социални права на служителите, по начина и при условията, определени от закона и общия акт на дружеството. По този начин беше отворено широко пространство за редица възможности, свързани с обхвата на работата на съвета и взаимодействието му с ръководството. От друга страна, обръщането на толкова малко внимание на съвета не предизвика значителен интерес нито от страна на работодателите, нито на служителите през изминалия период.

Една от първите стъпки в реализацията на проекта WIM 3 беше да се съберат заинтересованите страни, за да разберат по-добре взаимно позициите и плановете си. Първоначалните дискусии с двете национално представителни синдикални организации потвърдиха провеждането на вътрешна подготовка за очаквани промени в Закона на труда и интерес от придобиване на повече знания относно директивите, свързани с участието на работниците в управлението. Неминуемо се събудиха спомените за „съвет на работниците“ от социалистическото време, но без твърдото желание да се пристъпи към съпоставяне между двата типа съвет. От друга страна, Министерството на труда приветства изпълнението на проекта, но се въздържа от определяне на по-точни срокове за изготвяне на ново трудово законодателство, така че сроковете остават неизвестни, въпреки че новото законодателство се очаква и се обсъжда от доста време. Също така важно е, че по време на тази първоначална среща нямаше индикации как съответните директиви ще бъдат въведени в националното законодателство - като част от Закона на труда или чрез отделен закон. Благодарение на финансовата подкрепа на проекта, предложения документ за Закон за участието на работниците в управлението, в резултат на предишната фаза на проекта и съответните директиви бяха преведени и споделени със социалните партньори. Това се основава на устното споразумение, постигнато по време на първоначалната среща, да се използват преводи като точка на общо разбиране на термините и източник на полезна информация.

За да се научи повече за знанията и позициите на работодателите относно участието на работниците в управлението, Сръбската асоциация на работодателите проведе проучване. 52% от работодателите потвърдиха, че имат знания за възможностите / начините за включване на служителите в процесите на вземане на решения във фирмите. Въпреки това, когато са питани за целта на участието на служителите в тези процеси, 35% от анкетираните са дали положителни отговори, докато някои считат, че такова участие е запазено за синдикатите (12%). Това потвърждава, че някои работодатели все още не разбират различните принципи и роли на работническия съвет и на синдикатите.



Всъщност  $\frac{1}{4}$  от анкетираните не виждат никаква разлика. Още повече, 30% от работодателите смятат, че създаването на работнически съвет ще бъде разглеждано от синдикатите като конкуренция. От друга страна, според заявените положителни мнения и отговори, участието на работниците в управлението може да подобри организацията на работа и осъществяването на дейността на предприятието, и позволява по-тясна връзка на работника с компанията, което води до по-ефективна работа.

Проучването, както и отделни контакти с работодатели през периода на изпълнение на проекта, разкриха, че половината от работодателите вярват, че форми на участие на служителите трябва да бъдат само тези, предвидени в закона. Това сочи за някои упорити нагласи, които се противопоставят на съвременните, демократични тенденции за осигуряване на корпоративния успех и дори страх и съпротива срещу такова участие на служителите, поради собствената неспособност да се признаят ползите от участието на такива работници. Другите позиции отразяват мнения, че тази роля на служителите трябва да се третира като творчески тласък и че самите работодатели трябва да вдъхновяват участието на служителите. Това дава стимул на Сръбската асоциация на работодателите (SAE) да търси баланса между двете противоположни становища, когато лобира за адекватни законови промени.

Семинарът, проведен като една от дейностите по проекта, даде преглед на достиженията на правото на ЕС и неговото прилагане на практика по ярък и жив начин, което предизвика активното включване на участниците в семинара. Повечето от участниците бяха от синдикална страна. Това отразява, от една страна, липсата на готовност на работодателите да се занимават с въпроси, които в момента не създават правни задължения за предприятието. От друга страна, законодателят (Министерство на труда) планира промени в Закона за труда едва след 2020 г. и обръща сравнително малко внимание на очакваното транспониране на директивите, свързани с участието на работниците в управлението. Някои коментари на участниците разкриват страх в представителите на профсъюзите, че работническите съвети и работата на агенциите за временна заетост водят до отстраняване на профсъюзите, докато работодателите намират семинара за изключително полезен, като имат предвид възможността да научат много за съществените разлики между синдикалния и работническия съвет и практическите примери от Словения и други страни от ЕС. Общият извод беше, че промените в законодателството няма да дойдат скоро, но работни срещи като тази са много полезни като възможност да се научи повече, да се обменят мнения и да се изготви собствена позиция за транспонирането на съответните директиви и по-важното - прилагането им на практика.

Предвид очакваното начало на преговорите по глава 19 - Социална политика и заетост, се предполага хармонизирането на трудовото законодателство да се ускори.

Въпреки че по време на изпълнението на проекта нямаше информация за това как Министерството планира да продължи по този въпрос, т.е. чрез промени в съществуващия Закон за труда или чрез отделен закон, както и в каква степен работническият съвет ще бъде нормативно регулиран, SAE счита, че очакваните промени трябва да бъдат представени пред възможно най-много работодатели. Това е особено важно, като се имат предвид ползите от участието на служителите в управлението и свързаната с проекта интернет страница, която SAE разработи през периода на изпълнение и ще служи като източник на информация и помощ при откриването на повече сведения по този въпрос.

Общият извод е, че местната общественост все още не е достатъчно запозната с възможностите за създаване на съвет на служителите и с европейските директиви, които регулират участието на работниците в управлението и практиката. Все още е налице объркване в разграничаването на работнически съвет и съвет на служителите, въпреки забележимите им различия, заедно с неразбирането на общите роли на съветите и синдикатите. Очевидно е, че събирането и популяризирането на примери за добри практики е много необходимо.

Следователно, като организация, която представлява, защитава и насърчава интересите на работодателите и фирмите, които правят бизнес, Сръбската асоциация на работодателите иска да работи заедно със своите социални партньори за повишаване на осведомеността. По този начин SAE ще допринесе за хармонизирането на вътрешното законодателство със законодателството и достиженията на правото на Европейския съюз, като същевременно осигурява устойчивост и развитие на сръбската икономика по най-бързия и ефективен начин.

## Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Албания

*Бизнес Албания /BiznesAlbania/*

Съгласно плана за действие, в рамките на проекта WIM 3 „Участие на работниците в управлението - информираност, експериментиране, мониторинг“, BiznesAlbania създаде експертна работна група със Съюза на независимите профсъюзи на Албания. Създадената работна група се състои от представители на Министерството на финансите и икономиката (която обхваща социалния диалог и Националния съвет по труда), генералния директор на Националната служба по заетостта в Тирана, представители на Генерална инспекция по труда, BiznesAlbania и синдикатите.

Чрез организирането на няколко срещи и семинари, специалната работна група направи обсъждания на законодателството, представено от водещия партньор по проекта, както и въз основа на албанския „Закон за търговските дружества“, дял IV, „Участие на служителите“, чл.19 и 20. „Съвет на служителите“ и „Права и задължения на съвета на служителите“.

Тези два члена включват основните въпроси за участието на работниците в съвета, но проектозаконът обяснява подробно всички процедури в своите 72 члена. Проектът на законодателство беше преведен на албански език и се изготви проучване, което BiznesAlbania разпространи до предприятията, членове на организацията и всички членове на BSPSH (Асоциация на независимите синдикати в Албания).

Експерт от ZDS, г-жа Мая Скорупан и г-жа Валентина Франка проведоха семинари в Тирана с всички представители на целевата група и изнесоха презентации за „Правната рамка на ЕС за участие на работниците“ и „Словенското законодателство за участие на работниците в управлението“. Те споделиха опит от страни, които приемат концепцията за работнически съвет и също така говориха за трудностите при прилагането му в други страни. Някои аргументи за трудностите са:

- Според философията на собствениците на предприятия, овластяването на работническия съвет пречи на развитието на бизнеса;
- Въпрос, който представителите на синдикатите подчертаха и искаха да бъде изяснен в законодателството, е ролята на синдикатите и ролята на работническия съвет. Имаше въпроси на участниците и след това последва дискусия за превода на албански на съществуващия „Проект на законодателство за участието на работниците в управлението“, методите и условията за участие на работниците в

управлението на компаниите, чрез правото на предлагане на инициатива; правото на информиране; правото за даване на становища, чрез възможността за съвместни консултации с работодателите.

Албанският експерт, г-н Едисън Ходжа направи презентации пред работната група по „Проекта на законодателство за участието на работниците в управлението“. Основните въпроси, които бяха представени, бяха:

- Участие на работниците в управлението на дружеството чрез специална правна уредба, определяща методите и условията за „Проект на законодателство за участието на работниците в управлението“.
- Правото на участие в управлението трябва да се упражнява, както за частни, така и за държавни служители.
- Работническият съвет ще действа в полза на фирмата, като взема предвид интересите на служителите.

#### ***Формиране, състав и мандат на работническия съвет***

- работодателите имат право да създават работнически съвет във фирмата, броят на членовете ще зависи от броя на работниците;
- един член на работнически съвет във фирма с до 50 работници;
- двама члена на работнически съвет в предприятия с между 51 и 100 работници;
- трима члена на работнически съвет в предприятия с между 101 и 200 работници;
- пет члена на работнически съвет в предприятия с между 201 и 500 работници;
- седем члена на работнически съвет в предприятия с между 501 и 1000 работници;
- в предприятия с повече от 1000 служители, броят на членовете на работническия съвет ще се увеличава с 2 за всеки допълнителни 1,000 служители.
- мандатът на работническия съвет е 4-годишен, а членовете могат да бъдат преизбрани.
- Броят на членовете на работническия съвет не се променя по време на мандата, въпреки всяка промяна в броя на отговарящите на условията служители във фирмата.

- работническият съвет спира да функционира, ако броят на отговарящите на условията служители е под минималния брой, необходими за създаването на работнически съвет.

### ***Право на глас и избор***

- Правото на глас (избор) на представители в работническият съвет е право на всички служители, които са работили най-малко шест месеца без прекъсване във фирмата.
- Управленският персонал няма право да гласува за представители в работническият съвет.
- Правото да бъдат избирани в работническият съвет се дава на всички служители, наети в компанията, без прекъсване от не по-малко от дванадесет месеца.
- В новосъздадена компания всички служители имат право да гласуват и да бъдат избирани, независимо от трудовия стаж.
- Членовете на работническият съвет се избират чрез тайно и пряко гласуване, всеки служител има право на един глас. Кандидатите за изборна комисия могат да бъдат номинирани от служител или от представители на синдикат в предприятието.

Също така Съюзът на независимите профсъюзи на Албания даде своите коментари и предложения, за да се направят някои промени в проекта на законодателство, като се вземат предвид „Законът за търговските съвети“, „Кодекса на труда“, предложения, дадени след консултации с експерта на работната група и срещи в техните филиали. Предложенията за „Проект на законодателство за участие на работниците в управлението“ се състоят в преразглеждане на чл. № 9, 22, 25, 41, 45, 55, 65.

Съюзът на независимите профсъюзи на Албания се противопостави на албанския "закон за търговските дружества“, членове 19, 20 „Съвет на служителите“ и чл. 21, като заключи, че въз основа на европейския опит участието на работниците в дейностите на компаниите има положителни страни, което помага за засилване на ролята на работническият съвет по отношение на подобряване на икономическия и социален статус. Също така, в албанския Кодекс на труда трябва да се изяснят правата и задълженията на профсъюзите и тяхната роля във фирмите, като се прави разграничение с работническият съвет.

В настоящата ситуация на страната ни, която изостава във функционирането на правосъдната система поради продължаващите реформи, се срещат трудности в трудовите отношения, трудовото законодателство, в организацията на работодателската асоциация и в организацията на синдикатите за малките и средните предприятия.

Смятаме, че „Проектът на законодателство за участие на работниците в управлението“ е преждевременно да се прилага в Албания, но може да бъде приложен в по-дългосрочен план в контекста на присъединяването на Албания към Европейския съюз.

В крайна сметка беше постигнато съгласие за по-нататъшно разглеждане на подробности относно проекта на законодателство и бе договорено проектът на закон да премине етапите си на признаване, консултации и правни корекции. В рамките на директивите на Европейския съюз може да се наложи изготвяне на отделен закон в съответствие с директивите на Европейския съюз.

ЕКСПЕРИМЕНТИРАНЕ

## Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Черна гора

### *Черногорска работодателска федерация*

Социалният диалог е сложен и стабилен механизъм, основан на искреното желание на социалните партньори - правителството, синдикатите и работодателите да изградят диалог на взаимно доверие. В сравнение с други политически механизми социалният диалог включва много по-широк кръг от участници, тоест ангажира творческа енергия от голям брой източници, като по този начин въвежда нови, съществени аспекти в политическия и социалния живот. Конституцията на Черна гора предвижда социалното положение на служителите да се хармонизира в Социалния съвет, който се състои от представители на синдикати, работодатели и правителството.

Международните стандарти в областта на социалния диалог са определени от Международната организация на труда - МОТ (Конвенция № 144 на МОТ за тристранни консултации по прилагането на международните норми на труда, в член 3 се посочва "представители на работодатели и работници, по смисъла на предвидената в настоящата конвенция процедура, се избират свободно от техните представителни организации, ако съществуват"; Конвенция 87 за свободата на сдружаване и правото на организация; Конвенция № 98 за правото на организиране и колективно договаряне; Препоръка 113 за сектор / индустрия и консултации на национално ниво от 1960 г., Препоръка 152 относно тристранните консултации от 1976 г.). Тези документи определят, че социалните партньори могат да бъдат само доброволни организации на работници и работодатели. Черна гора е ратифицирала всички тези документи, така че съществува цялостна регулаторна система, в която социалният диалог може да се упражнява и насърчава. Освен това, когато става въпрос за консултиране, информиране и включване на служители в процеса на вземане на решения, целият институт се регулира от Закона на труда<sup>1</sup> и

---

<sup>1</sup> Член 158 от Кодекса на труда предвижда работодател да информира профсъюзната организация поне веднъж годишно за:

- 1) резултатите от дейността;
- 2) плановете за развитие и тяхното влияние върху положението на работниците, развитието и промените в политиките по заплащане,
- 3) мерки за подобряване на условията на труд, безопасността и защитата на труда и други въпроси, свързани с финансовия и социален статус на служителите.

Също така, работодател трябва да информира профсъюзната организация за:

- 1) мерките за безопасност и защита на труда;
- 2) въвеждането на нови технологии и промени в организацията;
- 3) график на работните часове, нощни смени и извънреден труд;
- 4) приемането на програма за въвеждане на технологични, икономически промени и реструктуриране, както и програма за упражняване на правата на съкратени работници;
- 5) време и метод на плащане на заплати.



Общото колективно споразумение<sup>2</sup>. В черногорското законодателство няма работнически съвети, което е особено важно да се отбележи, когато говорим за изпълнението на проекта WIM3, както и за експеримента като негова част.

Що се отнася до социалния диалог, неговото развитие и качество, е много важно да се отбележи структурата на черногорския частен сектор. 99% от черногорската икономика се състои от микро, малки и средни предприятия, от които около 90% са микропредприятия с до 5 служители. Тази структура на икономиката е една от причините двустранният социален диалог да не е на нивото, на което е тристранният.

Ангажиментът на Черногорската федерация на работодателите да насърчава социалния диалог на всички нива беше решаващ за участието в проекта WIM3 и нашата роля в проекта беше различна от тази, която имахме в предишни WIM проекти - този път трябваше да преминем стъпка по-нататък, което беше направено чрез симулиране на създаването на работнически съвет в черногорска компания.

### ***Експериментът в „Mitrović & Co“***

Намирането на компания, която би искала да участва в експеримента за „основаването“ на работнически съвет, беше доста предизвикателна задача. Първо, беше необходимо да се намери компания с поне 20 служители, което предвид горните статистически данни за структурата на икономиката не беше лесно. Освен това фактът, че работническите съвети не са законово задължение и че законът изобщо не ги регламентира, не кара работодателите и служителите да са твърде мотивирани, за да вземат въпроса по-сериозно.

Все пак, както ръководството, така и служителите на семейна фирма от южната част на Черна гора - Mitrović & Co, признаха потенциалните ползи и интереса си да бъдат първите в Черна гора, които са част от експеримента. Mitrović & Co оперира в сектора на туризма и образованието, те имат от 25 до 50 служители (в зависимост от периода на годината), а на ниво предприятие нямат организиран синдикат. На подготовителните срещи с представители на Черногорската федерация на работодателите и Съюза на свободните профсъюзи на Черна гора ръководството и служителите на предприятието проявиха

---

Освен това работодателят своевременно информира и предоставя актове на синдикалната организация за целите на присъствието на заседания на органите на работодателя, където се обсъждат инициативи и предложения на работодателя. Представител на синдикалната организация има право да участва в обсъждания в съответните органи на работодателя.

<sup>2</sup> Член 54 от Общия колективен договор съдържа подробни разпоредби относно правото на информация и консултации. Работодателят изисква и взема предвид становищата и предложенията на синдикатите, преди да вземе решение от голямо значение за професионалните и икономическите интереси на служителите, съкращения поради технологични и икономически, реструктуриране и други промени, класификация на работните места и т. н.

интерес към работническите съвети като форма на социален диалог, който според тях може да бъде приложим в тяхната фирма в бъдеще. След приключване на процедурата по изборите бяха изпълнени условията за новоизбран съвет. Представител на служителите бе включен във всички значими управленски дейности, което беше възможност да види своята фирма отвътре и от различна гледна точка. Ръководството информира представителя на служителите за годишните финансови отчети, краткосрочните и дългосрочните цели на фирмата, процедурата за подготовка за туристическия сезон и др. Също така беше консултиран представител на служителите относно планирането на персонала за следващия сезон. Все пак, беше отчетена известна степен на резервираност от служителите, когато става въпрос за института на работническите съвети. Общото мнение беше, че не очакват подобна форма на социален диалог да бъде приложена във вътрешното законодателство в бъдеще. В допълнение, общото впечатление е, че участието на служителите и консултациите в процеса на вземане на решения биха могли да подпомогнат цялостното положение на черногорските компании, но че такова сътрудничество трябва да бъде установено на здрави и силни основи. Служителите изразиха удовлетворение, че им е осигурена възможност и те вероятно са първите в Черна гора, които са получили някои знания за тази форма на социален диалог. Те са наясно, че това е "само" експеримент и че ситуацията би била друга, ако се основава на положителните правни разпоредби на Черна гора. Независимо дали става въпрос за правно задължение или не, служителите видяха положителните страни на този институт, оценявайки правата, които той гарантира, но и възможността да гледат на фирмата от нов ъгъл. В допълнение към специфичното им работно място и ежедневните задачи, които трябва да бъдат изпълнени за здравето и растежа на компанията, всеки елемент от него трябва да бъде посветен на постигането на успех. Изводът е, че работническите съвети са формален и подреден механизъм на това, което всяка фирма трябва да има на практика - взаимно доверие, разбиране и уважение между социалните партньори на ниво предприятие.

Безспорно експериментът, проведен по време на проекта WIM3, донесе със себе си нова стойност за компанията, особено що се отнася до отношенията между ръководството и служителите, но и междуличностните отношения като цяло. Освен това им помогна да установят рамка, в която те могат да подобрят вътрешните си отношения в бъдеще и следователно успехът на техния бизнес, които са ценности от голямо значение, независимо дали работническите съвети станат формално част от правната система на Черна гора.

# Обобщение на работата по проекта и основните констатации в Република Северна Македонија

*Бизнес конфедерација на Македонија*

## **Вместо увод**

След успешното изпълнение на проектите WIM 1 и WIM 2, беше идентифицирано настоящото състояние на съществуващото законодателство на страните извън ЕС по отношение на работниците, участващи в процеса на управление, а междувременно бяха инициирани дейности по въвеждане на социални партньори и заинтересовани страни на фирмено ниво със съдържанието на законодателството на ЕС, регулиращо този въпрос.

След резултатите от предишните проекти беше заключено, че следва да се продължат нови дейности, за да се повиши осведомеността и да се запознаят всички заинтересовани страни с начина на регулиране, формиране и съществуване на работническите съвети, но този път не само чрез разработване на теоретична част, но и чрез използване на методи за практическо приложение.

Поради тази причина започна реализацията на проекта WIM3, който отразява практическото представяне на процедурата за формиране на работнически съвет, неговата роля и ежедневните дейности в една фирма. Затова, акцентът на този проект беше върху пилотния експеримент при създаването на работнически съвети в рамките на предварително избрани пилотни компании.

Поради това бяха установени контакти с няколко предприятия от базата данни на работодателите и предварително бяха избрани две компании, в които да се проведе експериментът. След предварителния подбор бяха избрани фирми с различен профил, за да се определи как експериментът ще бъде приет и приложен и какви ще бъдат техните виждания относно прилагането на работнически съвет в бъдеще.

Експериментът се проведе в две предприятия, едното с общо 280 служители и другото с 350 служители, с различни бизнес дейности и различна организационна структура. Всяка фирма е уникална в своята област и уникална в начина на регулиране на взаимоотношенията между служителите и ръководството, затова бяха избрани за провеждане на експеримента в рамките на проекта WIM3.

## **Експериментът**

Експериментът продължи като след избора на пилотните компании те бяха запознати с целите на проекта и бяха проведени срещи с участието на: една асоциация на работодателите - Бизнес конфедерация на Македонија; изпълнителни директори и представители на служителите от фирмите. На тези срещи Бизнес конфедерация на Македонија представи подробно всичко за работническите съвети, включително: „Какво

означават те? "; „Как се формират?"; „Как функционират?“ и „Каква е тяхната цел?“.

Освен това на тези срещи беше разискван предварително изготвеният Закон за участието на служителите в управлението. За успешното изпълнение на задачата и двете компании приеха, че създаването на работнически съвети трябва да се извършва в посока на закона, но чрез адаптиране към условията и капацитета на самите компании.

А именно, резултатът беше различен при двете дружества, тъй като съществуващото присъствие на синдикати в първата компания и съществуващата форма на съюз на работниците във втората компания, която е различна от синдикалната форма от една страна, но много подобна на работническия съвет от друга. Това многообразие доведе до различни подходи и различни резултати от експеримента, поради което тази публикация ще представи по-нататък опита на двете пилотни компании поотделно.

### ***Резултати от проведения експеримент от пилотна компания по. I.***

В Република Северна Македония, в компании със синдикално членство, идеята за обединяване на работниците по принцип не се приема. Синдикатите смятат, че самите те са достатъчни, защото покриват всяка област на взаимоотношенията между работниците и ръководството и в същото време са отлични в свързването на двете страни. Те по някакъв начин се опасяват, че ще застрашат позицията си, като позволяват, предвидят и регулират формирането на нов допълнителен модел на сдружаване на работниците. Синдикатите все още разглеждат работническия съвет като модел на сдружаване, подобен на техния. Следователно те все още не променят отношението си и считат, че такъв допълнителен модел е ненужен, ако в дружеството има синдикат (и).

Същото мнение изказва и синдикатът в първата избрана пилотна компания, която според Националната класификация на дейностите извършва: обслужващи дейности, свързани с въздушния транспорт. А именно, преди провеждането на експеримента и подписването на Споразумението за сътрудничество, беше проведено първо обсъждане, за да се промени отношението и възприемането на представителите на синдикатите към работническия съвет по начин, който ги отличава - Синдикати срещу Работнически съвети.

От друга страна, представителите на профсъюза искаха да намерят допълнителна причина да предотвратят провеждането на експеримента в тяхната компания, така че да не е необходимо да се въвежда работнически съвет във фирма, в която има профсъюз, въпреки че са били предварително запознати, че това е експеримент и че няма да има изрично задължение за по-нататъшно изпълнение. Все пак, със съмнение в крайна сметка те дадоха съгласието си за създаване на работнически съвет, при условие, че ще бъдат включени в целия процес като наблюдатели по време на експеримента.

Подчертаваме, че постигнахме голям успех в повишаването на осведомеността на всички заинтересовани страни, особено на представителите на синдикатите като цяло, тъй като този експеримент пряко и косвено включваше служители, които също са членове на техния синдикат.

Чрез този експеримент всички, участващи в работния процес, имаха възможността да

видят отблизо, че работническият съвет е напълно различен модел от синдикатите и като модел на сдружаване, по никакъв начин не застрашава позицията на профсъюзите и че може само да подпомогне всички страни, участващи в работния процес в една компания, ако съществува като такъв.

Освен това след подписването на договора започна процесът на провеждане на експеримента. Първо се извърши изборът на членовете на съветите. Изборите бяха проведени според броя на служителите, а също и с проекта на Закон за участието на служителите в управлението. Съветът се състоеше от пет членове. Не са наблюдавани нередности преди или по време на изборите, нито е имало възражения или оплаквания относно провеждането на изборите. Следователно можем да заключим, че има желание във фирмите да прилагат такъв модел, т.е. процедурата за формиране на работнически съвет по никакъв начин няма отрицателно въздействие върху работния процес на една компания.

По отношение на комуникацията между членовете на Съвета на работниците и профсъюзите, беше установено следното заключение: работниците проявиха особен интерес към споделянето на исканията си заедно с конкретни стъпки за подобряване на условията на труд и на работния процес като цяло. Междувременно представителите от профсъюза последователно се стремяха да наблюдават и по-често провеждат неформални срещи и дискусии с членове на съвета, опасявайки се, че тяхната позиция ще бъде застрашена. Най-вече, връзката на ръководството със съвета може да бъде оценена като коректна, без много усилия и настояване за участието на съвета в създаването и вземането на решения. От гореизложеното е видно, че членовете на съвета успяха да установят комуникация с всички заинтересовани страни и успешно изпълниха функцията си, за която са избрани.

Резултатът от експеримента в тази пилотна компания определено показва готовността на компаниите да прилагат модела на работнически съвет, но в същото време раздели мненията между заинтересованите страни, различно ниво на ангажираност и участие в експеримента, което води до заключението, че ако системата на организация работи задоволително, те не винаги ще са готови да се променят, дори ако това може да означава подобрене.

### ***Резултати от проведения експеримент от пилотна компания по. II***

Във втората пилотна компания, която според Националната класификация на дейностите: извършва производство на електродвигатели, генератори и трансформатори, има форма на работнически съюз, различна от профсъюзната, от една страна, и много подобна на работнически съвета от друга. Става въпрос за така наречения „етичен кръг“. Етичният кръг е модел на сдружаване на работниците, с който те като предприятие са се срещнали за първи път, когато са посетили друго предприятие в друга държава със сходна дейност на бизнеса, с цел да подобрят качеството си и да се усъвършенстват. Тъй като имаше недостиг на сдружения на работниците, тази компания реши да създаде „Етичен кръг“ като идеалното решение за тях, по примера на фирмата, която са посетили.

За разлика от първата пилотна компания, ентузиазмът за провеждането на експеримента в тази компания беше на по-високо ниво, тъй като представляваше възможност за надграждане и усъвършенстване на съществуващия модел. След успешното формиране и избиране на членовете на работническия съвет, избраните членове изградиха ефективни взаимоотношения с работниците, от една страна, но от друга и с ръководството, които проявиха особен интерес към сътрудничество. Те бяха отворени към своите колеги, изслушаха техните препоръки, критики и насоки и успешно общуваха с ръководството.

Освен това Съветът на работниците създаде рамка от области, която беше отправна точка за по-нататъшно дефиниране и насочване на действията им като новосформиран орган. Членовете на работническия съвет в рамките на своите правомощия решиха да действат по-специално в следните области: производство; безопасност и здраве при работа; срокове за доставка; трансфер на информация между ръководството и работниците; посредничество по начин, който получава и предлага мерки в интерес на работниците, но и в интерес на компанията; както и участие в срещи и преговори с ръководството.

Експериментът в тази пилотна компания беше успешно реализиран, всички страни участваха в него без всякакво съмнение. Ето защо можем да заключим, че в компании като тази, където няма профсъюз, интересът и успехът от прилагането на такъв модел като работнически съвет е на по-високо ниво.

### ***Заключение***

Накрая беше заключено, че въпреки разделените мнения и различните резултати на двете пилотни компании, експериментът беше успешно приложен. И двете пилотни компании проявиха интерес към участие и изпълнение на подобен експеримент и това доведе до реалистични резултати. Тези резултати подчертаха необходимостта от по-нататъшна работа по отношение на повишаване на осведомеността и насърчаване на формирането на такъв модел на сдружаване на работниците. Бихме искали да отбележим, че трябва да се полагат по-големи усилия в компании, където вече има синдикално обединение, тъй като интересът за създаване на работнически съвет е много нисък, както от страна на ръководството, така и от страна на работниците.

По отношение на компаниите, в които няма профсъюз, заключихме, че интересът, както и нуждата от информираност за създаването на такъв модел е по-голям. Ако няма профсъзна или друга форма на обединение, естествено е да се осъзнава необходимостта от създаване на модел, чрез който информацията да може лесно да се предава между двете страни по опростен начин с по-добра комуникация между тях. Трябва да се отбележи обаче, че информираността за участието на служителите в управлението на самата компания така или иначе трябва да бъде по-висока. Такива модели, служещи само за предаване на информация, не са достатъчни, те трябва да участват във вземането на решения, взети от ръководството на компанията.

Не на последно място, в допълнение към провеждането на експеримента в пилотните компании, особена роля играеше споделянето на индивидуалния опит на всички участници в резултат на прилагането на работническите съвети.

Оказва се, че по този начин всички се движим в по-добра посока, така че трябва да продължим да си сътрудничим и да си помагаме взаимно. Вярваме, че с този проект сме направили много важна стъпка към напредъка си в тази посока и че целта на WIM3 е постигната.

**МОНИТОРИНГ**



## Обобщение на националното проучване относно участието на служителите в корпоративното управление – Словения

*Асоциация на работодателите на Словения*

### **Цел и методология**

В Словения участието на служителите е регламентирано съгласно Закона за участието на работниците в корпоративното управление, приет през 1993 г. и вече не съответства на съвременната бизнес среда. Тъй като тя все още е единственото приложимо правно основание в тази област, се заинтересувахме как законът се упражнява на практика. Затова създадохме собствен въпросник с различни групи въпроси: демографски характеристики на респондентите (компании и физически лица, отговорили на въпросника); сътрудничество с работнически съвет, представители на работниците в управителните и надзорните органи и като цяло върху системата за участие на служителите. Респондентите бяха членове на Асоциацията на работодателите на Словения (EAS), на които бе предоставена връзка към онлайн проучването. 125 членове отговориха на проучването в периода от 23 октомври 2018 г. до 1 декември 2018 г. За анализиране на събраните данни бяха използвани основни статистически методи, сегментационен анализ, кръстосан отговор и анализ на корелацията.

### **Извадка**

Повечето респонденти са от дружества с ограничена отговорност, които представляват 72%, следвани от акционерни дружества (21,6%) и еднолични търговци (1,6%). Двустепенната система на управление доминира в акционерните дружества (55,6%). Извадката е представена най-вече от местни, частни компании (59%), втората по големина група са чуждестранни акционери (25,6%), а в 15,2% от случаите дружествата са държавна собственост. Половината от фирмите са в първичното производство. По отношение на размера на фирмите, включени в извадката, разпределението е равномерно: 29,6% са големи предприятия, 22,6% са средни предприятия, 25,6% са малки предприятия, а останалите са микропредприятия. Отговорите на въпросниците бяха получени главно от ръководители на отдели или отдели по човешки ресурси (37,1%) и директори или председатели на управителни съвети / съвети на директорите (24,2%).

### **Сътрудничество с работническия съвет**

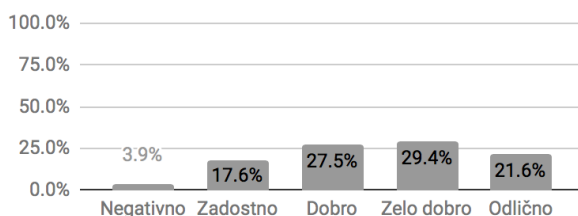
Тъй като няма официални данни за работнически съвети и синдикати на корпоративно ниво в Словения, се заинтересувахме дали работниците са организирани под каквато и да е форма на представителство на служителите. Резултатите показват, че работническите съвети са създадени в малко под половината (44,8%) от участващите компании, а по същия начин синдикатите са организирани в 48,8% от дружествата. В 79% от всички дружества с работнически съвет е организиран и профсъюз. Това означава, че в една трета от всички участващи фирми работниците са организирани както в синдикат, така и в работнически съвет. От друга страна, няма представителство на работниците в 37,6% от участващите компании.

В допълнение към законодателството, културата на участието и зачитането му също са важни за ефективното прилагане на участието на служителите, което обикновено се влияе и от традицията на работническия съвет. В повече от половината от участващите дружества (54%) е организиран работнически съвет за период от повече от 20 години, а в почти една трета от дружествата той съществува от 10 до 20 години; заедно представляват по-голямата част от компаниите. От това може да се заключи, че компаниите, обхванати от проучването, имат дългогодишен опит с работнически съвети. Общата им оценка на сътрудничеството с работническите съвети е 3,47 по скалата от 1 до 5; половината от анкетираните оценяват сътрудничеството като много добро (4) или отлично (5). Графиката по-долу показва удовлетвореността на респондентите от работническия съвет по дял.

Таблица 1: Обща оценка на сътрудничеството с работническия съвет

Като цяло, как бихте оценили сътрудничеството с работническия съвет?				
Отговори	Честота	Проценти	Действително	Нарастващо
Незадоволително	2	1.6%	3.9%	3.9%
Задоволително	9	7.2%	17.6%	21.6%
Добро	14	11.2%	27.5%	49.0%
Много добро	15	12.0%	29.4%	78.4%
Отлично	11	8.8%	21.6%	100.0%
Общо	<b>51</b>	<b>40.8%</b>	<b>100.0%</b>	
	Средно	3.47	Стандартно отклонение	1.14

Графика 1: Обща оценка на сътрудничеството с работническия съвет (N=51)



На въпроса какви промени искат в сътрудничеството с работническите съвети, те заявяват, че искат промени, свързани с информацията и комуникацията, ангажираността и методите на работа. „Недостатъчното познание в рамките на работническия съвет за участие в управлението“ беше една от най-честите причини респондентите да оценят сътрудничеството с работническия съвет като „незадоволително“.

### ***Участие на работниците в управителни и надзорни органи***

Законодателството регламентира и участието на представителите на работниците в управителните и надзорните органи, т.е. в надзорния съвет и управителния съвет в двустепенна система на управление, и в управителния съвет в едностепенна система за корпоративно управление. Законът не посочва изрично как тази форма на участие на служителите се упражнява в дружества с ограничена отговорност (тъй като повечето от тях имат само директор като управителен орган), така че това се оставя да бъде взаимно съгласувано. Представителите на работниците са в надзорния съвет във всичките 11 акционерни дружества с двустепенна система на управление, но само в едно има и представител на работниците в управителния съвет. Две от три акционерни дружества с едностепенна система на управление имат представител на работниците в съвета на директорите като неизпълнителен директор, а третото дружество като изпълнителен директор. Всичките 11 дружества с ограничена отговорност с работнически съвет за работа имат представители на работниците в надзорния съвет. Във фирмите с представители на работниците тяхната полезност в управителните и надзорните органи като цяло е оценена на 3,5 по скалата от 1 до 5. Резултатите обаче показват, че има разлики в оценката на полезността на представителите на работниците в управлението и надзорни органи, в зависимост от размера и правната форма на дружеството. Респондентите от акционерните дружества оценяват по-добре полезността на представителите на работниците в управителните и надзорните органи, отколкото анкетираните от дружества с ограничена отговорност; а респондентите от малките предприятия оценяват по-добре от тези от по-големите компании. Освен това резултатите показват средно силна положителна връзка между общата оценка на сътрудничеството с работническия съвет и полезността на представителите на работниците в управителните и надзорните органи. Тези, които оцениха сътрудничеството с работническия съвет по-положително, също дадоха по-положителна оценка на полезността на представителите на работниците в управителните и надзорните органи.

### ***Обща информация за участието на служителите***

Тъй като Законът за участието на работниците в корпоративното управление определя основните права на работниците в тази област, ние се заинтересувахме от мнението на анкетираните относно обхвата на тези права. Повече от половината от анкетираните (54%) всъщност посочиха, че правата са регламентирани по подходящ начин от Закона за участието на работниците в корпоративното управление. Освен това попитахме респондентите какво им осигурява съществуващата система на участие на служителите. Анкетираните показаха съгласие над средното с твърдението, че сътрудничеството с работническия съвет дава възможност за по-голяма готовност на работодателите за въвеждане на промени и по-голямо съобразяване с интересите на служителите като заинтересовани страни и по-добра комуникация в рамките на компанията. Те обаче се съгласиха по-малко с твърдението, че участието на служителите в корпоративното управление дава възможност за приемане на по-добри бизнес решения, по-висока производителност или повишени иновации на служителите. Последното беше оценено като най-лошо. Анкетираните се съгласиха най-много с това, че са осигурени подходящи

материални условия за функционирането на работнически съвети, а най-малко съгласие изразиха, че работническият съвет помага за разрешаване на конфликти със служителите.

Повече от половината от анкетираните споменават „информирането на работническият съвет“ като една от формите на участие на служителите и „участието на работническият съвет“ като най-малко подходяща. „Съвместното консултиране“ (46%) също се счита за подходящо. Оценката на целесъобразността на формите на участие отразява някои значителни различия по отношение на демографските характеристики на респондентите. Например, информирането на работническият съвет е по-слабо оценено в местните, частни компании („не“ 57%, „да“ 47%), отколкото в държавни компании („не“ 27%, 73% „да“) или чуждестранни компании (25% „не“, „да“ 75%). Проучването разкрива статистически значима разлика между участващите компании, занимаващи се с първично производство и услуги: производствените компании предпочитат информирането повече („да“ 68%), отколкото фирмите за услуги („да“ 45%). Повечето статистически значими разлики са свързани с размера на компаниите. Големите компании са повече за представителство на работниците в управителните и надзорните органи, докато по-малките компании го подкрепят по-малко. Информирането на работническите съвети се предпочита най-много от големите компании и най-малко от малките компании.

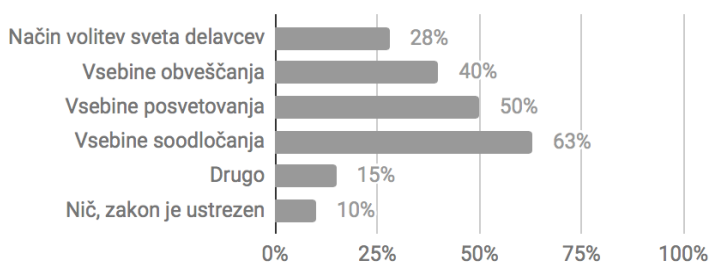
Според респондентите информирането се счита за значима дейност при обсъждане на фирмената стратегия, промяна на статута на компанията и въпроси, свързани с дейността на компанията. Докато по отношение на човешките ресурси и здравето и безопасността на работното място, респондентите смятат, че консултирането и участието са смислени дейности. Като се имат предвид демографските данни, има някои съществени различия, свързани с позициите на анкетираните в компаниите. Повечето членове на управителни съвети / съвети на директори избраха информирането, което се споделя и от помощници / съветници на управителния съвет / съвет на директори/ директор, докато информирането беше най-малко предпочитано от по-старшите служители и счетоводството. Необходимо е също да се посочат различията в значимите дейности по въпросите на човешките ресурси, свързани с организацията на работата. Респондентите от компании с мажоритарна чуждестранна собственост са много повече в полза на информирането (64%), отколкото тези от местни частни (38%) или държавни дружества (29%).

В заключителната част на анкетата се заинтересувахме кои са въпросите, според мнението на анкетираните, които са най-актуални и трябва да бъдат регулирани по различен начин в закона (фиг. 2). Почти две трети от анкетираните смятат, че въпросът е участието, половината от тях споменават консултирането, което е последвано от информирането (39,7%) и начина на избор на работническият съвет (28,2%). От друга страна, 15,4% от анкетираните смятат, че тези въпроси са достатъчно отразени в съществуващия акт.

Таблица 2: Актуални проблеми, свързани със ZSDU

Законът за участието на работниците в управлението (ZSDU) влезе в сила през 1993 г. Според вас кои са най-належащите въпроси, които трябва да бъдат уредени в закона по различен начин?	Честота	% действително
Начинът, по който се избира работническият съвет	22	28.2%
Съдържание на информирането	31	39.7%
Съдържание на консултирането	39	50.0%
Съдържание на участието	49	62.8%
Друго	12	15.4%
Нищо, законът е подходящ	8	10.3%
Общи отговори /респонденти	<b>161</b>	<b>78</b>

Фигура 2: Темите, които ZSDU трябва да регулира по различен начин (респонденти N = 78, с няколко възможни отговора, общо 161 посочени)



Въз основа на резултатите могат да се направят няколко заключения. Като цяло може да се възприеме благоприятно отношение спрямо съществуващата система на участие на служителите; по-специално респондентите биха искали да видят активно участие на представителите на работниците (особено в консултациите и участието), когато се занимават с въпросите на персонала и безопасността и здравето на работното място. Те са по-малко в полза на консултациите по въпроси, свързани с дейността на компанията; в този случай те смятат, че информирането на работническия съвет е достатъчно. Затова не е изненадващо, че респондентите биха искали законодателни изменения на участието и консултирането. Освен това, респондентите искат някои промени по отношение на информирането и комуникацията с представителите на работниците и промени в ангажираността на последните и начина на работа. Те биха искали също така да видят по-високо ниво на компетенции или повече познания на представителите на работниците относно участието. Последното може да бъде постигнато по не толкова официален начин, например в съгласие с работническия съвет, за да се организира подходящо и целенасочено обучение с оглед на по-ефективно участие на служителите.

С оглед на изразените мнения на респондентите и професионалната общественост, трябва възможно най-скоро да бъдат изготвени изменения в Закона за участието на работниците в корпоративното управление. Темата на дебата обаче е част от социалния диалог и следователно трябва да включва всички заинтересовани страни, т.е. представители както на работодатели, така и на работници.

### ***Препоръки за подобряване на националното законодателство за участието на работниците***

1. Определенията трябва да бъдат приведени в съответствие със Закона за трудовите отношения (ZDR-1).
2. Прагът за установяване на представителство на работниците (работнически съвети и съответно представители на работниците), определен в Директива 2002/14 / ЕО, следва да бъде увеличен. Съществуващото законодателство позволява на работниците да избират представител във фирма с едва 3 служители, докато Директива 2002/14 / ЕО определя праг от поне 50 служители в предприятие или 20 в учреждение.
3. Семейни членове на ръководството трябва да получат правото да гласуват и да се кандидатира на избори, тъй като те имат статут на обикновен работник, точно както работниците с право на глас.
4. Преброяването, което представлява праг за избран успех, трябва да бъде повишено, т.е. до 60%.
5. Процедурите за възстановяване на работнически съвет след неуспешни избори (подобно на създаването на работнически съвет в новосъздадено дружество) трябва да бъдат ясно определени и срокът за повторно провеждане на изборите да бъде удължен.
6. Необходимо е ясно разграничаване на компетенциите между синдикат и работнически съвет или представител на работодателя (по индивидуална концепция).
7. Координиране на процедурите (крайни срокове) при съкращения съгласно компетенциите на работническия съвет и на компетенциите на синдиката по ZDR-1.
8. Само информирането и консултирането трябва да се поддържат като форми на сътрудничество с цел постигане на споразумение, но не и участието на служителите.
9. Премахване на правния институт за участие на представители на работниците в органите на дружеството

- a. Управляващият орган: представител на служителите в управителния съвет е уникален в Словения, като задачите на представителя на служителите и съответно неговата позиция в съвета изобщо не са дефинирани и представляват самоцел.
  - b. Надзорният орган: приложимото законодателство предвижда възможността  $\frac{1}{2}$  от членовете на надзорния орган да бъдат назначени от служители.
10. Въвеждане на принципа за представители на служителите, действащи в най-добрия интерес на компанията - във връзка с концепцията за отговорността за назначенията.
11. Въвеждане на ясна концепция за съществената отговорност за решенията, взети от представителите на работниците и служителите; като правило решенията, взети от представителите на служителите, имат значителни материални последици, но поради концепцията за институционализирана липса на отговорност представител на служителите не носи финансова или наказателна отговорност, въпреки потенциално причинената умишлена вреда.
12. Необходимо е ясно да се дефинира задължението на представителите на служителите да осигурят двупосочна комуникация със служителите и механизмите на действие - целта на информирането е да се информират служителите, а целта на консултациите е да се приведе в съответствие с интересите на служителите, което не трябва просто да се предполага.

## Обобщение на националното проучване относно участието на служителите в корпоративното управление – България

*Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес*

Този раздел представя основните резултати от националното онлайн проучване за положението на представителите на служителите и работниците в предприятията в България, проведено през 2019 г. по проект WIM „Участие на работниците - информираност, експериментиране, мониторинг“ и националните препоръки относно участието на служителите в предприятията.

Проучването и съответно неговият доклад включват информация за представителството на работниците и служителите в предприятия от всички икономически сектори в България, съгласно Класификацията на икономическите дейности от 2008 г. (NACE), анализ на тази информация и общи заключения. Проучването беше национално, без да се претендира да е представително. Бяха контактувани над 2000 предприятия, обхващащи различни сектори на икономиката и различни региони на страната. Чрез онлайн проучването бяха събрани данни за 103 предприятия.

Проучването показва, че при голямото мнозинство от анкетираните преобладаваща част от собствеността (над 51%) е на местни жители. В същото време 43,7% от анкетираните отчитат, че имат функциониращо представителство на работниците и служителите в своето предприятие или организация.

Около всеки десети работодател поставя знак за равенство между института на представителство и функционирането на профсъюзите, като по този начин смесва правомощията на синдикатите с представителството на работниците.

Впечатляващо мнозинство (близо 91,5% от анкетираните) считат, че изборът на представители на работниците и служителите не оказва негативно влияние върху дейността на работодателя.

По-малко от 50% са съгласни, че законодателството, регулиращо представителството на служителите, отговаря на нуждите на нашето време, но в същото време преобладаващата част от анкетираните не споделят такава положителна оценка, а някои дори смятат, че законодателството е остаряло.

Над 58% от анкетираните посочиха, че обхватът на компетенциите за представителство на служителите, определен от законодателството, е приемлив, а по-малък процент считат компетенциите за твърде широки и надвишаващи схващането им за приемлив обхват. Мненията бяха, че широките компетенции на представителите на работниците и служителите не са обвързани със съответните отговорности.

Всички респонденти сметнаха за приемливо и полезно да се включи персонал в управлението на предприятието. Всъщност никой от анкетираните априори не отхвърля включването на служителите в ръководството.



Разликите са само във възприятията за подходящите форми на участие.

На въпроса „Кои области или проблеми според вас трябва да включват участието на работниците и служителите в управлението?“, най-широко приетото мнение беше, че участието на работниците и служителите в управлението трябва да ангажира своите представители с права и задължения, произтичащи от трудови правоотношения. Малко над 37% отговориха, че представителството трябва да се съсредоточи върху въпросите на персонала (промени в систематизацията на работните места, нужда от нови работници, излишък от служители). Повече от 17% биха се съгласили на разширяване на представителството извън традиционната област на управление на човешките ресурси чрез включване на представители във въпроси, свързани с дейността на фирмата и нейното икономическо положение.

В същото време около 38% от анкетираните споделят значението на управленските действия, насочени към популяризиране на представителството, но близо 2/3 от анкетираните не считат за подходящо за себе си да насърчават функционирането и дейностите на представителите на работниците и служителите в тяхното предприятие и организация. Разбирането тук беше, че ангажиментът е на самите представители и това не е работа на работодателя или дори, че създава допълнителна бюрокрация и затруднява процесите в предприятието.

Респондентите обаче са практически единодушни в своето мнение, че участието в управлението върви ръка за ръка с необходимостта от отговорност за действията на представителите и че представителите трябва да поемат отговорност за своите решения, свързани с управлението на предприятията.

Някои изводи, които можем да направим от проучването в България, са, че:

- представителството на работниците и служителите, чрез информиране и консултиране, е основният инструмент, регламентиран от българското трудово законодателство, целящ активното включване на служителите в процеса на управление на предприятието;
- информирането и консултирането играят важна роля за подобряване на управлението на предприятията и за даване на възможност на работниците да изразят мнението си както за текущите условия, така и за промените, които вероятно ще повлияят на тяхната работа;
- основният проблем за по-голямата част от анкетираните работодатели не е дали да се включат или не представители на работниците и служителите, а как да се осъществи тяхното участие в управлението на компанията;
- от съществено значение е да се създаде адекватна отговорност на представителите за тяхното участие в процеса на вземане на решения, като по този начин се вземат съвместни решения, но се поемат повече отговорности.

**Препоръки за подобряване на националното законодателство относно представителството на работниците и служителите в предприятията в България**

Предлагаме да се обсъди следния "набор" от определения и съпътстващи процедури:

1. Предложение за дефиниция на понятието „информиране“ - „предоставяне на данни от работодателя на работници и служители директно или чрез избрани от тях представители, за да се запознаят с дадения проблем и да го разгледат“.

Процедура и формат за прилагане на „информирането“ с цел да се даде възможност на представителите на работниците и служителите да извършат задълбочена оценка на потенциалното въздействие на предвидените мерки и, когато е подходящо, да подготвят участието си в консултациите с работодателя и да запознаят останалите работници и служители.

- Информирането се извършва в подходящия момент, за да не се забави процеса на вземане на решение;
- Информирането се извършва по подходящ начин и с
- Подходящо съдържание.

2. Предложение за дефиниране на понятието „консултиране“ - „установяване на диалог и обмен на мнения между работодателя и работниците и служителите“

Процедура и формат за провеждане на „консултиране“ с цел работодателят да предостави информацията по такъв начин, че представителите на работниците и служителите въз основа на нея да могат да изразят в разумен срок своето мнение относно предложените мерки и дейности - предмет на консултирането, което трябва да се отчете при вземането на решения от работодателя или неговите представители:

- Консултирането се извършва директно с персонала или чрез представители, избрани от работниците и служителите;
- Консултациите се провеждат в подходящ момент и
- по подходящ начин

# Обобщение на националното проучване относно участието на служителите в корпоративното управление – Хърватия

*Хърватска асоциация на работодателите (HUP)*

## **Увод**

Целта на проекта - за Хърватската асоциация на работодателите - е да запознае хърватските социални партньори и заинтересованите страни на ниво предприятие със съответното съдържание на участието на служителите и да ги информира за значението на ефективните представителни органи на служителите, които допринасят за процеса на вземане на решения в предприятието, като по този начин се повишават конкурентоспособността и бизнес резултатите, за да се посрещнат по-ефективно предизвикателствата на световната конкуренция; стартиранена транснационални дейности и сътрудничество; популяризиране на законодателството и политиките на ЕС чрез обмен на информация, споделен опит и примери за най-добри практики, за да се създадат благоприятни условия за установяване на механизми и национални органи за информиране, консултиране и участие, адаптиране на отношенията работодател и служители към промените в заетостта и свързаните с труда предизвикателства: модернизиране на пазара на труда.

## **Проучването**

Директивата и принципите на Европейския стълб на социалните права предвиждат работниците или техните представители да имат право да бъдат своевременно информирани и ангажирани по въпроси, които са от значение за тях. Освен правото на получаване на информация, има правото за участие в обсъждането на всички корпоративни действия, което предполага обмен на мнения и установяване на социален диалог с работодателя. Смисълът на избора на работнически съвет е демократичен стандарт, който се изразява чрез конструктивното участие на работниците в процеса на вземане на решения с ръководството по въпроси, които засягат техните икономически и социални условия на труд. Това могат да бъдат и различни предизвикателства, свързани с демографските промени, цифровизацията и глобализацията, които влияят върху стратегическото развитие на предприятията. Мотивът за участието на работниците в процеса на вземане на решения е да се бори за по-големи права на работниците при определяне на техните условия на труд.

Поради това беше проведено проучване с членската база на Хърватската асоциация на работодателите. Резултатите от проучването се използват за изготвяне на доклад за работата на европейските и работническите съвети на практика и възгледите на

работодателите по националното законодателство относно участието на работниците в процеса на вземане на решения по конкретни проекти.

На уебсайта на СЕА бе създадена активна връзка, за да се осигури по-голяма видимост на въпросника:

<https://www.hup.hr/istrazivanje/>

Освен това бяха изпратени около 600 персонализирани покани за попълване на анкетата, но след това бяха получени само 14 отговора ( $\Sigma = 14$ ).

## **Резултати**

1. **Правен статут:** по-голямата част от фирмите са ООД - 11; 2 бяха акционерни дружества и 1 еднолично дружество.
2. **Статут на собственост:** Повечето фирми са частна собственост - 9; само 2 държавни и 3 чуждестранни компании.
3. **Размер:** 6 големи, 3 средни, 1 малка и 1 микро фирма
4. **Респонденти:** главно директори (6) и мениджъри човешки ресурси (5)
5. **Видове асоциации:** само една компания (с чуждестранна собственост) имаше работнически съвет, европейски работнически съвет и профсъюз в рамките на компанията. По-голямата част от анкетираните (7) посочиха, че нямат нищо, докато 2 компании посочиха, че имат комбинация от работнически съвет с профсъюз в рамките на компанията, а 2 посочиха, че имат работнически съвет и синдикален комисар. И така, 5 големи компании и само 1 средна имат някакви работнически съвети.
6. **Видове участия на работниците, подходящи за вашата компания:** мнозинството от анкетираните са избрали първите два отговора, т.е. **информирани** (6) и **консултации** (8), докато броят им намалява с по-взискателните форми, т.е. споделяне на печалба и притежаване на акции от работниците, които са отбелязани само по веднъж. От друга страна, отговорът „Нищо“ като най-подходящата форма, беше сред по-популярните - с 4 отбелязвания.
7. Има интересни примери за **компании с работнически съвети**, където по-подробният анализ разкрива, че дори и при предприятия с работнически съвети с по-дълга история - повече от 10 години - резултатите показват, че лицата, отговарящи на проучването, не виждат полза от тях, нито ги включват по подходящ начин. Някои обаче смятат, че сътрудничеството е довело до по-добра комуникация в рамките на компанията или до промени, иновации и повишена производителност. Но други правят твърде негативни твърдения: *„Работническият съвет и синдикатът са насочени предимно към увеличаване на финансовите ползи за работниците с гимназиално образование, като напълно се игнорират работниците с по-висока образователна степен.* Те също така по никакъв начин не подкрепят промяната, иновациите или увеличаването на

производителността и освен това ги правят невъзможни. "Проблемът се усеща и в областта на *"предаване на информация до всички служители и осигуряване на тяхното разбиране на получената информация"*, което означава, че работническите съвети не успяват да осигурят по-добър и бърз трансфер на информация. Посочена е и тяхната *"лоша представителност"*.

8. По отношение на **съдържанието, което би било приемливо за работодателя, за да информира, консултира или да вземе съвместно решение с работническия съвет/ европейския работнически съвет**, повечето респонденти изглежда смятат, че за фирмената стратегия, промяната на правния статут на фирмата и въпросите, свързани с бизнеса - информирането е най-подходящият начин, докато въпросите, свързани с човешките ресурси и организацията на работа, са по-податливи на по-високи форми - най-често консултиране и по-рядко съвместно решение..
9. Отговорът по **най-критичните въпроси относно Закона за труда и Закона за създаване на европейски работнически съвети** съдържа още един интересен момент: има само един отговор, който посочва, че законът е добър такъв, какъвто е. Други отговори включват (в два случая) - и четирите варианта (!), което означава, че и четирите варианта в Закона за труда са еднакво лоши, докато респондентите имат най-много възражения срещу съдържанието на съвместното решение..

Заклучения от проучването:

Както показва проучването, правилното прилагане на нормативната уредба не е достатъчно за правилното функциониране, напредък и развитие на участието на работниците. Забелязано е, че работниците не упражняват правото си да избират работнически съвет. Съществуващата правна рамка очевидно не е достатъчна. Пречките при прилагането на националните правила за създаването и функционирането на работнически съвети са недостатъчна мотивация за действие, допълнително подхранвана от недоволството на служителите от съществуващите няколко работнически съвета, които предимно показват, че представителите на работниците действат основно в свой интерес, а не в интересите от **всички** работници, които представляват.

#### ***Препоръки за подобряване на националното законодателство относно участието на работниците***

НУР счита, че трябва да се обърне специално внимание на мотивацията, ангажираността и обучението на представителите на работниците и работодателите, за да се разработят стандарти за правото на труд по демократичен начин. Като се спазват най-ниските стандарти в областта на труда, предписани от директиви и национално законодателство, е необходимо също да се стимулира интересът на работниците към свободно сдружаване чрез института на работническия съвет.

Следователно е необходимо да се мотивират, както представители на работниците, така и на работодателите, да участват заедно в процесите на вземане на решения. Съветите на работниците са механизъм за комуникация, включващ висши и по-ниски нива на служители, които като разберат предизвикателствата, пред които е изправено предприятието, ще могат да улеснят стратегическите управленски решения. Най-голямото препятствие се явява в прилагането на института а работническият съвет за съвместно вземане на решение, тъй като работническият съвет има определена власт, която може да се намесва в бизнес политиката на ръководството. По тези въпроси се препоръчва да се консултират работническите съвети. Работодателят или ръководството трябва да информират работническият съвет по теми, свързани с фирмената стратегия, промяна на правния статут и бизнеса на компанията, както и да се консултира по теми, свързани с организацията на работата и човешките ресурси.

За да могат представителите на работниците и работодателите да разберат функционирането и целта на работническият съвет, те трябва да бъдат допълнително обучени и образовани за целта на обхвата на работата на работническият съвет, но и за предизвикателствата пред бизнеса. По-конкретно, както се вижда от проучването, анкетираните показват неразбиране на функцията и целта на работническият съвет. Представителите на работниците и работодателите чрез допълнително обучение трябва да разберат, че работническият съвет не е орган за преговори, като синдикат, и правото на информиране, консултиране и съвместно вземане на решение се отнася за всички теми, които могат да засегнат работата им или условията на труд. Обучението трябва да подчертае ползата от работническите съвети: подобряване на разбирането по повдигнатите въпроси, инициране на дискусии по стратегически въпроси, отправяне на предложения за действие, обосновка за решения и др.

Работата и дейностите на работническият съвет трябва да бъдат публични и прозрачни на ниво предприятие, тъй като без открита и навременна комуникация на представителите на работниците с други работници не е възможно да се формира и създава промяна в рамките на предприятието. Обучението трябва също да подчертае важността от прехвърлянето на информация на всички работници, поради което трябва да се гарантира, че всички работници са информирани своевременно от представителите на работническият съвет. Следователно, ние вярваме, че обучението и образованието ще насърчат мотивацията и увереността в работата на работническите съвети.

## Коментар към Директивата за информация и консултации

Директива 2002/14 / ЕО на Европейския парламент и на Съвета за установяване на обща рамка за информиране и консултиране на служителите в Европейската общност (Официален вестник ЕС, № L 80/02) определя минимална рамка за информация и консултации във всички предприятия и учреждения в рамките на Европейския съюз и рамка за информиране на служителите и консултации в Европейския съюз относно метода и съдържанието на информацията и консултациите със служителите, поверителността на информацията, защитата на представителите на служителите и защитата на техните права. Член 4 от директивата предвижда, че информацията и консултациите обхващат три основни области: икономическо, финансово и стратегическо развитие, структура и вероятно развитие на заетостта и свързани с тях мерки, както и решения, които може да доведат до съществени промени в организацията на труда или договорните отношения. Приемането на директивата, въпреки че се е състояло преди почти две десетилетия, следва да се разбира като важен елемент и крайъгълен камък на социалния диалог в Европейския съюз. Стойността на социалния диалог се изразява и в основните актове на Европейския съюз, но неговото прилагане на практика изрично изисква допълнителни правила и насоки, като тази директива.

Директивата не определя институционални изисквания за формиране на органи за участие на работниците в управлението на национално ниво и следователно правилата относно информирането и консултациите със служителите (независимо от съществуващата структура на представителите на работниците и служителите) се различават в отделните държави-членки. Обхватът на директивата се прилага за предприятия с най-малко 50 служители или предприятия (дъщерни дружества) с най-малко 20 служители. Процедурите за информиране и консултиране трябва да са от такъв характер и да се прилагат по такъв начин, че да се гарантира тяхната ефективност. Информацията трябва да бъде предоставена в подходящ момент и по подходящ начин. Директивата подчертава, че представителите на работодателите и служителите трябва да работят в духа на сътрудничество, като се вземат предвид техните реципрочни права и задължения, и като се имат предвид интересите както на предприятието, така и на служителите. Директивата разглежда като сериозни нарушения на задълженията на държавите-членки пълната липса на информация и / или консултация с представителите на работниците и служителите, преди вземането на решение или публичното обявяване на такова решение, както и задържането на важна информация или предоставянето на неточна информация, което прави неефективно упражняването на правото на информация и консултации. Последното в частност създаде много трудности на практика.

Трябва да се отбележи, че при упражняването на правото си на участие в управлението или по-общо в процеса на вземане на решения служителите до голяма степен „зависят“ от работодателя. С други думи, ако работодателят не съобщи своевременно и подходяща информация, служителите или техните представители нямат възможност да участват във вземането на решения. В резултат на това в такива случаи не може да се очаква, че служителите ще предоставят подходящ и добър отговор, което може да допринесе за вземане на решения. Тъй като директивата не предвижда специални разпоредби относно процедурата за информиране и консултиране на национално ниво, тази задача е оставена на законодателите в отделните държави-членки. По този начин те трябва да гарантират, че директивата се прилага по начин, който ще позволи на представителите на служителите да участват в практиката (и не само на теория). Въпреки че нито директивата, нито националните законодателства на държавите-членки на ЕС определят отговорностите на представителите на работниците в тяхната дейност, това на практика е изключително важно. Начинът, по който служителите назначават или избират свои представители и колко добре запознати ще бъдат последните по отношение на необходимите умения и компетенции, играе жизненоважна роля за правилното развитие на участието на работниците както на национално ниво, така и на равнището на съответното предприятие.

Тяхната квалификация и поведение са важни и по отношение на вземането на решения. Освен това е важно да се повиши осведомеността за факта, че ролята на представителите на работниците при участие не се ограничава до правата на работниците, а се разпростира върху интересите на предприятието, по-специално в дългосрочното му съществуване и развитие.

От гледна точка на държавите, които са кандидати за присъединяване към Европейския съюз, трябва по-специално да се вземе предвид, че директивата не налага на държавите как те да регулират в своите правни актове изискванията за информация и консултации с представители на служителите в предприятия. Следователно националните законодатели трябва да решат коя система да прилагат. Въз основа на правните режими и опита в държавите-членки на ЕС това може да бъде осъществено по няколко начина. Процедурите за информиране и консултиране, например, могат да бъдат прилагани чрез синдикатите в предприятието или при липса на такива трябва да се осигурят други форми на информация и консултации, като например ad hoc представители. Друг вариант е да се избере съвет на работниците, който представлява всички служители, работещи за работодателя. Възможно е също така да се създаде единна по рода си система за участие на работниците, която да отчита характеристиките на националните индустриални отношения, напр. смесени комисии / комитети. В заключение, изборът е оставен на отделните държави, но правилата трябва да бъдат приложени, така че да могат ефективно да се прилагат на практика.



Основният прерогатив е да се даде възможност на работниците и техните представители да си сътрудничат по реда, предвиден в директивата, и да осигурят на работодателите квалифициран, легитимен и отговорен „партньор“, чието участие в дейността на предприятието ще бъде ефективно с оглед гарантиране на конкурентоспособност.

Както научните изследвания, така и практическят опит показват, че други фактори, различни от законодателството, също оказват значително влияние върху прилагането на участието на работниците, по-специално отношението на работодателя към участието на работниците в управлението или като цяло към всяка форма на участие на работниците във вземане на решение за дейността. Беше забелязано, че когато преобладаващото отношение към участието на работниците или по-общо към социалния диалог е неблагоприятно или дори враждебно, прилагането на процедурите за информиране и консултиране е значително по-трудно. Следователно политическата воля в съответната държава-членка (и от своя страна на равнището на ЕС) е от изключително значение, тъй като чрез различни дейности може да допринесе за по-голяма информираност и подобро прилагане на правата на работниците в тази област. Необходимо е да се повиши информираността на работодателите за важността на спазването на процедурите за информиране и консултиране, тъй като те представляват основни права на работниците в областта на участието на работниците на европейската сцена.

Имаше и няколко опита за промяна на директивата, които трябва да бъдат отбелязани. Повечето дейности се проведоха през 2015 г., когато Европейската комисия започна консултации със социални партньори на равнище на Европейската комисия относно потенциалните промени в европейското законодателство за участието на работниците (т. нар. пакет за „поправка“). Целта на консултацията беше по-специално обменът на мнения между социалните партньори на равнището на Европейския съюз относно възможните насоки за мерки, насочени към повишаване на сплотеността и ефективността на съществуващото европейско законодателство в областта на информирането и консултирането на работниците на национално ниво. Беше анализирана и директивата за информация и консултации с изрично желание да се финализира такова определение на принципите за информация и уведомяване, които да гарантират взаимното приваждане в съответствие и принципите, за да се избегне объркване. Въпреки многобройните дейности и усилия, не бяха приети изменения на директивата и Европейската комисия стигна до общото заключение, че директивите в тази област (включително директивата за информация и консултации) са уместни, ефективни и съгласувани.



С финансова подкрепа от Европейския съюз. Отговорността за съдържанието и изразените мнения се носи единствено от авторите. Европейската комисия не носи отговорност за каквато и да е употреба на съдържачата се тук информация.