

РАЗВИТИЕ НА ПРЯКОТО РАБОТНИЧЕСКО УЧАСТИЕ И НЕГОВОТО
ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯТА
DIRECT VS/2016/0305

ПРЯКО УЧАСТИЕ НА РАБОТНИЦИТЕ В УПРАВЛЕНИЕТО В ЕВРОПА СРАВНИТЕЛЕН ДОКЛАД



Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Европейската комисия - Генерална дирекция „Заетост, социални въпроси и включване“, бюджетна линия: 04.03 01 06

ПАРТНЬОРИ:

Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ) - България
Българска стопанска камара (БСК) - България
Конфедерация на кипърските работници (SEK) - Кипър
Институт за развитие на работниците (IDEAS) - Ирландия
Фондация Джузепе Ди Виторио(FDV) - Италия
Варшавски икономически институт (SGH) - Полша
Кралски колеж Холуей и Бедфорд (RHBNC) - Великобритания

АВТОРИ:

Екатерина Рибарова - ИССИ при КНСБ
Kevin P. O'Kelly - Външен експерт
Мария Минчева - БСК
Димитър Бараков - БСК
Sylvester Cronin - IDEAS
Tony Murphy - IDEAS
Salvo Leonardi - FDV
Evangelos Evangelou - SEK
Christos Pelecanos - SEK
Christos Karydis - SEK
Michael Gold - RHBNC
Chris Rees - RHBNC
Andrzej Zybala - SGH

GENERAL EDITION:

Michael Gold - RHBNC
Kevin P. O'Kelly - Външен експерт
Екатерина Рибарова - ИССИ при КНСБ
Ина Атанасова - КНСБ

Публикацията може да бъде свалена от:

www.direct-project.org

София, ноември 2018

СЪДЪРЖАНИЕ

1. РЕЗЮМЕ	5
2. МЕТОДОЛОГИЯ НА ПРОЕКТА	7
3. СОЦИАЛЕН ДИАЛОГ В ПРЕДПРИЯТИЯТА И ПРЯКО УЧАСТИЕ	9
4. НАЦИОНАЛНИ СИСТЕМИ ЗА ИНДУСТРИАЛНИ ОТНОШЕНИЯ	16
5. УЧАСТИЕТО НА РАБОТНИЦИТЕ В СИСТЕМАТА НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ	20
5.1 Обобщение на развитието на практиките за пряко участие на работниците	24
5.2 Състояние на прякото участие в страните партньори - общ преглед	26
5.3 Практическо приложение на прякото участие – общи тенденции и национални измерения	30
• България	30
• Кипър	32
• Ирландия	33
• Италия	33
• Полша	34
• Обединено Кралство	35
5.4 Какво е мнението на социалните партньори за прякото участие?	37
6. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ТЕНДЕНЦИИТЕ НА ПРЯКОТО УЧАСТИЕ НА РАБОТНИЦИТЕ В ШЕСТТЕ УЧАСТВАЩИ СТРАНИ ЧЛЕНКИ НА ЕС	44
6.1 Пряко участие по сектори	44
6.1.1 Секторни измерения – общ преглед	44
6.1.2 Основни тенденции в определени сектори	47
6.1.3 Предмет на прякото участие: основни въпроси	48
6.1.4. Мнения на социалните партньори	53
6.2 Анализ на ситуации в предприятия	56
7. ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ	89
7.1. ЗАКЛЮЧЕНИЯ	89
7.2. ПРЕПОРЪКИ	90
ИЗТОЧНИЦИ	92



Уважаеми колеги, партньори и заинтересовани читатели,

Индустриалната демокрация е във фокуса на дейността на синдикатите и социалните партньори от началото на демократичните промени у нас, но след приемането на България в Европейския съюз стана предмет на все повече изследвания и дискусии. Редица фактори на външната и вътрешна среда за предприятията и социалните партньори, като техническите и технологични промени (дигитализация, роботизация и др.), икономическата глобализация и растящата несигурност на пазарите и устойчивостта на предприятията са предпоставки за обогатяването на индустриалната демокрация с нови форми. Все повече се използват форми за разширяването на прякото работническо участие в управлението и търсене на механизми за подобряване на мотивацията за труд, производителността и приобщаване на работниците към организациите.

Формите на пряко участие са познати в практиката на редица развити страни от дълги години, макар по правило да не намират регулация в националните нормативни уредби. По-често е използването на такива практики в резултат от политиките и решенията в отделни фирми, въпреки че в някои страни те имат и по-широко приложение. За нас е важно до колко използването на тези форми спазва и надгражда правата на наемните работници, както и до колко се „вписва“ и обогатява съществуващата система на индустриални отношения.

Ето защо изследванията на прякото работническо участие в управлението на предприятията, както и консултациите и обученията на синдикални лидери, други работнически представители, работодатели и мениджъри би било полезно за навлизане на тези практики в България и за рационалното им използване за подобряване на резултатите от дейността на предприятията, правата на наемните работници и системите на индустриални отношения.

Този проект е една от първите стъпки в тази посока и резултатите от него могат да бъдат от полза за синдикалисти, работодатели и всички които проявяват интерес към тези теми.

Надявам се тази публикация да е от полза за всички, които се запознаят с нея!

**Пламен Димитров, доктор по икономика
Президент на КНСБ**

1. РЕЗЮМЕ

Проектът DIRECT, инициран и управляван от КНСБ се фокусира върху тенденциите в прякото работническо участие в шест страни-членки на ЕС (България, Кипър, Ирландия, Италия, Полша и Великобритания) и цели да определи степента на пряко участие в различните страни, да сравни различните национални тенденции и да анализира причините за развитието на пряко участие, да се оцени въздействието на прякото участие върху трудовите отношения в предприятията; и да насърчи положителното въздействие на прякото участие за подобряване на представителството на работниците и индустриалните отношения в предприятията.

През последните десетилетия в повечето водещи европейски предприятия организацията на труда се развива по нови пътища. Те включват по-широко използване на работническото участие в управлението на работното място. Новите форми на организация на труда включват и принос на работниците и служителите, който може да се представи чрез три отделни, но вътрешно-свързани, форми: представително участие, финансово участие и пряко участие.

Въвеждането на прякото работническо участие като средство за промяна на организацията на труда може да бъде предизвикателство за традиционните йерархични управленски структури и изисква различен тип управленски подход и промяна във фирмената култура. Тези промени ще окажат и влияние върху други аспекти на трудовите отношения, като например вътрешните потоци от информация за резултатите от дейността на предприятието, структурите на заплатите и разрешаването на трудовите спорове. В контекста на финансовата и икономическа криза и потребността от устойчив растеж на европейските икономики, е необходимо да се обмисли какви би трябвало да бъдат необходимите устойчиви форми на корпоративно управление и участие на работниците и каква роля, ако има такава, може да играе прякото участие в тях, съпоставено с представителните форми на участие.

ПАРТНЬОРИ

Проектът включва седем партньорски организации от шест страни членки на ЕС както следва:

България – **Конфедерация на независимите синдикати в България** (КНСБ)
– основен партньор по договор с Европейската комисия и координатор на проекта в цялост

Българска стопанска камара (БСК)

Кипър: **Конфедерация на кипърските работници** (SEK)

Ирландия: **Институт за развитие на работниците (IDEAS)**

Италия: **Фондация Джузепе Ди Виторио(FDV)**

Полша: **Варшавски икономически институт (SGH)**

Великобритания: **Кралски колеж Холуей и Бедфорд (RHBNC)**

ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

- Да се направи изследване на **тенденциите в прякото работническо участие** в шестте страни-членки на ЕС и да се определят основните сектори, форми, механизми и съществуващи фирмени разпоредби за по-широкото им регулиране, където е приложимо;
- Да се **определят приликите и разликите в подходите и практиките** на прякото работническо участие в шестте страни;
- Да се проучат и анализират **взаимовръзките между формите на пряко участие и други форми на работническо представителство** и индустриалните отношения на ниво предприятие;
- Да се анализира **въздействието на прякото работническо участие** върху стратегиите на компаниите, ефективността и устойчивостта, производителността на труда, социалните въпроси, трудовите отношения, условията на труд, развитието на човешките ресурси и др.;
- Да се проучи до каква степен прякото участие може да **улесни развитието на по-ефективни форми на регулиране на взаимоотношенията със заинтересованите страни** и да допринесе за по-устойчиви корпоративни форми;
- Да се **повишат капацитета, знанията и уменията** на синдикалните/ работническите представители, мениджъри и работодатели по отношение на използването на системи или практики на пряко участие;
- Да се **разпространят резултатите от научните изследвания и примерите на добри практики** сред представители на работодателите и синдикатите, с цел насърчаване на прилагането на модели на пряко участие в съответствие с правата на работниците;
- Да се развият идеи за създаване и **подобряване на национални правни разпоредби**, които се отнасят до прилагането на пряко участие и са свързани с укрепването на правата на работниците/служителите и на процеса на индустриалните отношения;
- Да се **формулират идеи за инициативи на равнище ЕС** (рамкови споразумения, политики и т.н.), за насърчаване на добрите практики на прякото работническо участие, свързани и с баланса на интереси между работодателите и работниците.

2. МЕТОДОЛОГИЯ НА ПРОЕКТА

Проектът DIRECT беше наблюдаван от представители на участващите организации в Управителен комитет. Ролята на този комитет беше да се съгласуват целите на проекта, подробната методология и графика на изпълнение на проекта; да се съгласуват всички документи и въпросници; както и да наблюдава напредъка на национално равнище в шестте участващи страни-членки. Управителният комитет се срещна шест пъти, по една среща във всяка от шестте страни, по време на двугодишния период на проекта.

Задачи на проекта:

Да се проучи как се използва прякото участие от определен брой предприятия в два (избрани за всяка страна) сектора на икономиката;

Да се изследват сходствата и разликите в тези бизнес сектори в шестте участващи страни-членки - от ЕС -15 (Италия, Ирландия и Великобритания) и ЕС-13 (Кипър, Полша и България);

Да се изследва как преките и представителните форми на участие на работниците съществуват паралелно и взаимно се допълват ;

Да се проучи как прякото участие е подобрило (или не) индустриалните отношения в целевите предприятия;

Да се усъвършенства разбирането за прякото участие сред представителите на социалните партньори в участващите страни-членки

Да се обменят примери за «добри практики» между участващите страни-членки;

Да се дадат препоръки на националните социални партньори и на лицата, създаващи политиките на Европейската комисия за насърчаване и по-широко използване на прякото участие в държавите-членки.

За постигането на тези задачи и тъй като проектът беше финансиран за две години, имаше възможност за по-задълбочени проучвания. Оттук, приетата методология беше на пет етапа:

1. Теоретично изследване на естеството и степента на приложение на прякото участие във всяка от шестте участващи страни. Във всеки преглед по държави се представя резюме на общите тенденции в прякото участие на национално равнище, които се разглеждат в контекста на националните традиции в индустриалните отношения и в по-широк план - в контекста на практиките на работническото участие. Това включва исторически

тенденции, развитието на прякото участие на практика и въздействие на прякото участие върху индустриалните отношения и управлението на предприятията.

2 В рамките на параметрите, изложени в Таблица 1 по-долу, проектът изследва прякото участие в предприятия в сектора на услугите и в сектора на преработващата промишленост във всяка от участващите страни-членки. Това беше извършено чрез съгласуване на въпросник за изследването, последвано от съгласуван брой интервюта с представители на управленските екипи и на работниците и служителите в редица предприятия, работещи в избраните сектори. Изследвани са само предприятия, в които всички или значителна част от наемните работници са синдикализирани. Важен аспект на проекта беше да се определят и синдикалните нагласи спрямо прякото участие, като например синдикалната подкрепа за него или противопоставянето срещу неговото развитие

3. Във всяка от участващите страни-членки са проведени национални семинари с представители на социалните партньори, академичните среди и представители на съответните министерства, за да се обсъдят предварителните резултати от националните изследвания. Тези национални семинари дадоха възможност да се представят примери за добри практики на различните форми на пряко участие, като резултат от анализите на ситуации (казуси).

4. В Рим, Никозия и Лондон са проведени и три транснационални семинара, където беше създадена възможност да се чуят както национални, така и цялостни проектни презентации относно прякото участие и други форми на работническо участие.

5. Изготвени са национални доклади, основаващи се на констатациите и резултатите от етапи 1 до 4, посочени по-горе, последвани от финална международна конференция за представяне и обсъждане на цялостните резултати от проекта, която да разпространи основните заключения и насърчи по-широк дебат относно ползите от прякото участие като средство за овластяване на работниците, благоприятстващо както работната сила, така предприятието.

3. СОЦИАЛЕН ДИАЛОГ В ПРЕДПРИЯТИЯТА И ПРЯКО УЧАСТИЕ

Промени на работното място

В последните години европейските социални партньори, предприятията и работниците са изправени пред редица външни фактори, които определят темпа на разпространение на социалния диалог на ниво предприятие, като например: необходимостта предприятията да отговорят на бързите технически и технологични промени (цифровизация, роботизация, социални медии и т.н.). Този технологичен напредък също така стана причина за появата на нови индустрии и услуги и нови форми на предприятия и работни места, които доведоха до необходимостта от нови подходи към организацията на работата.

Последните проучвания, обаче, показват, че в някои държави-членки на ЕС, особено тези, които са закъснели с използването на новите форми на работническо участие, практическите резултати от разширяването на представителството и социалния диалог в предприятията се осъществяват бавно. Установени са проблеми, свързани с липсата на доверие в прилагането на алтернативни форми на представителство и двусмислено отношение на някои работодатели и синдикати по отношение на правото на работниците на информиране и консултиране, както и правото им да участват или да допринасят за вземането на управленски решения¹.

Например, проучване на Европейската фондация за подобряване условията на живот и труд установи, че само 57% от предприятията в ЕС:

... насърчават своите наемни работници да участват в дейности на предприятието, които са извън непосредствените отговорности свързани с тяхната работа. Предприятията правят това по различни начини, вариращи от споделяне на информация и консултиране с работниците - чрез срещи на персонала, проучвания на персонала и кутии за предложения - до включването им в стратегически и планови операции².

¹ Проучване на европейските дружества за 2013 г. виж също «Живот и труд в Европа» 2017 Европейска фондация за подобряване на условията на живот и труд (Дъблин), 2018, стр. 32 и 33.

² Например Директива за ЕРС (преработена) (2009/38 / ЕО), Рамковата директива за информиране и консултиране (2002/14 / ЕО), Директивата за европейските дружества (SE) (2001/86 / ЕО) и Европейското кооперативно дружество (2003/72 / ЕО).

Пряко участие и корпоративно управление

В контекста на десетилетието на световната финансова и икономическа криза и необходимостта от устойчив растеж в икономиката на ЕС, е необходимо да се обмисли и ролята на участието на работниците и служителите във всички бъдещи форми на корпоративно управление и да се разгледа каква роля, ако има такава, може да има прякото участие в тези форми. Все по-често се чуват призови за „по-отговорен капитализъм“ и преминаване към по-дългосрочни и устойчиви корпоративни форми на управление, които да се отдалечат от фокусирането върху краткосрочната възвръщаемост на инвестициите на акционерите. Може да се твърди, че корпоративното управление след кризата изисква по-ефективно ангажиране и участие на работниците, тъй като предприятията са социални организации, а работниците и служителите са заинтересованите страни с най-голям интерес към дългосрочния им успех.

Предизвикателствата на всички тези технологични, икономически и социални развията през двадесет и първи век са важна причина за увеличаване на прякото участие на работниците. Ето защо проектът DIRECT има за цел да допринесе за дебата как да се намери правилния баланс между икономическата ефективност, социалната отговорност, правата на работниците и служителите и съществуващите национални системи за индустриални отношения, които могат да бъдат рационализирани и използвани в различните страни, сектори и предприятия. Проектът има за цел да информира и образова синдикалните лидери и други представители на работниците, работодателите и мениджърите по основните аспекти на прякото участие и да разкрие и сподели добрите практики и опит.

Политики на ЕС

В рамките на Програмата «Социална Европа», дългосрочната и заявена политика на институциите на ЕС е да насърчават правата за информиране, консултиране и участие на работниците. Това датира още от приемането на Европейската социална харта (на Съвета на Европа) през 1961 г., Хартата за основните социални права на работниците от 1989 г., Социалния протокол към Договора за Европейския съюз (Договорът от Маастрихт) от 1992 г. и включването на заетостта, социалните и трудови права в Договора от Амстердам, 1997 г.

Съгласно съответните клаузи от Договора, институциите на ЕС са приели широк спектър от политики за насърчаване на повече права на работниците, като например въвеждането на редица разпоредби, които дават на работниците и служителите право на информация за съответното предприятие, правото

да бъдат консултирани относно предложени решения за управление на работните места и работната сила, да имат роля в корпоративното управление и увеличаване на възможностите за традиционно работническо представителство от синдикатите³.

Тези политики също така се стремят да насърчават необходимостта от подобър социален диалог на ниво предприятие чрез участие на работниците и служителите на работното място, което може да бъде под три различни, но взаимно свързани форми:

Представително участие, което институциите на Европейския съюз са популяризирали чрез редица законодателни действия, предвиждащи предоставянето на специфична за предприятието информация и правото на работниците и служителите да бъдат консултирани по въпроси свързани с работната сила преди вземането на управленски решения. Този процес се осъществява чрез избирането на представители на работниците и служителите в работнически съвети или други структури за информиране и консултиране в рамките на предприятието, включително Европейски работнически съвети в транснационални/ многонационални компании. Представителното участие включва също така участие на избрани работнически представители в управителните съвети на предприятията - в надзорен съвет за двустепенни системи, или в борда на директорите за едностепенни системи на корпоративно управление.

Финансово участие, което Европейската комисия насърчава не чрез законодателни актове, а чрез редица политически документи и съобщения на Комисията. При финансовото участие (или PEPPER в терминологията на Европейската комисия⁴), работниците и служителите имат възможност да закупят и притежават дялове от собствения капитал на предприятието, в което работят, чрез планове за дялово участие, чрез пряко притежание на дялове, чрез съвместно управляван фонд за управление на акции от името на работниците и служителите (ESOT), или чрез дял в годишните печалби на предприятието.

Накрая, пряко участие, което институциите на ЕС отново не насърчават

3 Например Директива за ЕРС (преработена) (2009/38 / ЕО), Рамковата директива за информиране и консултиране (2002/14 / ЕО), Директивата за европейските дружества (SE) (2001/86 / ЕО) и Европейското кооперативно дружество (2003/72/ЕО).

4 Виж Доклад PEPPER (Насърчаване на участието на заетите лица в печалбите и резултатите на предприятията) Социална Европа 3/1991 (допълнение) и Доклад на Комисията: PEPPER II Комисия на Европейските общности, Брюксел (1996)

чрез законодателство, а чрез серия от мрежи, обединяващи национални експерти, които да идентифицират и споделят „добри практики“ в подходите за организация на работата⁵.

В подкрепа на тази политическа рамка, на специална среща през ноември 2017 г., Европейският съвет прие Европейския стълб на социалните права (EPSR). Този стълб цели съживяване на Социална Европа, като посочва, че:

а) Социалните партньори трябва да бъдат консултирани относно разработването и прилагането на политики в областта на икономиката, заетостта и социалната политика в съответствие с националните практики.

Те ще бъдат насърчавани⁶ да водят преговори и да сключват колективни споразумения/колективни трудови договори по въпроси, свързани с тях, като същевременно се зачитат тяхната автономност и правото на колективни действия. Когато е уместно, споразуменията, сключени между социалните партньори, ще се изпълняват на равнище на ЕС и неговите държави-членки.

б) Работниците или техните представители имат правото да бъдат информирани и консултирани своевременно по въпроси, свързани с тях, и по-специално относно прехвърляне, реструктуриране и сливане на предприятия, както и за колективни уволнения.

в) Ще се насърчава повишаването на капацитета на социалните партньори за подобряване на социалния диалог.

Проектът DIRECT се фокусира върху последната от тези три форми на участие на работниците и служителите - прякото участие.

Пряко участие

Прякото участие и представителното участие се допълват взаимно и представляват неразделна част от по-добрия вътрешен социален диалог в предприятията, който може да допринесе за изграждането на доверие и ангажираност сред работниците, както и между собствениците на предприятия, мениджърите и наемните работници.

...подобни практики повишават удовлетворението от работата, което води до задържане на персонала, по-малко отсъствия и по-добра мотивация, накратко -

⁵ Например, Европейската мрежа за организация на труда (EWON) през 90-те години и настоящата Европейска мрежа за иновации на работното място (EWIN)

⁶ Европейски стълб на социалните права (Глава II, 08 б и в), одобрено от председателите на Европейския парламент, Съвета на Европейския съюз и Европейската комисия, Гьотеборг, Швеция, ноември 2017 г., стр. 36

*подобро благосъстояние на работното място*⁷.

Проучването на европейските предприятия също установи, че има:

*... по-добро благосъстояние на работното място в предприятия, които насърчават участието на служителите, отколкото в компании, които са по-малко ангажирани с това*⁸.

Изследването ЕРОС на Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд (Еврофонд), което е основното изследване на прякото участие през 90-те години на миналия век, определи прякото участие като:

*Възможности, предоставени от управляващите екипи и преките ръководители в предприятията, или инициативи, на които те оказват подкрепа на ниво работно място за: консултиране и/или делегиране на отговорности и правомощия на техните подчинени за вземане на решения (като отделни лица или като група работници), свързани с непосредствената работа, организацията на работата и/или условията на труд*⁹.

Следователно, това е система за организация на работата, която позволява на отделните работници и служители да допринасят за ежедневните операции на предприятието, за разлика от приноса към стратегиите и политиките за управление, който работниците и служителите предоставят чрез своите работническите представители. Прякото участие може да включва както консултативни, така и делегирани договорености на работното място. Това са:

Консултативни - когато управляващите екипи са създали системи за работниците и служителите да дават своето мнение по въпроси, свързани с работата, но мениджърите си запазват правото на вземане на решения;

Делегирани – когато мениджърите дават на служителите по-голяма свобода и отговорност да организират и изпълняват своите работни задачи без да се обръщат към тях.

И двете форми на пряко участие могат да включват както отделни работници, така и групи работници. Индивидуалните консултации могат да се извършват чрез преки срещи със супервайзърите, или чрез работнически представители, когато има такива договорки. Груповите консултации могат да бъдат

⁷ Изследване на европейските дружества и Eurofound, цитирано по-горе.

⁸ Пак там

⁹ Концептуализиране на прякото участие в организационна промяна - Проектът ЕРОС на Европейска фондация за подобряване на условията на живот и труд, Дъблин (1994)

постоянни или временни. Примери за видовете пряко участие са дадени в Таблица 1¹⁰.

Използването на прякото участие като средство за промяна в организацията на работа може да бъде предизвикателство за традиционните йерархични структури на управление. То изисква различен тип управленски подход и промяна в културата на предприятието. Тъй като на наемните работници е предоставен по-голям обхват на действие (да изпълняват задачи и да вземат собствени решения свързани с работата), ролята на мениджърите и супервайзърите и структурата на правилата за отчетност също ще се променят. Тези промени ще окажат влияние върху други аспекти на трудовите отношения, като например вътрешните потоци от информация за резултатите от дейността на предприятието, структурата на заплащане и начина, по който се разглеждат и решават трудовите спорове. В дългосрочен план те също така могат да окажат влияние върху изискваните нива на компетентност на мениджърите и супервайзерите, върху подобряване на условията на труд и поставяне на по-голямо ударение върху продължаващото обучение и доброто ниво на квалификация. В анализ от Проучване на Европейските предприятия се посочва:

*Антагонизмът между ръководството и работниците възпрепятства изпълнението и намалява благосъстоянието, създавайки неблагоприятна среда за иновативно мислене. От друга страна, доверието в отношенията насърчава съвместните усилия и създава организационна среда, която улеснява и подкрепя иновациите.*¹¹

¹⁰ Нови форми на организация на работата: Може ли Европа да реализира своя потенциал? - Резултати от проучване на прякото участие на работниците и служителите в Европа, Европейска фондация за подобряване на условията на живот и труд (Дъблин) 1997, стр. 16-18. Три от партньорските страни в проекта DIRECT също бяха включени в проучването EPOC

¹¹ Проучване на Европейските предприятия и Еврофонд, цитирано по-горе.

Таблица 1

Форми на пряко участие:

	КОНСУЛТАТИВНА	ДЕЛЕГИРАНА
ИНДИВИДУАЛНО	Редовни срещи между работник и пряк ръководител Проучвания на отношението на служителите Схеми за предложения Други вътрешни договорености, които позволяват на служителите да изразяват мнението си, например чрез социални медии, дискуссионни форуми, онлайн форуми, информационни бюлетини на предприятието, табла за съобщения и др.	Отделните работници имат правото и отговорността да изпълняват своите работни задачи, без да се обръщат постоянно към своя ръководител/ супервайзър
ГРУПОВО	Временни или ad hoc групи от работници, които се срещат за определена цел за определен период от време - като например групи по проекти или работни групи Постоянни групи, като седмични /месечни срещи на работен екип за справяне с текущи проблеми, свързани с работата, например кръгове на качество	Правата и отговорностите се дават на групи или екипи от работници, които изпълняват своите общи работни задачи без да се обръщат към ръководството - наричано още "групова работа"

Това са определенията, приети за целите на проекта DIRECT.

4. НАЦИОНАЛНИ СИСТЕМИ ЗА ИНДУСТРИАЛНИ ОТНОШЕНИЯ

Във всичките шест страни системите за индустриални отношения са повлияни до известна степен от развитието на глобализацията; от неотдавнашната финансова и икономическа криза; от липсата на устойчивост на икономиката и заетостта; и през последните години - от промените в организацията на труда и условията на труд в резултат на новите технологии като цифровизация, роботизация, 3D печат, социални медии и т.н.

В **България**: синдикалната плътност намалява през последните двайсет години, като за последните пет години е спаднала до 18-20% от работната сила. Плътността е по-висока в по-голямата част от общественения сектор, както и в миннодобивния отрасъл и производството, но е много по-ниска в повечето сектори на частните услуги. По същия начин, за същия период, плътността на членството в асоциациите на работодателите също е намаляла.

От 2004-2005 г. на пазара на труда в България се наблюдава тенденция към децентрализация на колективното договаряне. Това е по-широко разпространено в частния сектор на услугите, но и в някои производствени отрасли, като електронно и електротехническо производство, също и в производството на храни; облекло и текстил; кожа и обувки; дърводобив и хартиена промишленост; машиностроене; и металургична промишленост.

Общият обхват на колективното договаряне за цялата икономика се оценява на 26-27%¹². Обаче, други източници сочат, че цифрата е между 23% и 37%,¹³ докато в производството покритието на колективното договаряне е около 30-35%. В рамките на този обхват покритието за някои промишлени отрасли, като автомобилния сектор, е много по-ниско¹⁴. В редица стопански сектори все още съществуват колективни секторни споразумения, например в секторите, финансирани от държавата, като обществения транспорт.

В **Кипър**, въз основа на дълга традиция на силни работнически и работодателски организации, понастоящем над 60% от работниците са организирани в синдикати. Кодексът за индустриалните отношения признава свободата на сдружаване както на работниците, така и на

¹² Данни на КНСБ

¹³ https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collective_bargaining

¹⁴ Данни на КНСБ и отраслови синдикални федерации

работодателите, като подчертава значението на колективното договаряне и добросъвестните съвместни консултации. Освен това двустранните отношения са много важни и колективното договаряне на секторно и корпоративно ниво се счита за гръбнака на системата за индустриални отношения, тъй като по-голямата част от условията на трудова заетост се определят от колективните споразумения. Според данни на Еврофонд обхватът на колективното договаряне е 61%.¹⁵

Според някои изследвания, в **Ирландия**, в контекста на „доброволна“ система на индустриални отношения, има малко институционални възможности насърчаващи участието на работниците и синдикатите на ниво предприятие. Предприятията са свободни да избират между редица модели на трудови правоотношения. В резултат на това Ирландия има фрагментирана система на индустриални отношения, характеризираща се с разнообразие в практиките за наемане на работа.

Ирландската „доброволна“ система на индустриални отношения се счита за по-неподатлива към партньорството на работното място, отколкото много континентално-европейски системи, които имат институционални рамки и разпоредби, насърчаващи представителни органи за участие, като например работнически съвети.¹⁶ Синдикалната плътност е приблизително 36-37%¹⁷, а според изследване на Еврофонд от 2013 г. работниците и служителите, обхванати от колективното договаряне на всички нива в икономиката, са били 58%.¹⁸

В европейския контекст, **италианската** система на индустриални отношения се отличава в редица аспекти, или най-малкото - в повечето случаи стои извън основните направления. Това се дължи на почти уникалното ниво на „доброволност“ и липсата на законодателна намеса. Законодателната намеса, макар и особено интензивна при индивидуалните трудови правоотношения, е незначителна, когато става дума за колективно договаряне. Все пак в Конституцията от 1948 г. има много препратки към индустриалните отношения, включително във връзка с представителство,

15 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/cyprus#collective-bargaining>

16 Dobbins T (2001) Създаден е нов Национален център за партньорство и ефективност: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

17 Ирландия: Профил на индустриалните отношения, R Farrelly, IRN Publishing, в EIRO Eurofound (2014) <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/ireland/ireland-industrial-relations-profile>

18 <https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

механизми за колективно договаряне и разширяване на обхвата му, правото на стачка и участие на служителите. Освен тази форма на «доброволност», италианската система за индустриални отношения може да бъде описана накратко със следните характеристики:

- Синдикален плурализъм, който в исторически план е разделен по идеологически принципи
- Значително фрагментиране на работодателските асоциации
- Двустепенна система за колективно договаряне с предимство на секторното/отрасловото ниво
- Високо ниво на покритие на колективните преговори от името на множество работодатели: 80% до 90%
- Средно високо ниво на синдикализация: около 33-35%
- Единен канал за работническо представителство на ниво предприятие

В **Полша** моделът на управление чрез държавно планиране и контрол е оказал влияние и върху модела на индустриалните отношения, вследствие на особената позиция на икономиките на страните от Централна и Източна Европа (ЦИЕ) в контекста на глобализацията и европеизацията. Ключова характеристика е силното влияние на чуждестранния капитал, като се имат предвид високата безработица, структурната слабост на пазара на труда, занижените трудови стандарти и ниското заплащане.¹⁹ Това е довело до подчиняване на интересите на труда на големи капиталови групи (предимно чуждестранни), чийто основен интерес са ниските разходи за труд. Полският модел на капитализъм също има отношение към индустриалните отношения, тъй като някои учени го описват като „зависим капитализъм“, съсредоточен върху намаляване на заплащането и трудовите стандарти, с надеждата, че капиталът ще продължи да бъде привлечен в икономиката.

Синдикалната плътност се изчислява на около 15%, а равнището на колективното договаряне е между 47% и 54%, според различни източници²⁰.

Най-забележителната особеност на системата на индустриални отношения в **Обединеното кралство** е че във фокуса на колективното договаряне (там, където съществува) стоят основно предприятието и работното място – както във връзка с процедурите и заплащането, така и във връзка с

19 Bohle, D. и Greskovits, B. (2006) Капитализъм без компромиси: силен бизнес и слаб труд в новите транснационални индустрии в Източна Европа, Проучвания в сравнителното международно развитие, пролет 2006, том. 41, № 1

20 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/poland#collective-bargaining>

условията. Разбира се, законодателството е създадо основна индивидуална и колективна регулаторна рамка, към която от 1997 г. насам са добавени национална работна заплата гарантираща жизнения минимум, подобрени процедури за признаване на синдикатите и политики за заетост, насочени към семейството.

Държавата продължава да играе изключително ограничена роля в осъществяването на индустриалните отношения. Този дерегулаторен подход е известен най-общо като „доброволност“, което е форма на регулиране чрез:

... секторно и конкурентно колективно договаряне, от което държавата доброволно и с готовност се е изключила, освен в моменти на сериозни нарушения или в ситуации на изключителна слабост на пазара на труда²¹.

През последните години колективното договаряне от името на множество работодатели (на секторно ниво) е намаляло драстично и никога не е имало традиция на междусекторно регулиране чрез най-големите организации на работодателите и синдикалните конфедерации. Понастоящем, данни от различни източници²² сочат, че синдикализацията е между 27.9% и 57%. Резултатът е процес на „дезорганизирана децентрализация“²³, тъй като предприятията и работните места са се изместили в центъра на колективното договаряне и регулират индустриалните отношения, не на последно място и чрез форми на участие на служителите.

21 Fox, A. (1985) История и наследство. Социалният произход на системата на британските индустриални отношения. Лондон: Allen & Unwin; Burgess, K. (1975) Началото на британските индустриални отношения. Опитът от деветнайсети век. Лондон: Croom Helm.

22 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

23 Traxler, F. (1995), „Сбогом на институциите на пазара на труда? Организирана срещу дезорганизирана децентрализация като Карта за индустриалните отношения, в С. Crouch и F. Traxler (eds) Организиран индустриални отношения в Европа: Какво е бъдещето? Avebury: Aldershot, стр. 3-19

5. УЧАСТИЕТО НА РАБОТНИЦИТЕ В СИСТЕМАТА НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ

В сравнение със синдикалното представителство и колективното договаряне, в **България** участието на работниците има поддържаща роля. Съществуват обаче много структури на ниво предприятие (като представители за информиране и консултиране, комитети по здравословни и безопасни условия на труд, общи събрания на работниците и събрания чрез пълномощници), особено в големите и в някои средни предприятия. Повечето от тези структури на ниво предприятие са или доминирани от синдикатите (ако са налице синдикати), или просто съществуват «формално», без да имат реална дейност.

Има обаче някои изключения, главно сред поделенията на мултинационалните компании (МНК) и в някои от големите национални предприятия, където има добре установени договорености за информиране и консултиране, представляващи всички работници, което води до добри резултати, заедно с добре развито колективно договаряне на ниво предприятие.

В **Кипър** редица колективни споразумения, както на секторно, така и на ниво предприятия, вече включват специална клауза, която се позовава на намеренията на социалните партньори да създадат органи за информиране и консултиране, съгласно разпоредбите на *Закон 78 (I) / 2005 за създаване на Обща рамка за информиране и консултиране на служителите*. На практика, обаче, най-важните представителни структури на ниво предприятие са синдикатите. В някои случаи работническите представители участват в работнически съвети заедно с представителите на ръководството. Основните въпроси, с които се занимават тези съвети са безопасността и здравето; производствени системи; продължителност на смените/работно време; дисциплина и лични жалби.

При присъединяването към ЕИО през 1973 г., опитът с участието на работниците в съществуващите държави-членки предостави възможност на **Ирландия** да разработи подобен подход в базираните в Ирландия предприятия. Впоследствие, през 1997 г. влиза в сила Законът за участието на работниците (държавните предприятия). В Закона се предвижда назначаването на избрани представители на работниците (наричани работнически директори) в една трета от местата в борда на седем държавни предприятия. Законодателството изисква кандидатите за избор да бъдат номинирани от синдикат или друг орган, като например сдружение

на персонала или друг подобен еквивалент, който да е признат в съответното предприятие за целите на колективното договаряне. Номинираните могат да бъдат служители на пълно работно време и редовни служители на непълно работно време в компанията (или в поделенията, при специални обстоятелства). След като бъдат избрани, тези работнически директори заемат длъжността за срок от три години и имат същия статут, права и отговорности като другите директори назначени от правителството.

Законът от 1977 г. е актуализиран и изменен със Закона за участието на работниците (държавните предприятия) от 1988 г. Този закон удължава мандата на работническите директори от три на четири години. Той въвежда изискването за консултативни органи в трийсет и девет държавни предприятия и агенции - един вид работнически подсъвети. При представянето на проектозакона в Dáil (Ирландския парламент), министърът на труда каза, че:

... за да се подпомогне развитието на участието на работниците на ниво по-ниско от това на съветите в полу-публичния сектор. ... Трябва да имаме законодателство в тази област, за да стимулираме промяната чрез съгласувани усилия от страна на ръководството и служителите на ниво предприятие. ... Законопроектът дава на служителите във всяко държавно предприятие правото да инициират договорености за участие в работнически подсъвет. Предприятието и представителите на неговите служители са задължени да разработят помежду си взаимно приемливи договорености за участие на служителите по искане на мнозинството от служителите. Въпреки че законопроектът предвижда пряка инициатива на служителите в рамките на всяко предприятие, той не пречи на ръководството да разработва свои предложения и да установява контакт с представителите на работниците и служителите относно развитието на участието в подсъвети.²⁴

Законът разширява обхвата на законодателството относно работническите директори до две допълнителни държавни компании и редица държавни агенции, а също така дава на министъра на труда правомощията да променя броя на работническите директори, по-специално в нетърговски бордове, под съотношението от една-трета, но със задължителен минимум от двама избрани работнически директори. В края на 80-те и началото на 90-те години системата на работническите директори губи политическа подкрепа, което води до постепенно намаляване на представителството на равнище управителен съвет, така че степента на представителство

24 Изказване на г-н Bertie Ahern TD, министър на труда, внасящ законопроекта в Oireachtas (Парламента), февруари 1988 г.

и ангажираност на служителите на ниво съвети се е понижала през последните две десетилетия, често в резултат на приватизацията на бивши държавни предприятия и закриването или сливането на държавни агенции. В тази връзка политическият климат в държавните предприятия и в частния сектор вече не е добре настроен към работническото участие или към правата на работниците и служителите за информиране и консултиране. Въпреки това, в резултат на рамковата директива на ЕС за информиране и консултиране, в някои предприятия са въведени нови процедури, но те не са допринесли много за разпространението на участието на работниците. В повечето случаи служителите в Ирландия са представени чрез синдикатите, или изобщо не са представени. Също така, по отношение на комитетите по условия на труд, преди 1989 г. само около 20% от ирландските работници са обхванати от законодателство за безопасни и здравословни условия на труд, въпреки че от десетилетия синдикатите искат 100% покритие.

В **Италия** въпросът за участието на работниците и служителите дълго време отсъства от системата на индустриалните отношения, в резултат от конфронтационния ѝ характер. Цялата система, включително различните подходи към включването и участието на служителите, се основава на доброволност и колективно договаряне. Всички колективни споразумения предвиждат съвместни комитети, мониторинг и процедури за проактивен обмен на мнения по широк кръг от въпроси, например относно икономическата ситуация и очакваните тенденции, заетост, конкурентоспособност, професионално обучение и равни възможности. Този така наречен *двустранен подход* получи силна подкрепа чрез неотдавнашното законодателство и вече може да се счита за най-структурираната форма на участие, постигната в Италия през последните 20 години.²⁵ Разпоредбите на законодателството на ЕС за информиране и консултиране на равнище на работното място са транспонирани в италианското законодателство и практиките нарастват. В повечето случаи договореностите за информиране и консултиране се осъществяват чрез единни синдикални структури на работното място.

В **Полша** директивите за информиране и консултиране на ЕС бяха транспонирани в закон между 2000 и 2004 г., преди присъединяването на страната към ЕС. Въпреки това, макар синдикатите да имат водеща роля в представителството на работното място, работнически съвети са избрани в

25 Leonardi S, Участие и ангажираност на служителите: италианският казус и синдикални въпроси, Трансфер, Европейски преглед на труда и научните изследвания, п. 1. 2016 г., Брюксел: Европейски синдикален институт

по-малко от 30% от предприятията.²⁶

В **Обединеното кралство** участието на работниците и служителите може да се разглежда като «начин за регулиране на вътрешния трудов ред».²⁷ В научните публикации са идентифицирани няколко режима на работа:

1. Едностранни управленски решения, като гласът на служителите е ограничен до условията, установени в индивидуалните трудови договори;
2. Права на управление ограничени чрез колективното договаряне, с колективни договори, отразяващи компромиси по отношение на конфликтни интереси;
3. Права на управление ограничени не само чрез колективното договаряне, но и чрез форми на участие (процедури за информиране, консултиране и съвместно вземане на решения);
4. Права на управление, ограничени от формите на участие (т.е. когато няма синдикати или колективни трудови договори, а само процеси на участие, които е малко вероятно да предоставят реални възможности за влияние върху решенията).²⁸

През последните 20 или повече години, процесът на „дезорганизирана децентрализация“ доведе до по-голяма фрагментация на режимите/схемите на работното място в Обединеното кралство, при което съответно стана по-важно да се разграничат по-подробно различните *видове* участие на служителите. Например, дори на работно място, където колективното договаряне е слабо, влиянието на служителите трябва да бъде по-високо при наличието на съвместен консултативен комитет, отколкото на работно място без такъв. В исторически план, обаче, двете най-преобладаващи форми на работническо участие в Обединеното кралство са съвместните консултации и колективното договаряне.

26 Трето Проучване на европейските дружества. Пряко и непряко участие на служителите (Eurofound 2015) A Akkerman, R Sluiter и G Jansen (2015) Служба за публикации на Европейския съюз, Люксембург, стр. 10-11

27 Knudsen, H. (1995) Участие на работниците в Европа. Лондон: Sage

28 Пак там, стр. 27

5.1 ОБОБЩЕНИЕ НА РАЗВИТИЕТО НА ПРАКТИКИТЕ ЗА ПРЯКО УЧАСТИЕ НА РАБОТНИЦИТЕ

В **България**, в рамките на така наречената планирана икономика на комунистическата държава, между 1986 и 1988 г. е имало различни форми на пряко участие на ниво работнически екип (бригада), в подразделения на предприятия и понякога на ниво предприятия. Целта на тези механизми е да се подобри производителността и трудовата мотивация, както и да се увеличи подкрепата на работниците за режима. Това участие, обаче, е формално и опитите за «реално участие» водят до прекратяването му през 1989 г.

От началото на демократичните промени, повечето форми на участие на работниците са пренебрегнати, защото първоначалната им цел е била да подкрепят комунистическия режим и поради засиленото влияние на синдикатите. Между 1997 и 2007 г. има съживяване на някои „стари“ форми и създаване на нови форми на пряко участие. От втората половина на 90-те години насам, много подразделения на МНК и други големи предприятия въвеждат нови методи на управление, които включват и пряко участие.

В **Кипър**, с развитието на икономическите и индустриалните отношения, възникват както представителни, така и преки форми на участие на работниците.

В **Ирландия**, пример за пряко участие, поставен на законова основа в резултат на споразумения за социално партньорство, е приемането на *Закона за безопасност, здраве и благополучие на работното място* от 1989 г., който предвижда комитети за безопасност и здраве на работното място. Това законодателство формира част от исканията на синдикатите по време на преговорите за национално тристранно споразумение през 1987 г., *Програмата за национално възстановяване 1988-1991*.²⁹ Тези разпоредби за консултации са допълнително подсилени, когато Законът от 1989 г. е заменен от *Закона за безопасност, здраве и благополучие на работното място* от 2005 г.

В контекста на ирландските трудовите отношения, прякото участие често се нарича «партньорство на работното място». Въпреки че социалното партньорство се е развило на национално равнище, партньорството на работното място и развитите форми на организация на труда не са се развили паралелно, или са по-широко разпространени на местно равнище.

²⁹ Програма за национално възстановяване, Държавни публикации (Дъблин) 1987, стр. 27

Според данни от изследвания, предпочитаният подход на работодателите за въвеждане на вътрешно-фирмени промени е предимно чрез едностранно вземане на управленски решения, особено по отношение на стратегически икономически въпроси.³⁰ От 2007 г. насам, обаче, се наблюдава известно движение към развитие на иновации на работното място, което е предпоставка за по-нататъшното развитие на прякото участие.

В Италия Съветите за съвместно управление) представляват най-важния - но все пак кратък - опит на участието на работниците на работното място. Тези съвети, обаче, бяха бързо абсорбирани обратно в традиционните властови отношения в предприятията. Работодателите бяха решени да затвърдят своите изключително управленски прерогативи, предвид заплахата от участие на работниците, дори и в най-слабата му форма. Италианската разновидност на организация на труда - „Тайлоризъм/Фордизъм“, която по това време беше в пълен разцвет, не предвиждаше никаква реална форма на споделяне на властта в управлението на бизнеса и организацията на труда. Практическите форми на пряко участие се използват от мениджърите от 60-те години на миналия век, но в рамките на силни синдикати на работното място.

В Полша понятието „самоуправление на работниците“ се обсъжда по време на комунистическото управление и системата на планова икономика. Движението „Солидарност“ обаче през 1979-1981 г. принуди правителството да търси начини за спиране на бързо намаляващата подкрепа на работниците за режима. Отговорът на държавата бе да се разшири участието на работниците и служителите чрез законодателство за държавните предприятия и чрез „самоуправление“, като така работниците получиха правото да вземат официални решения по стратегиите на предприятията.

Тези механизми за самоуправление бяха организирани главно чрез работнически съвети, избрани от всички служители на предприятието. Обаче, отношенията на работното място вече не се основават на установените синдикални структури, но имат за цел да отразяват преките искания на работниците.³¹ Този процес е разработен изцяло под управленски контрол. След 1989 г. повечето от тези форми са премахнати, тъй като основната им цел е да спасят предишния икономически и политически ред. В същото

30 Dobbins, T., 2001. Създаване на нов Национален център за партньорство и ефективност: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

31 Kohl H. и Platzer, H.W. (2004) Индустиални отношения в Централна и Източна Европа. Трансформация и интеграция. Сравнение между осемте нови държави-членки на ЕС. ЕСИ. Брюксел, стр.77.

време от втората половина на 90-те години на миналия век и с навлизането на чуждестранни капитали в полската икономика, започнаха да се прилагат някои нови управленски подходи, включително някои форми на пряко участие.

В **Обединеното кралство**, в рамките на теорията за «дезорганизираната децентрализация» на Тракслер, прякото участие може да се разглежда като управленски подход, насочен към повишаване на производителността и конкурентоспособността, които през последните години стават все по-значими за управлението на човешките ресурси. Според този подход прякото участие е много добро решение, при условие, че синдикатите и/или организациите на персонала присъстват, за да наблюдават и влияят върху неговото прилагане на работното място. С други думи, най-вероятно е той да подобри условията на работниците, когато е част от други форми на участие, като процедурите за информиране, консултиране и съвместно вземане на решения (тип 3) по-горе.

5.2 СЪСТОЯНИЕ НА ПРЯКОТО УЧАСТИЕ В СТРАНИТЕ ПАРТНЬОРИ - ОБЩ ПРЕГЛЕД

В повечето от шестте страни партньори по проекта няма специално законодателство или други форми за регулиране на прякото участие. Съществуват обаче някои разпоредби, които са разписани в колективните трудови договори.

В **България**, съгласно регулаторната рамка за трудовите отношения, която съществува от 1990 г. насам и беше актуализирана чрез транспонирането на съответното законодателство на ЕС между 2001 г. и 2016 г., има един работнически орган с влияние в управлението на предприятието, а именно общото събрание (или, ако е необходимо, събранието на представителите на работниците и служителите) на всички служители в предприятието, което би могло да се определи като форма на пряко участие. Законодателството регламентира по какви въпроси общото събрание (или негов еквивалент) може да взема решение в предприятието:

- Избор на различни представители на работниците и служителите, предвидени в българското законодателство
- Приемане на проект за колективен трудов договор, ако в предприятието има повече от един синдикат и ако между тях няма споразумение
- Как да се изразходват средствата за социални дейности и как тези социални фондове могат да се използват в полза на семействата

на работниците, служителите и пенсионерите, които са работили за предприятието

- Решения за ефективни стачни действия и уреждане на колективни трудови спорове

В **Кипър** формите на пряко участие не се регулират от закона. Има обаче редица компании, както местни, така и многонационални, които притежават сертификат за стандарта „Инвеститори в хората“ (Investors in People, IIP). Този стандарт е съсредоточен върху следното:

- *По-добри лидери*

Развитие на по-силни лидери на всяко ниво на организацията. Гарантиране, че всички мениджъри имат необходимите знания и умения да предоставят най-добрата подкрепа на своите екипи

- *Измерима обратна връзка*

Подобряване на ефективността чрез измерване на обратната връзка със служителите въз основа на стандарта IIP, което показва степента на ефективност очертава възможностите за подобрене

- *Ефективна структура, ефективни екипи*

Изграждане на правилна организационна структура и „отключване“ на потенциала на хората, подпомагане на бизнеса в бъдеще и осигуряване на устойчив успех

- *Непрекъснато усъвършенстване*

Постоянна промяна и подобрения с помощта на пътна карта за добри постижения

Dedicated Experts

- *Специализирани експерти*

Въз основа на нашите умения и опит - IIP е единственото сертифицирано решение за управление на хора, което осигурява достъп до високо специализирани експерти.

Define Your Culture

- *Определете организационната си култура*

Укрепване и вграждане на организационна култура и разбиране как да използвате вашите предимства, за да стимулирате вземането на решения на всяко ниво, да дадете възможност на хората да предоставят точно това, което е необходимо

- *Изграждане на бранд за работодател*

Повишаване на репутацията ви като добър работодател, решен да привлече и задържи таланти хора в бизнес, който наистина се ангажира и инвестира в своите служители

- **Бенчмаркинг**

Бенчмаркинг и сравнение между вашата сфера на дейност и партньорите ви; осигуряване на стратегии за човешки ресурси и управление на хора чрез запознаване с различни данни

Както може да се види, обхватът на стандарта IIP е по-голям от определението на проекта DIRECT по отношение на прякото участие. Това може да е индикация, че прякото участие може да бъде по-широко разпространено, отколкото е посочено от наличните изследователски данни. Следователно, въпреки че не може да бъде потвърдено чрез изследване, това повдига въпроса дали прякото участие може да има по-широк обхват, отколкото първоначално се смяташе.

Като индикатор за един от аспектите на прякото участие, когато по време на Проучването за условията на труд в Европа (2015 г.) кипърски работници са попитани: „*Можете ли да избирате или промените методите си на работа?*“, 41% отговарят с „Не“, което е по-висок от средния процент за ЕС, а тези, които са отговорили с „Да“ са 59%, което е по-нисък процент от средния за ЕС.³²

В Ирландия правните разпоредби, регулиращи прякото участие в държавния и в частния сектор, са свързани главно с изискванията за здравословни и безопасни условия на труд. Последни проучвания обаче показват, че доброволното пряко участие е широко разпространено. Например по време на проучването EPOS проведено от Еврофонд, в което Ирландия участва, се установи, че около 82% от респондентите са практикували някаква форма на пряко участие, вариращо от 22% - „индивидуална консултация“ до 62% - „делегиране на вземане на решения от отделния работник“. Също така, в Проучването за условията на труд в Европа (2015 г.), когато работниците са попитани: „*Можете ли да избирате или да промените методите си на работа?*“, 31% са отговорили с „Не“, което съответства на средното за ЕС, а тези, които са отговорили с „Да“ са 69%, което също съответства на средния процент за ЕС.³³

32 Пето Проучване на условията на труд в Европа (2015) – виж: <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

33 Пето Проучване на условията на труд в Европа (2015), цитирано по-горе.

В **Италия**, депутатите от последните правителства, с различна политическа ориентация, са имали за цел въвеждането на всеобхватно законодателство, покриващо всички различни аспекти на участието, включително информиране и консултиране, финансово участие, представителство на ниво управителен съвет и участие в синдикат.³⁴ Организацията на работата и промяната са основните цели на новото законодателство и на фискалните стимули, за да се убедят компаниите да възприемат нови стилове и практики в индустриалните отношения.³⁵

Закон № 148/2011 (чл. 8), приет като бърз отговор на икономическата криза и исканията на европейските институции³⁶, доведе до значителна децентрализация на колективното договаряне, като растежа на заплатите тясно се свързва с резултатите от дейността на предприятието. Този нормативен акт, който все още е в сила, макар и слабо използван, гласи, че *... приемането на каквато и да е форма на участие чрез «споразумения поради близост»/“proximity agreements” на фирмено или териториално равнище оправдава възможността за заобикаляне на правилата, установени от законодателството и от националното секторно споразумение.*

Италия също беше една от страните членки, участващи в проекта ЕРОС на Еврофонд, а резултатите от проучването сочат, че в 85% от предприятията/организациите е имало някаква форма на пряко участие, вариращо от 21% при които е имало постоянни групови консултации до 44%, където е имало индивидуално делегиране на функции.³⁷ Също така, в Европейското проучване за условията на труд (2015 г.), когато работниците са попитани: „Можете ли да избирате или да промените методите си на работа?“, 27% са отговорили с «Не», което е под средното за ЕС, а 73% са отговорили с «Да», което е над средното за ЕС.³⁸

В **Полша** няма конкретно законодателство, свързано с практиката на прякото участие на работното място. То не се взема предвид и в колективните трудови договори. Когато все пак участието се осъществява в определени форми, това е продиктувано от решения взети конкретно на

34 Alaimo A. (2014), Вечното завръщане на участието: участието на работниците по време на новите синдикални правила, WP, CSDLE „Massimo D'Antona“, 219

35 Vincieri M. (2016) Размисли по темата за включването и равнопоставеността на работниците, LD, п. 4

36 Поверителното писмо на ЕЦБ беше изпратено до правителството на Берлускони един месец преди това, в началото на август на същата година.

37 Изследване ЕРОС на Еврофонд (1997), цитирано по-горе

38 Пето Европейско проучване за условията на живот (2015), цитирано по-горе

дадено работно място и зависи от организационната култура и основните методи на управление (не на последно място тези, които разчитат на метода на управление въз основа на участие).

В Европейското проучване за условията на труд (2015 г.), когато работниците са попитани: „Можете ли да избирате или да промените методите си на работа?“ процентът на отговорилите с „Не“ в Полша е бил по-висок от средния резултат за ЕС (35%), а процентът на отговорилите с „Да“ е бил по-нисък от средния за ЕС (66%).³⁹

Въпреки че в **Обединеното кралство** няма правни разпоредби относно прякото участие, тази държава членка е третата от страните партньори по DIRECT, които са участвали в проучването EPOC на Еврофонд. Данните от проучването показват, че в общо 83% от работните места е имало някаква форма на пряко участие, вариращо от 52% - преки индивидуални консултации, до 41% - постоянни групови консултации. Също така, в Европейското проучване за условията на труд (2015 г.), когато работниците са попитани „Можете ли да избирате или да промените методите си на работа?“, 30% са отговорили „Не“, което е малко под средното за ЕС, а тези, които са отговорили „Да“ (70%) също са малко над средния процент за ЕС.⁴⁰

5.3 ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПРЯКОТО УЧАСТИЕ – ОБЩИ ТЕНДЕНЦИИ И НАЦИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ

България

Обхватът на решенията, които могат да бъдат взети от общото събрание /събрание на пълномощниците, не е ограничен от законодателството и е възможно да се приемат решения, които не са предвидени в конкретни законови разпоредби, и да се правят декларации, съдържащи становища, оценки, предложения и препоръки отправени към даден работодател или други ръководни органи. Други правомощия, от които общите събрания/ събранията на пълномощниците могат да се възползват на практика, макар и да не са наложени от законодателството, включват:

- Дефиниране на трудови стандарти
- Решаване на въпроси относно работното време;
- Правомощия за информиране и консултиране на представители

³⁹ Пак там.

⁴⁰ Пето Европейско проучване за условията на живот (2015), цитирано по-горе

за защита на интересите на работниците в специални случаи, като например комитетите по безопасни условия на труд.

На практика някои работодатели използват общите събрания/събранията на пълномощниците като информационен и консултативен форум, ако в предприятието няма представители за информиране и консултиране или синдикати, или ако синдикатите са твърде малки и тяхното влияние е слабо.

Друг аспект на използването на прякото участие на работниците в управлението, който не е специално предвиден в законодателството, е практиката в някои предприятия (главно поделения на МНК и някои големи български компании) да се насърчават двустранните комуникации на работното място. Например, работниците могат да правят предложения, да участват в контрола на качеството и при въвеждането на нови процедури за организация на работата. Това предполага по-голяма автономия както за отделните работници, така и за работните групи. Тези практики, обаче, не са широко разпространени в българските промишлени предприятия.

Въпросът за прякото участие се разглежда в *3-то Проучване на европейските дружества (2013 г.)*. По отношение на България, в 53% от изследваните предприятия има *въведени добри системи и механизми за обмен на информация между ръководство и работници и добри комуникации, гарантиращи включването и подкрепата на работниците*.

В 25% от предприятията не са направени достатъчно усилия и промени, за да се подобри вътрешния обмен на информация и комуникации, но все пак има известно участие на работниците. В 18% от предприятията системите за обмен на информация и комуникация са на средно ниво, но няма подкрепа от или участие на работниците. Проучването също така е установило, че 34% от предприятията имат «конвенционални» форми на пряко участие, като редовни срещи със супервайзъри/отделни работници, или редовни срещи на персонала с ръководството.⁴¹

Може да се каже, че двете форми на пряко участие - консултативна или делегиране на функции - трябва допълнително да се засилят чрез подкрепата на ръководствата на предприятията, на организациите на работодателите на секторно и национално равнище и на синдикатите. Прякото участие също така се превръща в една от най-важните предпоставки за ефективно управление и цялостно корпоративно развитие, тъй като то може да привлече способни и ефективно работещи служители и да спомогне за подобряване на техните умения и компетенции.

41 Akkerman, A., Sluiter, R. and Jansen, G. (2015) цитирано по-горе, стр. 41

Кипър

Въз основа на 3-тото *Проучване на европейските дружества* на Еврофонд, помалко от 9% от кипърските предприятия имат автономни работни групи. От същия доклад става ясно също така, че докато процентът на предприятията, предлагащи на служителите възможността (в определени граници) да изберат времето, по което да започват и свършват работния си ден (т.нар. „гъвкаво работно време“), се увеличава в повечето страни от ЕС, в Кипър то остава същото. Проучването посочва също така, че в 45% от предприятията има „широко“ пряко участие - където „комуникациите между служителите и ръководството са отгоре надолу, отдолу-нагоре и интерактивни“.^{42/43}

Освен това, 5-тото Европейско проучване за условията на труд се опитва да определи наличието на свобода на преценка при изпълнение на задачите в различните страни от ЕС, като се позовава на нивото на контрол, което служителите могат да упражняват по отношение на своите непосредствени работни задачи. Въз основа на резултатите от проучването цифрите за Кипър са сравнително ниски. Въз основа на същото проучване, капацитетът на човешките ресурси в Кипър не е съществено свързан с наличието на предприятия с висока степен на участие.⁴³

Анализът от проекта DIRECT не разкрива ясна връзка между прякото участие и националните особености на страната. От една страна, структурата на икономиката и начина, по който е създадена системата за индустриални отношения, изглежда са в полза на представителното (непряко) участие. От изследването няма ясна индикация, която да посочва връзка между прякото участие и институционалния контекст.

Следователно, характеристиките по-долу могат да представляват пряко участие на индивидуално или групово ниво:

- Редовни срещи с преките ръководители
- Обучения и срещи за преглед на развитието
- Редовни срещи във връзка с извършената работа
- Проучвания на отношенията и нагласите
- Схеми за предложения
- Организация на работата
- Проблеми от областта на здравословните и безопасни условия на труд
- Качество на продукцията или услугата. Ръководството счита това за

⁴² Пак там

⁴³ Пето Европейско проучване за условията на живот (2015), цитирано по-горе

свое основно предимство, когато прави сравнение с конкурентите

- Връзки с клиентите
- Въвеждане на нови технологии.

Ирландия

В Ирландия «партньорство на работното място» и «пряко участие» са синоними. Създаването на Националния център за партньорство и ефективност (НЦПЕ) през 1997 г. се дължеше на опасенията, че макар социалното партньорство да се развива на национално равнище, партньорството на работното място и напредналите форми на организация на труда не бяха широко разпространени на местно ниво и на ниво работно място. Констатациите от изследването показват, че споразуменията за партньорство на работното място между работодателите и синдикатите са рядкост, както и напредналите форми на организация на труда, които предоставят на работниците възможности за пряко участие.⁴⁴

При създаването на НЦПЕ правителството се стреми да приложи стратегия за иновации и управление на работното място с цел подобряване на иновационния капацитет чрез увеличаване ролята на иновациите на работното място в националните иновационни политики чрез приемането на интегриран и последователен подход към развитието на работното място и работната сила.

Констатациите във връзка с Ирландия от 3-тото Проучване на европейските дружества на Еврофонд, показват, че около в 60% от анкетираните предприятия има „разширени“ структури за пряко участие.⁴⁵

Италия

Италианските компании са възприемчиви към текущите промени в управленската култура и практики, както и към нови идеи. Проучванията през последните няколко десетилетия показват разпространението на тези нови подходи. Обхватът и разпространението на новите идеи и наличните данни са получени чрез комбинация от извадкови проучвания и качествени

⁴⁴ Национално изследване на отношенията със служителите и практиките в областта на човешките ресурси в Ирландия (виж: Съвместно производство и ирландският бум: Работна организация, партньорство и пряко участие на работно място в Ирландия от WK Roche и JF Geary, Университетски колеж Дъблин (UCD) в Economic and Social Review, 51(1) 1999

⁴⁵ Akkerman, Sluiter и Jansen, цитирано по-горе.

изследвания. Въз основа на поредица от параметри, 3-тото Проучване на европейските дружества на Еврофонд показва, че в Италия има ограничени форми на пряко участие в организацията на труда, като само 28% от предприятията имат въведени «конвенционални» или «разширени» форми.⁴⁶ Подобни резултати даде и едно друго проучване на секторни и фирмени колективни трудови договори (ADAPT, 2015). От извадка от около 800 текста, прякото участие е основна част от вътрешната реорганизация. Въпреки това, тя варира в различните случаи, в зависимост от управленските решения за иновации на работното място. Тъй като прякото участие се прилага до голяма степен чрез неформални и неписани споразумения, то се проучва по-добре чрез качествени изследвания, които проучват така наречените „най-добри практики“.⁴⁷

Това, което се очертава от тези казуси, е карта на хетерогенни подходи и опит, с комбинация от преки и косвени инструменти. Повечето от тях могат да бъдат разпределени в категорията „Промишленост 4.0“ и са тясно свързани с целите за по-висока производителност и резултати. Някои от тях са съсредоточени в индустриални райони с високи нива на иновации и специализация, със съответната роля на МНК, както е случаят с германските корпорации в Емилия-Романя.

Според *Работническата „смайт“ обсерватория на Училището по мениджмънт при Политехническия университет в Милано*, 30% от компаниите с повече от 250 служители са приложили някакви схеми за «гъвкава работа» (през 2015 г. те са били 17%).⁴⁸

Полша

Направени са редица проучвания, проведени от социолози, специализирани в трудовите отношения, които са изследвали прякото участие въз основа на методологията и дефиницията на проекта ЕРОС на Еврофонд (1997 г.). Най-голямото от тях е през 2011 г. и се основава на 254 предприятия.⁴⁹ Авторите

46 Пак там

47 Напр., Pini (2008); Carrieri et al. (2015); Pero and Ponzellini (2015); Mosca and Tomassetti (2015); или Equipe 2020 (2017).

48 Lo Smart Working in Italy, 2017. Случаи, в които служителят може да работи от дома или дистанционно, се предлагат в нарастващ брой големи компании: GM Powertrain, Nestlé, Unilever, Ikea, Basf, Eni, Enel, Prysmian, Vodafone, Wind, Luxottica, Endress-Hauser, Generali, IntesaSanpaolo Bank, УниКредит, БНП Париба, ZF Marine

49 Research within the framework of the Rodzaje, zasięg i ekonomiczna efektywność bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce na tle starych krajów EU project funded

са направили сравнение между резултатите от проучването ЕРОС в десет държави членки на ЕС, които разкриват, че най-малко един от шестте вида пряко участие се срещат в 82% от работните места в частния и в публичния сектор. Използвайки методологията на ЕРОС е установено, че прякото участие в полските предприятия възлиза на 80%.⁵⁰

Въпреки това, съавторът на проучването стига до заключението, че въпреки че „резултатът показва широко разпространена употреба на участието, неговият интензитет е нисък (като организациите най-често прилагат само по две форми едновременно)“. В действителност, едва 7% от предприятията са използвали участието във всичките му форми. Сред шестте идентифицирани форми на участие се посочва, че индивидуалното делегиране на задачи е най-често практикуваната форма и тя се прилага в 52% от предприятията (в сравнение с проучването ЕРОС, където са дадени 54%), следвани от преки индивидуални консултации - 51%, (в сравнение с констатацията на ЕРОС - само 35%).

Третото проучване на европейските дружества на Еврофонд, обаче показва, че в Полша 10% от предприятията са имали „консултативни“ („отгоре надолу“ и „отдолу нагоре“) практики за комуникация, докато в 35% е имало „широко“ пряко участие.⁵¹

Обединено Кралство

През последните години прякото участие става все по-значимо в управлението на човешките ресурси (УЧР) в Обединеното кралство. По отношение на «непрекъснатостта на участието», прякото участие е широко застъпено в категориите предоставяне на информация/консултиране. То формира част от система от «интегративни» практики на УЧР, предназначени да интегрират служителите към управленските цели, задачи и структури.

За разлика от тях, «переразпределителните» практики, като например съвместни консултации и колективно договаряне, обикновено се прилагат чрез преговори и са плуралистични по обхват, функциониращи чрез синдикати и други

by the Polish Ministry of Science and Higher Education

50 Изследвания от 2011-2012 г. (Łochnicka), поръчани от 58 предприятия, разположени в едно воеводство (провинция); 2007 изследване, поръчано от 188 предприятия от едно воеводство (Moczułska); Изследване през 2006 г., поръчано от 62 полски предприятия (Piwowarczyk); изследване, извършено в периода 2012-2013 г., възложено от 82 предприятия от Lubelskie, Łódzkie и Świętokrzyskie воеводства); изследвания проведени през 2003 г., поръчани от 240 предприятия (Widerszal-Bazyl и Warszewska-Makuch).

51 Akkerman, Sluiter и Jansen цитирано по-горе

представители на служителите, и са предназначени да защитават колективните интереси на служителите, не на последно място чрез преразпределяне на печалбите и излишъците в предприятието в полза на служителите.

Интегразивните практики в областта на човешките ресурси (като например заплати обвързани с изпълнението, оценяване на изпълнението и практики за изграждане на екип, както и форми на пряко участие) обикновено са инициирани от управлението и често са свързани с културата на компанията и промяната на нагласите, ангажирайки служителите с целите и задачите на предприятието по-скоро на индивидуална, отколкото на колективна основа.⁵²

Най-често срещаните и популярни форми на пряко участие са следните:

- Срещи на работното място, брифинги с екипи
- Бюлетени
- Проучвания на персонала
- Схеми за предложения
- Групи за решаване на проблеми, кръгове за качество
- Екипна работа
- Участие въз основа на възлагани задачи
- Финансово участие

Между 2004 и 2011 г., сред предприятията в Обединеното кралство е налице значително разпространение на основните форми на пряко участие, като средство за ангажиране на служителите на индивидуална основа. Срещи на персонала се провеждат при всеки четири от пет британски работника, екипните брифинги има при две трети от тях, а предоставяне на финансова информация има при шест от всеки десет работника. Използването на проучвания на персонала е останало на едно равнище, а броят на групите за решаване на проблеми леко е спаднал. Според някои проучвания, прилагането на различните форми на пряко участие, с изключение на групи за решаване на проблеми, се е увеличило за период от седем години с между два и единадесет процентни пункта.⁵³

Всъщност, *3-тото Проучване на европейските дружества* показва, че над 50% от предприятията имат „широки“ форми на пряко участие, където комуникациите между служителите и ръководството са „отгоре-надолу“, „отдолу-нагоре“ и интерактивни.⁵⁴

52 Sisson, K. и Storey, J. (2002) Реалностите на управлението на човешките ресурси. Управление на трудовите отношения. Buckingham: Open University, глава 4.

53 Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. и Wood, S. (2011) Проучване на трудовите отношения през 2011 г.: Първи констатации. Лондон: Департамент «Бизнес, иновации и умения», стр.18.

54 Akkerman, Sluiter и Jansen, цитирано по-горе

5.4 КАКВО Е МНЕНИЕТО НА СОЦИАЛНИТЕ ПАРТНЬОРИ ЗА ПРЯКОТО УЧАСТИЕ?

България

Мненията, изразени от представителите на синдикатите относно значението на прякото участие като средство за разпространение на информация и консултации се различават с известни нюанси.

Според представител на КНСБ на национално равнище, прякото участие в управлението следва да се реализира

„... чрез пряк и непосредствен достъп до управлението на предприятието и трябва да се отличава с висока степен на свободно вземане на решения от работниците по конкретни задачи, които предварително са определени от работодателя в организационен документ на предприятието”.

Мнението на някои други представители на синдикатите, както на национално, така и на секторно ниво е, че прякото участие би могло да подобри индустриалната демокрация (включително колективното договаряне) и индустриалните отношения като цяло, както и да подобри мотивацията за работа и производителността на предприятията.

Мнението на работодателите е, че прякото участие е част от по-широките фирмени политики, свързани с ангажираността, мотивацията, съчувствието и лоялността на работниците към целите, мисията и визията на предприятието. То няма самостоятелна и изключително независима роля. Политиката на Българската стопанска камара (БСК) е да увеличи броя на информирани, мотивирани и ангажирани хора и да подобри удовлетворението на работното място в контекста на прилагането на доброволни управленски стандарти като ISO 9001 и ISO 14001. Някои от другите секторни асоциации на работодателите съобщават, че те също имат такива политики, но това се променя според сектора.

Както представителите на работодателите, така и синдикатите смятат, че прякото участие е управленски подход, предназначен главно за подобряване на производителността и корпоративното развитие.

В същото време както националните работодателски, така и синдикалните организации нямат изрична и ясно определена политика по отношение на прякото участие. Подобряването на участието на работниците (включително прякото участие) е споменато в неотдавнашната програма на КНСБ, но без навлизане в подробности. Като цяло, в рамките на секторните федерации има подкрепа, но в контекста на всички други форми на участие на

работниците и служителите, включително договорености за информиране и консултиране.

Като цяло работодателите и синдикатите изразяват различни мнения по отношение на регулаторния подход. Повечето работодатели вярват, че колкото повече тези въпроси са регулирани от държавата, толкова по-малко ефективни са те. Ето защо повечето мислят, че не е необходимо да се създава правна рамка за пряко участие, с изключение на представителя на Асоциацията на компаниите в автомобилния транспорт, чийто представител предложи някои специфични въпроси да изискват правна рамка. От друга страна, синдикалните представители смятат, че е необходима регулация, за да се защитят служителите от възможната „интензификация на работата“. Някои секторни синдикални представители смятат, че някои рамки за пряко участие могат да бъдат договорени между синдикатите и работодателите на ниво компания.

Кипър

Според Конфедерацията на кипърските работници (SEK), прякото участие означава ангажиране на служителите по някои трудови въпроси, а също и по въпроси свързани с организационната политика, която в крайна сметка засяга заетостта. Ако предприятието поиска коментар/мнение от служителите във връзка с вида продукт, който да се въведе на пазара, каква стратегия за продажби да се приеме и т.н., това не е от прерогативите на синдикатите. За тях по-скоро би било от интерес работниците и служителите да бъдат възнаградени от въвеждането на нови продукти и от рентабилността на компанията.

Идеалният вариант е прякото участие да включва всички аспекти от дейността на предприятието, но ако това не е така, синдикатите са по-заинтересовани да има пряко участие във връзка с трудовите, а не с управленските въпроси. Синдикатите по-скоро биха се ориентирали към пряко участие свързано със заетостта, отколкото свързано с управлението. SEK е на мнение, че прякото участие и националните характеристики на индустриалните отношения са взаимно допълващи се и че те взаимно се съпоставят и съжителстват, подкрепяйки и насърчавайки индустриалната демокрация. Затова прякото участие би допринесло в значителна степен за колективните споразумения и би засилило ролята на синдикатите.

Въпреки това, SEK се опасява, че прякото участие може да се превърне в инструмент за управление на човешките ресурси, използван за намаляване на силата на синдикатите, особено в работна среда, където няма силно синдикално представителство, или изобщо няма синдикати,

или не съществува подходяща система на индустриални отношения. Във всички тези случаи прякото участие може да стане инструмент на УЧР за възползване от служителите без никакви ползи за тях. Макар SEK да е скептично настроен към използването на прякото участие, конфедерацията не е против него, а по-скоро е за насърчаване на по-широко приложение на прякото участие в правилната рамка.⁵⁵

Въпреки че са налични малко реални данни, Федерацията на кипърските работодатели и индустриалци (CEIF) вярва, че прякото участие може да доведе до повишаване на производителността, по-високо ниво на удовлетвореност от работата и по-голяма автономия от страна на служителите, което може да има положително въздействие върху икономиката и системата на индустриални отношения като цяло. CEIF вярва, че мотивацията на дадено ръководство да въведе пряко участие е да се подобри удовлетворението от работата и производителността, която обикновено произтича от едностранни управленски инструменти и стратегии на УЧР.

CEIF е убедена, че прякото участие има положително въздействие за:

- работодателите, от гледна точка на подобрена ефективност на работата, по-висока производителност, по-малко отсъствия от работа, по-добра производителност на предприятието и т.н.;
- служителите, от гледна точка на развитие на уменията, професионално обогатяване, по-голяма автономия, удовлетвореност от работата и т.н.

Тъй като CEIF смята, че прякото участие може да има положително въздействие както за работодателите, така и за служителите, то според Федерацията то определено може да доведе до ситуации, от които да печелят и двете страни и до по-голямо доверие и диалог между тях. Причината е, че прякото участие не е единственият фактор, който трябва да се има предвид при оценката на развитието на високо доверителни трудови отношения.

CEIF не вижда негативи по отношение на по-високото натоварване, стреса на служителите, липсата на възвръщаемост на възнагражденията и т.н., произтичащи от прилагането на прякото участие. По отношение на отрицателните ефекти, интересното е, че Федерацията е на становище, че прякото участие може да доведе до маргинализация на синдикатите, но това не е причина за въвеждането му в предприятията.

55 Andreas Matsas, генерален секретар на SEK, изказване направено на семинар на DIRECT в Nicosia, м. януари 2018 г..

Ирландия

Програмата за иновации на работното място, която включва и пряко участие, се подкрепя от социалните партньори и правителството. Синдикатът SIPTU е възприел политиката да не инициира индустриални спорове, а да работи с предприятия в затруднено положение, за да им помогне да защитят заетостта чрез въвеждането на съвместни споразумения за иновации на работното място. Целта е да се направят ирландските предприятия по-конкурентноспособни и да се запазят ирландските работни места. За успеха на тази стратегия, всички страни трябваше да я възприемат, включително висшия и средния мениджмънт, работниците и синдикатите. Институтът IDEAS има ключова роля в тази стратегия, като предоставя обучение и съвети на участващите предприятия на всички нива.

Италия

Социалните партньори признават, че прякото участие е преди всичко културно предизвикателство. Но трябва да се подчертае, че повечето от инициативите идват от страна на ръководството, поставяйки синдикатите в отбранителна позиция.⁵⁶ Твърди се, че...

Синдикатите трябва да работят за подобряване на прякото участие, особено по темите относно организацията на работа, тъй като то е в състояние да стимулира иновациите в областта на колективното договаряне.

Въпреки това, според критичното мнение на виден италиански учен:

„... италианските синдикати заявяват, но впоследствие не изпълняват плана за участие на ниво предприятие като истинска стратегия за бъдещите си действия. Отговорът на синдикатите на предизвикателствата на времето е предимно отбранителен, а търсенето на новаторски стратегии все още е далеч от желаните резултати (което се дължи също така и на идеологическите спорове между конфедерациите).”⁵⁷

В исторически план, CISL е синдикалната конфедерация, която най-добре вижда предизвикателствата изникващи на този нов хоризонт. От CISL поддържат позицията си, че изборът за участие във всички възможни форми на участие трябва да е продиктуван от нуждите на отделната

56 Pero L и Ponzellini A (2015) Новият индустриален труд между организационните иновации и прякото участие. В: Carriero et al. Разминаващото се участие. Идеи и предложения за възможна демокрация в компаниите. АСТРИД, Болоня: Il Mulino: 45-70.

57 Treu T (2017) Индустриални отношения след кризата: италиански и европейски тенденции. Годишник на труда.

личност. Конфедерацията също така е за децентрализирано договаряне и не желае да приема каквато и да било намеса от закона.⁵⁸ В публикация на CISL от 2017 г., микроорганизацията и съдържанието на мрежата от форми на участие се разглеждат в зависимост от:

- Наличието на повишение в когнитивното съдържание на работните задачи
- Мултифункционалност
- Автономия
- Приемане на екипна работа
- Подобрения в ергономичността, безопасността, по-малко физическа умора
- Гъвкавост на пространството и времето.

В сравнение с CISL (и UIL), CGIL практикува по-състезателна форма на синдикализъм. Тази конфедерация поддържа идеята за централно координирано колективно договаряне и инициира повечето социални протести. Като най-голямата синдикална конфедерация в страната и чрез оживен вътрешен дебат, CGIL постепенно и накрая напълно прие участието, включително дълго отхвърляното представителство на служителите на ниво управителен съвет и финансовото участие.

Понастоящем трите основни италиански синдикални конфедерации считат прякото участие като възможност гласът на работещите да бъде по-силно чул, за да има по-устойчиви предприятия, равенство, справедливост, сигурност на работното място и повишено синдикално членство. На 14 януари 2016 г. трите основни италиански конфедерации (CGIL, CISL и UIL) подписаха междуконфедерално споразумение озаглавено *«Модерна система на индустриални отношения за икономическо развитие, основано на иновации и качество на работата»*. Във връзка с работническото участие, трите конфедерации се споразумяха да приложат конституционната цел на член 46 с три различни типа приоритетни решения:

- а) Корпоративно управление, с искане за закон за дуалната система и представителство на работниците на ниво борд/съвет.
- б) Икономически и финансови решения
- в) Организационно участие.

Последният тип решение поставя акцент върху прякото участие. То засяга по-специално малките и средните предприятия (МСП) и допринася за процеса на иновации в производството и квалификация на работното място,

⁵⁸ Baglioni G (2011) Дългият път на CISL: 1950-2010. Болоня: Il Mulino.

като например сътрудничество при съставянето на организационни планове, които са функционални за бизнеса; технологични иновации; цифровизация; диверсификация, специализация, прилагане и разпространение на иновационни и професионални умения, особено сред новото поколение работници.

От гледна точка на ръководителите/мениджърите причините и мотивациите за пряко участие са обусловени от организационните перспективи, като например подобряване на ефективността; придобиване на конкурентно предимство; подобряване на иновационните възможности; работодателят да стане по-привлекателен; да се даде възможност служителите да го приемат; възможност за въвеждане на нови технологии и ИКТ; да се подобрят индустриалните отношения със синдикатите.

Тяхната цел, по отношение на резултатите е ефективност; по-голяма устойчивост; конкурентоспособност; иновация; доволни клиенти и купувачи; ефикасност; рентабилност; и добър имидж на пазара на труда. Работодателите и мениджърите изглежда са благоприятно настроени към прякото и финансовото участие, но са срещу стратегическо представителство и участие на ниво управителен съвет/борд.

В последните *Перспективи за заетост на ОИСП* (2017 г.) една графика определя качеството на индустриалните отношения, оценено от висши ръководни кадри, във връзка със степента на сътрудничество между работодател и работодател. Учудващо е, че Италия е поставена на последно място, с най-ниско качество на тези отношения.⁵⁹

Полша

Полските синдикати са скептични или дори се противопоставят на прякото участие, тъй като те не действат като посредници в тази форма на участие.⁶⁰

Публикации относно индустриалните отношения сочат съществуването на различни видове взаимовръзка между наличието на синдикати и мащаба на организационно участие.⁶¹ В този контекст се има предвид степента, в която (от гледна точка на работодателя и синдикатите) проектите за участие на работното място ще отслабят или подкопаят синдикатите или

59 *Перспективи за заетост на ОИСП 2017*, Париж (виж - https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017_empl_outlook-2017-bg)

60 Рудолф С. (2001), *Участие на служителите. Следи от миналото или светло бъдеще?* Изда-телство на Университета в Лодз, Łódź

61 Ackers P, Marchington M., Wilkinson A., Dundon T., 2004, *Партньорство и глас, със или без синдикални организации*; Stuard M., Martinez Lucio M. (eds) *Партньорство и модернизация в трудовите отношения*, Routledge.

ще включат синдикатите в действия, които биха могли да доведат до по-голяма отчетност и до по-добро разбиране на сложността на операциите на предприятието.⁶²

Обединено кралство

Общоприето е, че прякото участие се ограничава до оперативни, а не стратегически въпроси, което е до голяма степен в съответствие с резултатите от проучването, отбелязани по-горе. Прякото участие обикновено се въвежда като инициатива на ръководството и се счита по-скоро като инструмент за управление, например чрез комуникации, проучване на мнанието на служители и групови срещи, а не като средство за преразпределение на властта и влиянието на работното място. Освен това, за да стане прякото участие в предприятието работещо, се изискват умения и ресурси, така че то не се разглежда просто като форма на обществени връзки.

Синдикатите като цяло приемат прякото участие като част от функциите на ръководството, но се стремят да го адаптират към собствения си дневен ред чрез повишаване уменията на синдикалните представители. Синдикатите смятат, че прякото участие работи най-добре заедно със синдикалните форми на представителство и колективно договаряне.

Социалните партньори също така са на мнение, че прякото участие може да се осъществява чрез делегиране на функции и по този начин то е потенциално трансформативно – т.е. «по-повърхностни» форми на пряко участие съществуват заедно с «по-дълбоки» форми. Тези по-дълбоки форми пренасят вземането на решения по въпроси относно организация на работата и работни процеси към работниците, индивидуално или (почесто) групово, като по този начин променят отношенията на работниците с ръководството от функция «отгоре-надолу» към действително пряко участие.

62 Пак там, стр.20.

6. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ТЕНДЕНЦИИТЕ НА ПРЯКОТО УЧАСТИЕ НА РАБОТНИЦИТЕ В ШЕСТТЕ УЧАСТВАЩИ СТРАНИ ЧЛЕНКИ НА ЕС

6.1 ПРЯКО УЧАСТИЕ ПО СЕКТОРИ

6.1.1 Секторни измерения – общ преглед

В **България**, според мнозинството представители на работодателите и синдикатите на секторно ниво, прякото участие се използва главно в големи компании, но също така и в несиндикализирани предприятия. Това, според интервютата, включва много големи български компании и поделения на МНК, в сектори като: производство; транспорт; информационни технологии; финанси, включително банкиране и застраховане. Също така, в някои организации от общественя сектор, като здравеопазване; образование; наука; култура, включително изпълнения на живо; аудио-визуални изкуства; радио и телевизия, има някои специфични форми на пряко участие, основани на професионалните компетенции и характеристиките на извършваната работа.

В **Ирландия** бяха установени тенденции за осъществяване на прякото участие в основните сектори на заетостта, както показва проучване на Националния център за партньорство и изпълнение (NCPP):

Работниците в общественя сектор са много по-склонни да съобщават за наличието на пряко участие в своите работни места (53%), отколкото работещите в частния сектор (42%). Работниците в публичния сектор също така са много по-склонни да споделят, че са лично ангажирани с такова участие. Работниците в производствения сектор най-често докладват за наличието на такива договорености (59%) и на лично участие (47%), следвани от работниците в образователния сектор. Работниците в строителния сектор най-малко са докладвали за пряко участие.⁶³

Налице са всички основни форми на пряко участие:

63 Национално изследване на работното място за 2009 г. - Променящото се работно място: преглед на мненията и опита на служителите P O'Connel, H Russell, D Watson и D Byrne, Национален център за партньорство и изпълнение (Dubin) 2009, стр. 52

- Индивидуални консултации
- Консултации „лице в лице“ - преки консултации между отделен служител и пряк ръководител по специфични въпроси като преглед на изпълнението, обучение и развитие, оценка.
- Независими консултации - изразяване на възгледите на отделни лица чрез трети страни или подобни, или чрез схеми за проучване на нагласите и предложенията.
- Групови консултации - временни групи за конкретни цели или постоянни групи.
- Индивидуално делегиране
- Групово делегиране

През последните години се наблюдава значително увеличаване на работата в екип, като сега работодателите са основните инициатори, често стремейки се към организационни промени. Това контрастира с по-ранни инициативи идващи от работниците и синдикатите, предназначени да подобрят качеството на трудовия живот на работниците и служителите.

В **Италия** е проведено емпирично проучване в два сектора: металургия и банково дело. Основните констатации са, че участието и ангажирането на работниците често се осъществява чрез сложен набор от системи за възнаграждане. Съществуват и някои случаи, макар и редки, в които прякото и организационно участие намира отражение във финансовото участие чрез различни форми на планове за дялово участие на служителите.

Прякото участие чрез неформални работни групи е много популярно. Обаче, *Групите за подобрене* не предвиждат участието на представители на синдикатите или на работниците.

Според проучване, проведено от най-голямата асоциация на работодателите в металообработването, 61% от работниците подчертават, че сътрудничеството между работниците и предприемачите е *подходящо, защото е от полза за всички*. За 38% прякото участие трябва да представлява *комуникация с работниците, изслушване на техните идеи за работата, практическото им прилагане*. За още по-голям брой работници, прякото участие трябва се състои в *периодични консултации с работниците по най-важните решения относно целите на предприятието, а голяма част от работниците декларират, че техният работодател информира служителите си по прозрачен начин за избора и решенията на предприятието*.⁶⁴

64 Federmeccanica, 2016 (виж - <https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/contratto->

За най-голямата и влиятелна асоциация на работодателите, *Federmeccanica*, *централната роля на личността* е ключов фактор за пост-Фордизма и за Четвъртата индустриална революция. Въз основа на ефективни системи за участие, тя допринася за иновациите в управлението и е от съществено значение за отчетността и успеха на предприятието.

Обхватът на прякото участие в **Полша**, както в публичния, така и в частния сектор, е подобен на средния за ЕС.⁶⁵ В промишлеността то се прилага в 71% от предприятията (в сравнение със средно 79% за ЕС). Също така 71% е покритието в строителството, което е по-високо от средното за сектора в ЕС (69%). Прякото участие в търговията на дребно е 85%, а в търговските услуги - 82%, което е почти равно на средните стойности за ЕС, съответно 84% и 81%. Покритието в обществените услуги е малко по-ниско от това в ЕС (85% от полските предприятия, в сравнение с 87% в ЕС).⁶⁶

Изследване от 2011 г. обхваща както ръководители, така и служители в 188 предприятия, работещи в рамките на Лубуското воеводство, с най-малко девет работници. Факторите, избрани за изследване от автора са:

- Индивидуално участие (начини на изпълнение на задачите, обхват на задълженията на длъжността, влияние върху стила на управление на ръководството, избор на форми на възнаграждение, избор на място за работа и работно време)
- Групово участие (групова организация на работата, срещи на екипите/групите, кръгове по качество или автономни групи)
- Елементи, свързани със съдържанието на процеса на съвместно вземане на решения (например нива на участие, етапи на процеса на вземане на решения, в които са включени работниците, степен на доброволно участие и резултати)
- Фактори, които обуславят решенията на интервюираните да се ангажират с пряко участие
- Начините, по които функционират предприятията (структура, средства за изпълнение на задачите).

В полския банков и хранителен сектор, прякото участие изглежда е един от механизмите, чрез които се постига добра организация на работата, както collettivo-nazionale-di-lavoro-ccnl.html (Само на италиански език)

65 K. Skorupińska and S. Rudolf, Преки форми на участие на служителите. Полша на фона на старите страни от Европейския съюз, Издателство на Университета в Лодз, 2012

66 Пак там

и добра връзка между ръководството и служителите. Изглежда ПУ също така е фактор, влияещ върху резултатите от дейността на предприятието, организационната му култура и т.н. Качественото изследване показва, че в двата проучвани сектора могат да се видят различни начини за участие, както и фактори, които потенциално могат да благоприятстват прилагането му, като например добри икономически условия, както и такива, които могат да го възпрепятстват.

6.1.2 Основни тенденции в определени сектори

България

Секторите, избрани за българските казуси са от сферата на хранително-вкусовата промишленост - пивоварна и производство на безалкохолни напитки и от сферата на услугите (въздушен транспорт). В редица други сектори също са предприети частични проучвания, като например в секторите металургия; машиностроене; търговия; кетъринг; туризъм; персонални услуги; занаятчийски предприятия; и в сектора рециклиране. В повечето от тези сектори прякото участие е предимно консултативно, с индивидуално и групово участие.

В пивоварната промишленост прякото участие се използва в *повечето поделения на МНК и големите компании*. Според представителите на Синдиката «Бира, храни и напитки» и Съюза на пивоварите в България, в 2/3 от предприятията се извършват проучвания на нагласите на работниците и се набират предложения за подобряване на трудовия процес. Организирант се и производствени съвещания, оперативки, конкурси за нови идеи.

Според председателя на Федерацията на независимите синдикални организации в хранително-вкусовата промишленост, член на КНСБ, прякото участие се използва в 20% от предприятията от всички отрасли на хранително-вкусовата промишленост, в които има синдикати (с изключение на браншовете на пивоварната промишленост и тютюнопреработката). Представителят на Съюза на преработвателите на плодове и зеленчуци заяви, че прякото участие е налице в 50 предприятия, членове на съюза, в които има слабо присъствие на синдикати. В някои от предприятията в хранително-вкусовата промишленост, главно в поделенията на МНК, като средство за пряко участие се използва частична автономия на работните групи и/или на работните места.

Представителят на работодателите в сектора на автомобилния транспорт посочва, че прякото участие се използва ежедневно за справяне с въпроси,

свързани с работата, например при разпределяне на задачите, срещи между ръководството и служителите (както с отделни лица, така и с работни групи) и комуникации.

В металургията и машиностроенето, особено в новите предприятия и поделенията на МНК, прякото участие се използва главно като управленски подход за повишаване на производителността и конкурентоспособността. Въсъщност, според някои представители на работодателите прякото участие изисква по-добро ниво на умения и компетенции на работната сила, включително „меки“/социални умения.

Според представител на браншовата камара на сектора за преработка на отпадъци, прякото участие в предприятията, които членуват в нея, е основно консултативно. По-специално, служителите получават указания за прилагането на законовите изисквания, по време на които могат да правят предложения и препоръки, но окончателните решения се вземат от ръководството.

6.1.3 Предмет на прякото участие: основни въпроси

Основните въпроси, обсъждани с работниците чрез структури за пряко участие, са свързани с производствения процес, като например технологията, качеството; производителността; работно време; здравето и безопасността на работното място; и екологичната политика. В някои случаи се обсъждат и социални теми и въпроси, свързани с равновесието между професионалния и личния живот.

В пивоварната промишленост фокусът на обсъжданията чрез пряко участие е главно върху производителността; подобряване на работния процес; оптимизиране и улесняване на изпълнението на работните задачи; организация на работата; иновационни технологични промени; промени в работната среда; контрол върху здравето и безопасността на работното място; повишаване на квалификацията и уменията на служителите; и в някои случаи - заплащане и равновесие между професионалния и личния живот.

В сектора на рециклирането прякото участие се използва главно за подобряване на качеството на работа и се разглежда като мениджърски подход за управление на персонала. Това включва непрекъснато подобряване на работния процес, организацията на работата и ефективността на труда.

В секторите на търговията на дребно, туризма и услугите основните въпроси на прякото участие са организацията на работата; работно време;

здравето и безопасността на работното място и равновесието между професионалния и личния живот.

Ирландия

През последните години се наблюдава значително увеличение на работата в екип в Ирландия (като работодателите са основните инициатори), често в стремеж към организационна промяна. Това контрастира с по-раншни инициативи, идващи от страна на служителите/синдикатите и предназначени да подобрят качеството на трудовия живот на служителите.

Опитът с прякото участие е разнообразен и акцентът може да бъде различен в зависимост от сектора, размера на предприятието и корпоративната култура. То може да се използва за насърчаване на работата в екип или за съсредоточаване върху конкретни важни въпроси като здравето и безопасността на работното място. Изглежда съществува универсално съгласие, че повечето работници са ангажирани в някаква форма на пряко участие.

Различните форми на пряко участие изглежда покриват широко разнообразие от въпроси, но общият знаменател в използването му от ръководството е ангажиране на служителите с цел разрешаване на производствените трудности и подобряване на процесите. Най-често срещаното приложение изглежда е мониторинг на безопасността при работа и обсъждането на оперативни въпроси. Докато нагласите на служителите към ПУ са предимно положителни, все още има елемент на подозрение относно мотивите на ръководството, сочещо към ниски нива на доверие в много предприятия, което е бариера за напредъка.

Италия

Пряко участие в металургичния сектор

Някои от най-значимите практики на иновативна организация на работата и работническо участие съществуват в металургичната промишленост. Прякото участие чрез индивидуални и колективни одити, работа в екип и кутии за предложения са някои от стълбовете на новите организационни подходи. Както вече беше посочено, има примери за добри практики от някои високо иновативни компании в секторите на автомобилостроенето, биомеханиката, роботиката и опаковъчния сектор.

Към темата за включването и участието на работниците често се подхожда чрез сложен набор от системи за възнаграждане. Съществуват и някои случаи, макар и редки, където прякото и организационно участие се отразява във финансово участие чрез схеми за дялово участие на работниците и служителите.

Прякото участие чрез неформални работни групи е много популярно. *Групите за подобрение*, обаче, не предвиждат участието на синдикати или представители на работниците.

Прякото участие в банковия сектор

Различни форми на пряко участие се практикуват като част от политиките по УЧР, допълващи традиционните форми на представителство и социален диалог, които в банковия сектор остават най-важните стълбове на трудовото правоотношение. Един от най-честите и широко разпространени примери тук са изследванията на климата или фокус-групите с участие на персонала по конкретни теми.

Най-новото национално секторно споразумение се фокусира върху *благосъстоянието на работното място*. Социалните партньори имат за цел да насърчат *атмосфера на сътрудничество и конструктивизъм на работното място* и посочват, че със съгласувани критерии и условия, страните ще проведат:

... секторно проучване на климата чрез трети страни с доказан опит и квалификация, чиито резултати ще бъдат анализирани от самия Комитет. Страните ще разгледат в отделна работна група всички явления, които могат да бъдат от значение във връзка с въпроса за благосъстоянието на работното място.

Чрез широко участие на работниците са подготвени също така етични кодекси или карти за интегритет.

Друга форма на пряко участие е свързана с въпроса за равновесието между професионалния и личния живот, осъществен чрез пряко споразумение между служителите и банковия мениджмънт. Така наречената *интелигентна, подвижна или гъвкава работа* е най-честият начин, чрез който банките и техните служители на доброволна основа създават индивидуално споразумение относно гъвкавостта на работното време и организацията на работа. В Италия интелигентната работа придобива все по-голямо значение във финансовия сектор при променящата се организация на работата. Индивидуалните споразумения са формулирани в рамките на правилата и насоките, установени в колективните трудови договори, с цел да се предотврати евентуалното им използване по собствена преценка от страна на компаниите.

Например компаниите трябва да информират служителите за специфичните работни процедури, свързани с тази нова форма на работа. Изборът да се работи дистанционно или с нестандартно работно време не може да бъде в ущърб на служителя по отношение на възможностите, предлагани за

професионално развитие или друг ефект от трудовото правоотношение. Тяхното използване трябва да бъде в пълно съответствие с определени гаранции. Дистанционният работник има право да променя споразумението за работно време според договорното възнаграждение, съответстващо на това на други служители със същата класификация, които изпълняват задълженията си по традиционни методи.

Полша

Пряко участие в банковия сектор

В хода на проучването на казуса, един от интервюираните заяви, че «прякото участие» е *важен и резониращ метод, който е в контекста на управленските цели и дългосрочните усилия за осигуряване на развитието на бизнеса*. В същото време друг интервюиран, представител на синдикатите, е на мнение, че идеята не е добре разбрана.

Подходът на отричане на всяка форма на участие на работниците и служителите се възприемаше като норма от онези, които бяха възприели авторитарен стил на управление, който включваше издаването на заповеди, йерархични структури, титли, длъжности и позиции, определени официално, както и култура, според която *акционерът е по-висшестоящ от работника*.

В полския банков сектор прякото участие се възприема като специфичен метод на ръководството, чрез които се постига делегиране на функции, особено когато става въпрос за създаване на нов проектен екип. Това е система, която приема свободата на действие, макар и при съществуването на принципа, че планираните резултати трябва да бъдат постигнати. Мениджърите също така посочват концепцията за организация на работа базирана на участието, като специфична особеност е подкрепата за обмен на мнения по отношение на начина на изпълнение на задачите и предаване на информация, включително при кризисни ситуации.

Един мениджър, който работи на такава позиция от 10-15 години, отбелязва, че малко хора използват ежедневно понятието „участие“, въпреки че на теория то се оценява и разбира като форма на овластяване или начин, по който човек чувства, че влияе върху решенията, приети от фирмата. То се възприема като начин за формиране на работния процес и постигане на ангажираност, участие и идентифициране на служителя с работното място, както и изграждане на положителен опит за персонала.

Поставя се акцент върху сигурността на банковите операции във връзка с начина, по който банките носят отговорност за много пари - *няма участие, когато хората се държат лично отговорни*.

Хората просто са свикнали с йерархията, с управленските структури, в които властта на висшестоящите над подчинените е от ключово значение. Следователно за служителите остава ограничено място за независима дейност.

Има широко разпространено усещане, че банковите органи и повечето мениджъри насърчават участието, съвместното вземане на решения, включването и съвместното управление на официално ниво, но всъщност практиката се отклонява значително от всички хубави пожелания и лозунги. Ръководител отдел «Човешки ресурси» в една банка изтъкна, че се оказва натиск върху ръководния екип да покаже значението на прякото участие, макар че от предоставянето на условия за участие на служителите в управлението няма голям успех. Въпреки това, според интервюираните от средите на персонала, по-младите мениджъри са по-склонни да работят за по-голямо участие на служителите, и са по-отзивчиви към тези идеи.

Един съвременен подход към банковото дело е все по-широко разпространен в сектора: *Извършва се сближаването на банки и клонове от сектора, като в тази ситуация банките се конкурират с много други сектори и правят необходимите корекции.*

Участие и специфични за сектора предизвикателства: хранително-вкусова промишленост

Според респондентите естеството на хранително-вкусовата промишленост не налага развитието на каквито и да е нови форми на участие, нито създава значителни бариери пред участието. Независимо от това, някои от интервюираните посочват, че производството е силно автоматизирано и работата включва най-вече рутинна работа. Това оставя малко място за взаимодействие между персонала и ръководството. Отбелязва се, че има тенденция за определяне (с по-голяма или по-малка точност) на метода, по който трябва да се работи. В една от компаниите интервюиран служител се оплаква не толкова от липсата на съвместно вземане на решения по отношение на организацията на труда, но и от липсата на сътрудничество по социални въпроси и начини за мотивиране на работниците да внедряват иновации.

Най-осезаемата липса на участие може да се види в сферата на производството. Описанията на длъжностите са написани от мениджъри, които според един от работниците показват ограничена информираност за конкретните отговорности. Той вижда смисъл и необходимост от участие в организацията на работата и твърди, че това би могло да спести пари за компанията.

Един от интервюираните мениджъри подчерта, че участието в Полша не е широко разпространено. Това е резултат от силно феодална традиция, свързана със специфичен метод на организация на труда, който е бил обичайната практика в продължение на няколко века върху земеделските земи, принадлежащи към едрите земевладелци. Феодализмът е бил специфичен за времето, когато крепостните били лишени от граждански и икономически права. Те са били закрепостени към земята и принудени да работят на парцели, които не притежават. Сега тази феодална традиция се споменава в случаите, когато съществува голяма социална пропаст между мениджъри и работници, придружена от липса на комуникация, отношения на конфронтация и дори склонност към участие в конфликт.

Така наречените проектни екипи често се формират за целите на групови консултации. Те търсят мнения за нови продукти, използването на нови технологии или нови методи за организация на производствените линии. Макар групите да се срещат редовно, един от интервюираните заяви, че участието в тези групови срещи е в общи линии задължително, което по дефиниция не може да се счита за класическо участие. Въпреки това, както нашият интервюиран подчертава: *няма нужда хората да бъдат убеждавани да се присъединят - те самите се стремят към това*. В същото време, ръководството решава какви да са работните задачи на служителите. Мениджърите също така решават до каква степен ще се прилагат предложените от всяка група решения. Ръководителят на групата обикновено е член на ръководния екип.

Обратната връзка и консултирането обикновено се извършват по синдикални канали, а не директно. С директорите се провеждат месечни срещи, по време на които се повдигат въпроси свързани с увеличаването на заплатите, управлението на Социалния фонд на предприятието и обучението на служителите (в последния случай присъстват и представители на групите, организиращи обучение, тъй като в много случаи такива семинари се организират, за да се обясни използването на конкретни видове машини). Текуща «актуална тема» е неделната работа.

6.1.4. Мнения на социалните партньори

България

Като цяло, повечето представители на синдикатите и работодателите приемат определението за пряко участие, както е представено в изследователската програма на проекта.

Повечето представители на работодателите признават значението на

прякото участие за мотивацията на работното място, увеличаване на производителността и подобряване на резултатите на предприятието. Според работодателите в микро, малките и средни предприятия, прякото участие е най-естествената работна среда, тъй като контактът между ръководството и служителите винаги е пряк.

Някои синдикални лидери на секторно равнище посочват, че прякото участие е обсъждано понякога между социалните партньори, включително по време на двустранни консултации и в контекста на колективното договаряне както на секторно ниво, така и на ниво предприятие. В резултат на това в няколко колективни споразумения на секторно ниво и на ниво предприятие съществуват разпоредби за форми на пряко участие.

Италия

По време на интервюта за това проучване, Джани Алиоти – представител на синдикатите, служител на FIM-CISL, заяви:

Трудът и капиталът трябва да са сравнати по тежест и достойнство, а индустриалните отношения трябва да се основават на принципа на реципрочност, в търсене на съвместни и устойчиви решения. В тази перспектива прякото участие е основна добавена стойност за настоящите и бъдещите предизвикателства. Като синдикат ние трябва да насърчаваме и разширяваме прякото участие, заедно с непреките (представителни) форми на участие и преди всичко икономическото участие (системи за поделение на печалбата) на ниво предприятие чрез колективно договаряне, което разпределя на работниците дял от печалбите от производителност и ефективност при използването на ресурсите (от енергийни до материални) и качеството на продукта. Освен това, при ротация на работата, работа в екип, участие в групи за непрекъснато усъвършенстване и т.н., трябва да се намери справедливо професионално признание за уменията на работниците с нова, актуализирана класификационна система.

При такъв подход:

... различните форми на участие не са в конфликт помежду си, а са взаимно допълващи се. Непрякото участие, състоящо се в съвместни комитети за надзор на някои договорни въпроси, трябва да бъде интегрирано с прякото участие за подобряване на определени условия на труд, развитие на умения и усъвършенстване на променливата „възнаграждения и заплати“.

Според друга интервюирана - Валентина Оразини, служител на FIOM-CGIL, отговаряща за международната дейност:

Прякото участие представлява опит за установяване на културна хегемония

от страна на ръководството. При липсата на силни форми на участие, за работниците остават само кутиите за предложения, бюлетините и други форми на пряко участие, които всъщност са най-разпространените форми в италианските предприятия от металообращия сектор.

Според Масимо Бранкато, национален секретар на FIOM:

Доброто пряко участие е оформено чрез колективно договаряне. Ролята на съвместните комитети следва да се засили, като се предотврати използването им от страна на компаниите като алтернатива на работническите съвети. В компаниите вече имаме положителен опит, в който промените и организационните иновации не са едностранен резултат от стратегиите за управление, а са резултат от реално противопоставяне с представителите на работниците.

Агостино Мегале, Генерален секретар на FISAC-CGIL, смята че:

Индустриалните отношения, вдъхновени от подхода за пряко участие, непрекъснатото обучение на служителите и търсенето на иновативни форми на организация на работата са каналите, чрез които секторът може безболезнено да премине през кризата, която го е засегнала. В един изключително синдикализиран сектор, с много интензивно ниво на преговори и колективни консултации, търсенето на пряко участие - без участието на синдикални представители - е спорадично.

Обаче, друг служител на FISAC-CGIL мисли, че:

... прякото участие винаги ме притеснява, защото смятам, че това е замислено от компанията като начин да се избегне или премахне ролята на синдиката. Дори и сред работниците, тези, които приемат този процес, се възприемат с недоверие от колегите им, които смятат прякото участие за атака срещу солидарността и опит на ръководството „да замаже очите“ на персонала.

Според Джанкарло Дуранте, ръководител „Индустриални отношения“ в Италианската банкова асоциация (ABI):

Технологичните иновации са оста, около която се въртят бъдещите взаимоотношения в банките. Реорганизацията на банковия сектор изисква все по-голяма гъвкавост на работата, насочена също и към задоволяване на нарастващите и променящи се нужди на клиентите.

Полша

Някои интервюирани нямат ясно изразено мнение относно влиянието на синдикатите върху участието. Един от интервюираните отбелязва, че синдикатите са принудени да участват, макар и частично, по въпроси

свързани със синдикатите. Не е ясно, обаче, въздействието им върху сложните операции на банките и всички сфери на тяхната дейност. Друг интервюиран заявява, че синдикалните дейности са ограничени до договаряне на мотивационни системи и бонуси.

Друг интервюиран отбелязва, че синдикатите не представляват цялата работна сила и не са в състояние да насърчават атмосфера на пряко участие: *„Има синдикати, но членовете им не са много. Синдикатите се появяват по-скоро за да защитят групи от работници, или дори отделни работници, заплашени от съкращения. Те стават активни, когато има заплаха.“*

Все пак, един синдикален представител посочва усилията за синдикализиране на служителите, за да могат те да имат възможно най-голямо влияние върху процесите, които са в основата на тяхната работа, и възможно най-голяма автономност, когато става въпрос за изпълнението на тази работа. Един синдикален активист, работещ в сектора на храните и напитките, отбеляза, че: *„... Синдикатите в моята фирма често играят ролята на посредник между работодателя и служителите, когато става въпрос за делегиране на задачи. Те насърчават работниците да участват в проекти, свързани с развитието на фирмата, както и да се ангажират с участие в общността.“*

Друг синдикален активист, работещ в същия сектор, твърди, че синдикатите твърдо се застъпват за възможно най-широко участие на служителите: *“Не искаме само по-високи заплати. Правим срещи с представители на УЧР и отговорници за продукцията и им представяме нашите идеи за това как участието може да бъде засилено.“*

Независимо от това, въпросът от ключово теоретично значение се отнася до отношението на синдикатите към участието, като се има предвид разумното допускане, че тяхното участие в ПУ всъщност е ограничено. От една страна, синдикатите може да са твърде слаби, за да подкрепят разширяване на участието, а от друга страна, те може да се противопоставят на собствениците и управлението и да не позволяват всякакво партньорство при разрешаването на въпроси, свързани с организацията на работата.

6.2 АНАЛИЗ НА СИТУАЦИИ В ПРЕДПРИЯТИЯ:

България

Бяха избрани три основни компании за казуси по проекта - две от производството (хранително-вкусова промишленост: пивоварна и напитки) и една от сектора на услугите (въздушен транспорт). Производствените

предприятия са частни поделения на МНК, а транспортната компания е обществено, държавно предприятие.

1. Карлсберг България е поделение на датската компания, която произвежда бира и други напитки с ниско съдържание на алкохол. Общият брой на служителите е 509. Те работят в условията на оптимизирана производствена среда (лийн продукция). Има синдикати и в двете производствени звена на Карлсберг България, както и в един от складовете в България, в които членуват около 60% от работната сила.

Има колективен трудов договор за пивоварния сектор и в двата обекта, като също така има и колективни споразумения на ниво предприятие и в двете производствени звена. Прилагат се договорености за информиране и консултиране, но главно чрез синдикални канали или чрез представители избрани от синдикатите, както и чрез ежегодни събрания на пълномощниците. От 2014 г. в Европейския работнически съвет (ЕРС) на Карлсберг има български представител.

В поделението на Карлсберг съществува система за пряко участие, която има различни форми, предимно консултативни, но също така и делегиране на функции и индивидуално и групово участие. Основните форми на пряко участие са редовни срещи със супервайзъри; срещи за отчитане на изпълнението на задачите; индивидуални консултации за проучване на мненията на работниците, процес наречен «Вашите мнения», както и схеми за предложения на работници.

Фокусът на индивидуалното пряко участие е съсредоточен върху:

- Ефективност на производствения процес
- Качество на продукцията
- Здраве и безопасност на работното място
- Професионално обучение.

Консултациите и делегирането се използват и в работни групи, като основните обсъждани въпроси включват:

- Разпределение на работните задачи
- Разпределение на работното време и работните графици
- Въвеждане на нови технологии (главно чрез консултации)
- Здраве и безопасност на работното място
- Подобряване на производителността.

Според интервюираните синдикатите са информирани и консултирани

относно изпълнението на различните форми на пряко участие. Те също така участват в някои преговори, основно за организация на работата, екипна работа и индивидуални комуникации.

Ръководителите/супервайзърите имат важна роля в процеса на участие. В същото време, имайки предвид нивото на синдикална плътност и качеството на индустриалните отношения в компанията, има възможности за по-добро интегриране на формите на пряко участие и представителство на работниците. Съществуват и някои положителни резултати от процеса на пряко участие, особено по отношение на:

- Развитие на работната сила
- Увеличаване на производителността и качеството
- Увеличаване на нивата на заплатите.

Това означава, че прякото участие е станало по-полезно както за работната сила, така и за ръководството.

2. Кока Кола ХБК е поделение на голяма американска мултинационална компания, регистрирана главно в Гърция. Това е групата с най-голям дял в производството на безалкохолни напитки в България. Общият брой на служителите е 1 300. В поделението съществуват системи за управление на качеството, управление на опазването на околната среда и управление на безопасността на храните, въз основа на ISO 9001; OHSAS 18001; ISO 22000. Има също така доставчици и няколко външни изпълнители, които са причина за създаването на нови работни места.

В предприятието действа и Транснационален договор за компанията, подписан от централното управление на Кока-Кола ХБК и IUF (Международният съюз на асоциациите на работниците от хранително-вкусовата, земеделската, ресторантьорската, тютюневата и кетъринг промишлености и сходните отрасли) през 2005 г., който обхваща правата за организиране в синдикати, колективно договаряне и предотвратяване на дискриминация.

В рамките на групата предприятия има синдикално присъствие, но плътността е ниска (под 15% от работната сила). В компанията има колективен трудов договор от 2016 г. В предприятието са избрани представители по информиране и консултиране, като се използва и *Събрание на пълномощните*. В ЕРС на Кока Кола ХБК има избрани представители от България.

В Кока Кола ХБК - България се осъществява предимно консултативно пряко участие. Основните форми на индивидуални консултации са срещи на

работниците с преките ръководители/супервайзъри, срещи с централния мениджърски екип, индивидуални срещи на работници с преките мениджъри, проучване на мненията на работниците.

Основните въпроси на индивидуалните консултации са:

- качеството на продуктите и услугите;
- връзки с клиентите;
- здраве и безопасност на работното място;
- професионално обучение и напредъка на работниците.

Консултациите се провеждат поне веднъж месечно.

Консултативните форми на участие включват също така работа в екип и групови консултации. Те обхващат същите теми както споменатите по-горе теми на индивидуалните консултации, но също така включват техническите и технологични подобрения. Според ръководителя на човешките ресурси, както синдикатите, така и представителите на работниците и служителите, които участват в процеса на информиране и консултиране, са информирани и консултирани относно практиката на пряко участие.

Въпреки че в процеса на индивидуални и групови консултации се обсъждат голям брой въпроси, няма информация за евентуалното въздействие на прякото участие върху ефективността на производството, качеството или върху подобряването на работата и заплащането.

Влиянието на синдикатите, макар и все още слабо, показва известно подобрение. Изглежда че съществуват условия за по-добра интеграция на прякото участие и други форми на представителство на работниците и за подобряване на резултатите за компанията и работниците. Това обаче зависи от волята и усилията на ръководния екип и до известна степен, от синдикатите.

3. Летище София

Летището е държавно дружество, въпреки че през 2017-2018 г. са предприети някои стъпки за процедури за възлагане на концесия. „Летище София“ ЕАД притежава всички необходими лицензи, техническо оборудване, обучен и сертифициран персонал. Като водещ доставчик на наземни услуги в България, компанията обслужва годишно около 10 000 самолета, което представлява 44% от пазарния дял.

На летището работят над 2100 служители, като в синдикатите членуват 55% от заетите. В компанията има сключен колективен трудов договор, като се прилага и действащия секторен колективен трудов договор за отрасъл

„Транспорт”. В компанията има система за информиране и консултиране, която се осъществява чрез синдикалните организации. Провеждат се срещи с мениджърите, в т.ч. и с главния изпълнителен директор, от типа „срещи в голямата зала”.

В компанията се използват различни форми на пряко участие, в т.ч. индивидуално и колективно, консултативно и делегиране на функции както на отделните служители, така и на работната група. Индивидуалните консултации се провеждат чрез редовни срещи между работниците и преките мениджъри; срещи за обучения, срещи за отчитане на напредъка и за отчитане на изпълнението на задачите. Тези форми са непосредствено свързани с трудовия процес и са неизменна част от него. Друга допълнителна форма е проучване на мнението на работниците. Според мениджъра по управление на човешките ресурси основните теми, които се обсъждат в процеса на индивидуални консултации са с доста широк обхват:

- организация на труда;
- работно време;
- безопасност и здравето при работа;
- обучение и развитие на персонала;
- качество на предоставяните услуги;
- взаимоотношения с клиентите;
- въвеждане на нови технологии и др.

Мениджърите също делегират отговорности на отделните служители по няколко аспекта:

- изготвяне на графика на работните задачи;
- качество на услугите;
- усъвършенстване на трудовия процес;
- условия на труд;
- спазването на срокове и пр.

В компанията е наложена и екипна работа. При нея има групови консултации, които обхващат повечето от въпросите по-горе, но също и внедряването на нови технологии. Делегирането на отговорност на групите е с по-тесен предмет и обхваща основно разпределението на задачите, подготовката на графици за работа и качеството на работата.

Мениджърът по управление на човешките ресурси и синдикалният представител потвърдиха, че синдикатите са информирани и консултирани

относно практиките на пряко участие и дори в някои случаи участват в дискусиата за организацията на работата и груповата работа.

Постигнати са редица положителни резултати от директното участие в управлението, като:

- признаване на придобитите умения от работниците, без официален сертификат;
- подобряването на квалификациите, изискващи официално сертифициране;
- подобряване на политиките, свързани с развитието на служителите;
- прилагането на бонусни системи;
- разработване на планове за финансово участие.

Компанията прилага система за пряко участие на работниците (основно консултативно, но и частично делегиране на отговорности). Развитието и усъвършенстването на този процес в бъдеще би могло да доведе до подобри резултати на работниците. В същото време, независимо че моделът е консултиран и частично договорен със синдикалните организации, те би следвало да го наблюдават по-редовно и самостоятелно да проучват мненията на работниците за процеса на пряко участие и за неговото въздействие върху различни аспекти на трудовата дейност.

Обобщение, сравнение и заключения:

Във всички казуси се използват формите на индивидуално участие, екипна работа и групово участие, както и специализирани групи като кръжоци/кръгове по качество или проектни екипи.

Правомощията за определяне на състава на работната група и на въпросите за обсъждане се разпределят между работниците и преките ръководители/супервайзърите, или в някои случаи зависят изцяло от работниците.

Фокусът на прякото участие във всички три случая е свързан с логистичните въпроси на производството и услугите, например работните графици, разпределението на работните задачи и груповата работа, подобряването на производствения и трудов процес; качество на продуктите и услугите; отношения с клиенти; внедряването на технологии и т.н. Понякога се обсъждат и някои трудови въпроси, които са тясно свързани с производството и логистиката, като организацията на труда, здравето и безопасността на работното място, обучението и развитието на работната сила.

Има видимо въздействие върху управлението и организацията, по-

специално върху признаването и подобряването на квалификационните нива и формирането на заплатите в звената на Карлсберг в България и на летище София.

Във всичките три случая синдикатите и другите работнически представители са информирани и в някои случаи са консултирани относно формите на пряко участие. В Карлсберг и в Летище София синдикатите са участвали и в преговори за практиките и формите на пряко участие. Съществуват известни различия в мненията на представителите на синдикатите и мениджърите относно конкретното прилагане на практиките на работните групи, както и относно влиянието на прякото участие върху ефективността на производството. Това означава, че или синдикатите нямат цялата информация, или че има различни практики в различните работни групи. По отношение на оценката на въздействието на прякото участие е очевидно, че мениджърите дават по-висока оценка на резултатите от представителите на синдикатите.

Кипър

Представени са два случая: компания за производство на храни и една компания от телекомуникационния сектор.

1. Charalambides-Christis Dairies Ltd Това е предприятие от хранително-вкусовата промишленост, което се занимава с производство и разпространение на млечни продукти. Има 550 служители, като 85% са членове на синдикатите. Условието за работа са обхванати от колективните трудови договори на ниво предприятие.

По отношение на формите на пряко участие, ръководството комуникира и се консултира с отделните служители по различни начини чрез:

- Редовни срещи с преките ръководители
- Обучения и срещи за преглед на развитието, за да се определи в кои области персоналът трябва да се развива, за да бъде по-ефективен
- Редовни срещи за ефективност на изпълнението
- Проучвания за нагласи - тези проучвания се провеждат на известни интервали и целят да разберат мнението на служителите от средното ниво на управление и преките ръководители по конкретни въпроси, засягащи различни сектори на организацията
- Схеми за предложения.

Мненията, които компанията търси от служителите на индивидуална основа, на месечна база, са следните:

- Здраве и безопасност
- Обучение и развитие
- Качество на продуктите или услугите
- Връзки с клиентите.

Компанията търси мненията на групи от служители по въпроси като:

- Организация на работата
- Обучение и развитие
- Качество на продуктите и услугите
- Връзки с клиентите.

С работните групи се консултират предимно на базата на появила се необходимост, в зависимост от въпросите, които трябва да бъдат обсъдени и разгледани, но групите със специфична роля, например отдела по продажбите или производствения отдел, имат месечни срещи. Груповото консултиране е задължително за групите, създадени от мениджмънта, но е доброволно, когато компанията иска служителите да създадат група, която да се занимава с определена задача или да предложи определена идея.

Консултации и договорености за делегиране на функции за важни организационни и други промени се обсъждат със синдикатите. Например, представителите са информирани за промените в работния процес, но с тях се консултират по въпроси, засягащи системите за управление, които могат да засегнат служителите. Ръководството предоставя възможност на работната група да взема решения и да избира как да изпълнява задачите си, без да е необходимо тя да се обръща към преките ръководители по въпроси като например спазване на работното време или присъствие и контрол на отсъствията.

Позицията на компанията е, че въвеждането и децентрализацията на процеса на вземане на решения (както индивидуално, така и по работни групи) не е довело до никакви промени в системата за възнаграждения.

2. СУТА (Кипърски телекомуникационен орган) СУТА е полуправителствена организация, която се конкурира с частни компании, работещи в сектора на телекомуникациите и електронните комуникации. В нея работят около 2500 служители. Синдикатите са силно представени в компанията, тъй като 90% от работната сила са синдикализирани и са обхванати от колективен трудов договор.

Ръководството на СУТА се стреми да се консултира с отделни служители по два начина: първо, чрез редовни срещи за изпълнение, за да разбере

къде служителите трябва да подобрят своите умения, с цел да се планират съответните семинари за обучение и развитие. Второ, ръководството периодично извършва проучвания за нагласите, за да разбере мненията на служителите от средния мениджмънт и на преките ръководители по конкретни въпроси в организацията. От друга страна, въпросите, повдигнати от служителите на индивидуална основа, са следните:

- Организацията на работата
- Въпроси, свързани със здравето и безопасността (един от приоритетите на СУТА е да поддържа безопасна и здравословна работна среда не само за своите служители, но и за своите клиенти)
- Обучение и развитие
- Качество на продуктите и услугите
- Връзки с клиентите
- Въвеждането на нови технологии.

Ръководството обикновено се стреми да се консултира със служителите от работните групи чрез редовни срещи, насочени най-вече към групите със специфични задачи, като кръгове за качество в различни сектори на организацията и периодично се консултира с групи, занимаващи се със специфични задачи, като например проектни групи, за да работи за въвеждането на нови продукти и нови технологии.

В тези работни групи се търсят възгледите на служителите по:

- Организацията на работата. Ръководството вярва, че работниците могат да предложат много идеи в този процес
- Обучение и развитие – работниците и служителите са сред най-ценните активи на организацията и трябва да са добре обучени, за да имат предимство пред конкурентите
- Качество на продуктите и услугите
- Отношения с клиентите - основен въпрос за организацията, поради факта, че удовлетворените клиенти играят ключова роля в маркетинга на компанията. Връзката между компанията и клиентите са служителите на предната линия, тези, които работят с клиенти
- Въвеждане на нови технологии съобразно нуждите на клиентите и на пазара като цяло
- Въвеждане на нови системи за управление, които насърчават равенството и инициативността на служителите
- Ръководството осигурява възможност на работната група за вземане на решения и за начина, по който да изпълнява задачите си, без да се

обръща към прекия ръководител по теми и въпроси като:

- разпределението и планирането на работата в проектните екипи
- спазване на време и срокове.

Компанията вярва, че въвеждането и децентрализацията на процеса на вземане на решения (от индивидуални служители и работни групи) е довело до промени в системата за заплащане на работното място, особено във връзка с бонусната система за работници на почасово заплащане. Тъй като прякото участие е довело до промени в системата за заплащане, са били необходими и допълнителни промени в професионалните умения и квалификация на служителите - оттам организацията дава допълнителни увеличения, които се изплащат за предварително определени квалификации; бонуси, базирани на индивидуални нагласи; индивидуални или екипни постижения; и качество.

Ирландия

Проучването, проведено от екипа по проекта, даде възможност да се провери реалното наличие на пряко участие в две ирландски компании, а именно Fleetwood Paints и Bord na Móna:

1. Fleetwood Paints е малък семеен производител на бои. В момента в компанията има 115 служители. През 2012 г. се извърши основно реструктуриране, което доведе до загуба на работни места. Този труден процес не беше добре управляван и доведе до спад на доверието. Но беше назначен нов, прогресивен мениджърски екип, който беше готов да проучи нови методи на работа и да започне да възстановява загубеното доверие.

През 2016 г. с помощта на Института за развитие на работниците - IDEAS, започна екипно прилагане на иновации на работното място. Целият персонал в завода завърши двудневен курс «Въведение в екипната работа» и в момента (2018 г.) три допълнителни екипа, състоящи се от 33 служители, посещават официално акредитирано обучение за работа в екип FETAC / QQI / EQF ниво 5 (виж: <https://www.qqi.ie>).

Настоящата ситуация в компанията (с добрите и лошите страни) се разбира от всички и е ясно съгласувана:

- Има визия за бъдещето на завода, която чрез инвестиране и смислено участие на служителите (т.е. пряко участие) се стреми да подобри общата ефективност, да увеличи производителността и да остане конкурентоспособна в един много труден пазар.
- Стремежът е да се насърчат всички работници и служители да се включат в процеса.

- Съществува функционален екип за съвместно управление – състоящ се от синдикати и ръководство (JUMST), с ясна и съгласувана цел и задачи.

Компанията е преминала през труден период, но със силно управление и синдикално участие, както и с ясна обща визия за бъдещето, те са поели по пътя към непрекъснато подобрене, което ще доведе до повишаване на конкурентоспособността и последващо увеличаване на бизнеса. Това е истински пример за пряко участие в действие.

2. Bord na Móna (BnM) е държавно търговско дружество, основано през 1946 г. за развитие на торфищата в централния регион на Ирландия. Това включва механизация на събирането на торф за употреба като твърдо гориво за битови цели и за производство на електроенергия.

BnM has over 2,000 employees spread over many locations in Ireland, UK and USA. The workforce is strongly unionised with a very traditional adversarial culture. While the company was originally set up to provide a local cheap source of native fuel and to provide badly needed jobs in the midland areas, it has now become a diversified, multi-national commercially aware enterprise. This was not an easy transformation to make.

В BnM има над 2000 работници и служители, работещи на много места в Ирландия, Великобритания и САЩ. Работната сила е силно синдикализирана, с традиционна състезателна култура. Докато първоначално фирмата е създадена, за да осигури евтин източник на местно гориво и крайно необходими нови работни места в централните райони, тя вече се превръща в диверсифицирано, многонационално предприятие, наясно с търговската дейност. Това не беше лесна трансформация.

Компанията има дълга традиция на пряко участие. В нея има:

- Четирима представители на работниците и служителите на ниво борд (работнически директори)
- Силно между-синдикално сътрудничество чрез форума на Групата на синдикатите
- Годишни проучвания за ангажираността на служителите
- Редовни срещи между ръководството, групите и отделните служители
- Местни екипи, създадени според Схеми за заплащане свързани с ефективността

Съществува, обаче, много йерархична структура за вземане на решения, която постоянно спъва местните екипи и техните ръководители в стремежа

им да бъдат иновативни. Някои цитати от наскоро проведено обучение подчертават значението на този важен проблем:

„Надявам се сега да могат да се вземат решения на местно ниво.“

„... сега мениджърите и синдикалните лидери могат да видят положителната страна на опитите да се решават проблемите на местно равнище.“

VnM осъзнава истинския потенциал на прякото участие, но изглежда се бори с механизма на практическото му прилагане.

Обобщение и сравнение на двата казуса

И двете организации, по различни начини, напълно осъзнават реалните ползи от прякото участие.

Fleetwood, с малък ръководен екип, е готов да насърчи прякото участие и да се ангажира с прилагането му. Компанията вече е започнала да прави големите *нематериални инвестиции*, необходими за промяна на работната култура. Работата по това е в процес и досега резултатите са положителни.

VnM е голяма, географски разпръсната компания с твърда йерархична структура, която формално насърчава прякото участие, но в действителност изглежда липсват умения, лидерство, енергия и ангажираност за прилагането му на местно ниво. От началото на проекта IDEAS, компанията обяви закриването на фабрика и на депо за съхранение, със загуба на 172 работни места, което доведе до наистина труден климат за насърчаване и въвеждане на пряко участие.

Италия

Като част от италианската фаза на проекта бяха проучени два казуса в металургичния и банковия сектор.

1. FCA (Фиат-Крайслер Отомобайлс) е резултат от глобален стратегически съюз в средата на 2009 г. между два исторически производителя на автомобили - италианската Фиат Груп и американската Крайслер Груп. През 2017 г. FCA има оборот от 111 018 милиарда евро и нетна печалба от 1 814 милиарда евро. FCA оперира в 140 държави със 159 производствени мощности и 236 000 работници и служители. В Италия групата има 54 производствени предприятия, като най-големи са заводите в Мелфи (7 468 служители), Мирафиори (5 815), Помилиано (4 750) и Касино (3 860).

Компанията е синдикализирана и в централата и поделенията ѝ има колективни трудови договори, като някои спорни споразумения на ниво предприятие, сключени между 2009 г. и 2011 г. и визиращи значителни нововъведения, са подписани от два от трите основни синдиката (FIM-CISL

и UILM-UIL, докато FIOM-CGIL не участваше). Сред тези нововъведения е приемане на разширяването и въвеждането на системата „Производство от световна класа“ или ПСК във всички фабрики. Това е нова метрична и ергономична система и система за индустриални отношения, чрез която само синдикатите, подписали груповите споразумения, имат право на свои представители на работното място.⁶⁷

„ПСК“ е стандартът за производствения процес на „Фиат-Крайслер“. Той се счита за строга и интегрирана производствена система, която е средство за повишаване на ангажираността и развитието на служителите. Както официалната уеб страница казва: *„Това е основата не само на нашите производствени процеси, но преди всичко на индустриалната култура на групата като цяло“*.⁶⁸ Прякото участие е стълб на новата система и се осъществява чрез предложения на работниците за непрекъснато усъвършенстване и разширяване на използването на екипната работа.

Кутиите за предложения са често срещана практика от 2008 г. насам. Реализирани са над 800 проекта за подобряване на логистиката, качеството, безопасността и околната среда в резултат на предложенията на работниците. В завода в Помиляно, например, работниците са направили над шест хиляди предложения, повече от 30 на работник за година, като намаляването на промишлените разходи се оценява на около 4% до 5% годишно.

Всичко това изисква отделните работници да имат по-голямо участие в управлението и контрола както на производствения процес, така и на качеството на продукта, като използват не само физически, а и все повече умствен труд. В заводите в Помиляно и Мелфи, на новата линия за сглобяване, всеки работник и всяка работна позиция имат собствен фиксиран iPad, свързан към централната система. Работата на служителите става все по-автономна, интелигентна и творческа. Разбира се, все още се извършва нискоквалифицирана или „мръсна“ работа, като например почистване, но дори и в тези случаи има примери за автоматизация и нови

67 Компанията напусна националната работодателска асоциация и нейната стратифицирана система от споразумения, за да подпише ново, безпрецедентно споразумение на първо ниво, което е валидно за цялата група и не е свързано с отрасловото споразумение в металургичния сектор. Новата система признава представителство на работното място единствено на подписалите организации (независимо колко са членовете или колко гласове са получили).

68 See - www.fcagroup.com

технологии.

В допълнение към кутиите за предложения, истинският гръбнак на ПСК е **работата в екип**. Постиженията от нея засега са неравномерни, тъй като не всички заводи са приложили екипната работа в еднаква степен. Организацията на работа в завода в Помиляно се счита за най-напреднала. Работната структура на екипа е изложена на официалната уеб страница на групата: *Персоналът на производствената линия е организиран в малки екипи от по шестима работници, с ръководител на екип*.

Въпреки че има един ръководител на екип за всеки шест работника, на всеки 10 екипа има и по един синдикален отговорник. Последниците от това различно съотношение са изключително неблагоприятни за синдикатите. Така ръководителите на екипи са запознати много по-добре с положението на работниците благодарение на ежедневните им професионални и лични взаимоотношения с тях. По този начин компанията изгражда консенсусната си система, създавайки в средносрочен план основата за постепенно елиминиране на ролята на синдикатите.⁶⁹

Работниците са заявили задоволството си от нещата в компанията, които ги засягат - подобряване на работната среда; интелектуалното съдържание на работата; системи за информиране и обучение; участие в непрекъснато усъвършенстване; и ротация на работните места. Изследването разкри и редица области, които биха могли да бъдат критикувани - като нискоквалифицирани работнически екипи; малко време за обсъждане в екипа (35%); слаба обратна връзка за предложенията на работниците; и ниско удовлетворение от бонусите (само 23% положителни отговора). Правомощията във връзката ръководство-работници не са балансирани.

Според FIOM-CGIL интензитетът на работа сега е значително увеличен и само частично компенсиран от някои ергономични подобрения. Чрез систематичното премахване на всички *дейности без добавена стойност*, контролът на мениджърите върху дейността на работниците, макар и по-непряк, никога не е бил толкова широко разпространен. Освен условията на труд, другата важна и отворена тема остава демокрацията на работното място и възможността работниците и служителите да избират свободно своите представители както в работническия съвет, така и в работните групи, по същия начин, по който гласуват за проектите на колективните трудови договори.

За да постигне новата си система за участие, „Фиат-Крайслер“ не се

69 Интервю в Масимо Бранкато, FIOM-CGIL

поколеба да разруши традиционния ред на индустриалните отношения и по този начин да подкопае представителни организации като FIOM. Това бе демонстрирано в последните избори за представители на служителите по безопасни и здравословни условия на труд.⁷⁰ Моделът, който „Фиат-Крайслер“ следва по отношение на FIOM, е участие без демокрация.⁷¹

2. Intesa Sanpaolo Bank (ISP) е италианска банкова група, създадена от сливането през 2007 г. на Banca Intesa и Sanpaolo IMI. ISP е сред водещите банкови групи в Еврозоната, с пазарна капитализация от 52,2 млрд. евро, 1100 клона и 90 807 служители по света през 2016 г. Сега тя е най-голямата банкова група в Италия с около 4700 клона, 65 000 служители и 12,3 милиона клиенти. Групата е синдикализирана на около 85% и колективното договаряне е утвърдено по целия спектър от въпроси, свързани с трудовите правоотношения. Индустриалните отношения са вдъхновени от принципите за справедливост и уважение към ролята и функциите на всеки, спазването на правилата и целта за непрекъснато постигане на сближаване на растежа, конкурентоспособността и устойчивата заетост. Информирането, консултирането и договарянето се провеждат чрез национален Съвместен комитет по въпросите на благосъстоянието, безопасността и устойчивото развитие, състоящ се от 70 члена.

През 2014 г. ISP подписа няколко иновационни споразумения със синдикатите, насочени към признаване на по-голяма ангажираност по отношение на организацията и производството. Според споразуменията на отделните служители се предоставят безплатни акции на Intesa Sanpaolo - съвместна инвестиционна схема, която дава възможност за достъп до инвестиционен план (LECOIP), който позволява на служителите да участват в очаквания ръст на печалбите на компанията чрез изпълнението на нейния бизнес план. Като цяло 79% от служителите са участвали в този план за дялово участие на служителите.

Опитът от гъвкави форми на работа

През 2014 г. започват и дискусии за проект за интелигентна организация на труда, по искане на синдиката, който имаше за цел да убеди ръководството в полезността и предимствата от нови работни решения за компанията. Компанията се съгласи с искането, а през декември 2014 г. бе подписано

⁷⁰ За разлика от работническия съвет, който се ръководи от колективните трудови договори (с изключение на FIOM), изборът на делегатите по безопасност и здраве е заложен в законодателството.

⁷¹ La FIOM mette FCA sotto inchiesta M. de Palma, (Nat. Resp. Automotive, FIOM-CGIL), "Inchiesta", n.195/2017; p.73

споразумение за стартиране на експеримента (*Гъвкава работа*) на места, различни от обичайните работни места, например от дома, от център, или от местонахождението на клиента. Основният елемент на проекта е гъвкавостта по отношение на мястото, където се извършва работата, а останалите условия на работа остават непроменени - работно време, права и задължения на работниците и правомощия на работодателя.

Моделът, приет в ISP, предвижда ръководителите да посочват структури, които са съвместими с изпълнението на гъвкава работа. Всички работници могат да се възползват от схемите за гъвкава работа, доколкото тяхната собствена роля е съвместима със съответното работно място извън офиса, след което компанията предоставя преносим компютър. Достъпът е строго добровolen и може да бъде отменен както от работника, така и от неговия/нейния ръководител с десетдневно предизвестие.

Гъвкавата работа трябва да бъде програмирана и може да се използва максимум осем дни в месеца, ако се извършва от дома. Не се предвиждат ограничения, ако работите в център или в местонахождение на клиента. Това не променя работното време, гъвкавостта на отделния човек, обедните почивки, или правата и задълженията на работниците. Гъвкавата работа не променя управленските и дисциплинарни правомощия на работодателя - работникът трябва да бъде достъпен за връзка (чрез медия на компанията, например Skype).

След първата експериментална фаза, системата е въведена с ново споразумение, подписано през 2015 г., което потвърждава *Гъвкавата работа* като начин на упражняване на труд, обединяващ нуждите на компанията с нуждите на служителите и техните семейства. За работниците, наети на места, където все още не е възможно да се работи на гъвкав режим, *Протоколът за устойчивото развитие на групата*, подписан през 2017 г., позволява развитието на гъвкава работа на индивидуална основа, с цел подпомагане на членовете на семейства със сериозни заболявания, и за хората над 60 години със сериозни лични или здравословни нужди.

От началото на експеримента, комуникацията се считаше за особено важна. Създадена беше отделна секция в отдела за Интранет и мултимедии и се изработиха видеоклипове, представящи новите възможности за работа, както и курс за онлайн обучение на мениджъри и ръководители на персонала. Освен това беше създадена онлайн процедура за изпращане на индивидуални заявления и резервиране на работни места в работните центрове.

Участието на лидерите и „ефектът от наученото“ предаващ се от един офис

в друг, позволяват постепенно и непрекъснато разширяване на схемата и следователно на броя на служителите, които са имали достъп до гъвкава работа, което позволява инициативата да бъде успешна.

Сега, почти четири години след първия експеримент, резултатите включват: участие на около 8000 служители (54% мъже и 46% жени); 91% работят от дома; намаление от 28,4% на случаите на отсъствие; и 24,6% спад в едномеденния отпуск по болест. Участниците упражняват гъвкава форма на труд в повече от 500 офиса и 59 корпоративни центъра. Целта е в следващите три години да бъдат включени до 24 000 души.

Предимствата за работниците са ясни и те оценяват тази нова възможност. Проучване, проведено след първата фаза на експеримента, показва силно положителна оценка. Най-ценните предимства се отнасят до:

1. намаляване на времето за пътуване между дома и работното място, като се спестяват транспортни разходи и се постига по-добър баланс между професионалния и личния живот; и
2. по-голямо спокойствие при изпълнението на задачите.

Решението за въвеждане на схемата *Гъвкава работа* намалява броя на служителите, които присъстват в офиса, и следователно води до намаляване на разходите.

За синдикатите Гъвкавата работа дава шанс да отговорят на нуждите на работниците, като разширят обхвата и клаузите на колективните споразумения. Според тях:

... Най-голямо влияние има върху управлението. Всъщност, за мениджърите и ръководителите на екипи, това изисква промяна в манталитета и поведението, като на служителите се гласува отговорност и доверие да организират своята работа (планиране, автономия, гъвкавост) и да упражняват лидерски стилове (екипно включване и управление). През следващите няколко години мениджърите ще трябва да организират все повече виртуални екипи, което се различава от традиционното управление на физическия екип, и това ще бъде голямо предизвикателство за трудовите взаимоотношения на фирмено ниво, както индивидуално така и колективно.⁷²

Полша

Полските партньори са проучили два казуса от сектора на банковото дело и на хранително-вкусовата промишленост/ хотелиерството.

1. BZ WBK (Банка). Материал, свързан с прякото участие е включен в стратегията

⁷² Фумагали, синдикален отговорник, ISP

за управление на човешките ресурси на банката. В него се говори за стремеж да се съчетаят определени показатели за високо ниво на ангажираност на служителите, с цел Банката да се превърне в най-добрия работодател в банковия сектор, а условията на труд в банката да водят до положителен трудов опит. Не се споменават, обаче, процеси, които са специфични за прякото участие, делегиране на функции или консултиране.

Освен това банката е приела концепция за развитие, която се отнася до гъвкава организация на работата. Това предполага гъвкав и интерактивен модел, който е по-скоро ориентиран към хората, отколкото към процесите, по-фокусиран върху контекста, в който се работи, отколкото върху разработването на планове за действие.

Банката има за цел постигането на такова работно място, което може да се приспособи към променящите се условия. В този контекст се насърчава практиката на непрекъснато взаимодействие и комуникация, при стриктното спазване на установените процедури за предоставяне на информация. При решаването на проблеми от основно значение е концентрацията върху ефективността, вместо съсредоточаване върху точно документираните методи за разрешаване на проблеми.

Банката е създавала мрежа от междудисциплинарни екипи за разработване на идеи, които да спомогнат за постигането на нейните цели в бизнеса и в други области. Поне една част от тези задачи се делегират на служителите, които да ги извършат самостоятелно.

Един от интервюираните мениджъри признава, че някои служители на управленско ниво имат авторитарен управленски стил, който някои от тях са се опитали да ограничат, като са се възползвали от достъпни *работни семинари за подобряване на уменията за работа в екип.*

Понякога нещата на работното място излизат извън контрол. Хората смятат, че са тормозени и това води до голямо текучество на персонала и различни от планираните резултати.

Участие и кариерни пътеки с сферата на банкирането

Интервюираните твърдят, че практиката на участие и формите му зависят в голяма степен от това коя банкова кариера е предприета. Консултантите на богати клиенти обикновено имат висока степен на автономност, при условие че отговарят на определени параметри, базирани на резултатите.

Положението на служителите на гишета е различно и тази работа е описана като « *макдоналдизация* ». Други служители имат достъп до редица различни банкови продукти, които могат да продадат на заинтересованите

страни. В тази област степента на участие зависи от това как се управляват служителите. Най-проблематичната особеност тук е, че работата често се свежда до количествени цели (брой продадени продукти, спечелени клиенти и т.н.).

В тази връзка Насоките на Европейският банков орган (ЕБО)⁷³, основаващи се на Директива 2013/36/ЕС на ЕС, започват да играят все по-важна роля, свързана с формулирането на система на възнаграждения за служителите на банките, предлагащи финансови продукти. Такива възнаграждения следва да зависят не само от обема на продажбите, но и от тяхното качество (адаптиране на продукта към нуждите и очакванията на клиента).

Участие на синдикатите

На интервюираните е трудно да определят влиянието на синдикатите върху дълбочината и обхвата на практиките на участие. Представител на синдикатите посочва успеха на опитите на организацията му да лобира за възможно най-голямо влияние на служителите върху тяхната работа и възможно най-голяма степен на автономия при изпълнението ѝ.

От своя страна, мениджърите посочват, че синдикатите са твърде заети с въпросите, свързани със заплащането, за да бъдат ефективни организатори на участието: *"Основната им област на действие е да защитават срещу съкращения. Цялото им обучение се свежда до това как да се противопоставят на нещата. Като изключим това, те не допринасят много към директното участие и не могат да разберат тенденциите в съвременния свят"*.

Бариери за развитието на участието

Според представител на служителите, средният мениджмънт често създава пречки за прякото участие. Мениджърите се опасяват за собствената си позиция и престиж, загрижени, че техните подчинени ще искат да печелят повече и да бъдат повишени. Някои се чувстват по-застрашени от подчинените си, отколкото от колегите си мениджъри и понякога им липсва културата да насърчат развитието на служителите. Представител на работниците и служителите заяви, че отношението на някои мениджъри може да се промени в близко бъдеще, пропорционално на намаляването на равнището на безработица.

⁷³Насоки за разумни политики за възнагражденията съгласно член 74, параграф 3 и член 75, параграф 2 от Директива 2013/36 / ЕС и оповестявания съгласно член 450 от Регламент (ЕС) № 575/2013 Европейски банков орган ЕБА / GL / 2015/22, декември 2015 г. (виж: https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1314839/EBA-GL-2015_22 + Насоки + на + Звук + Възнаграждение + Policies_BG.pdf

Възможна ли е печеливша ситуация? Според един интервюиран служител, служителите като цяло не виждат участието като печеливш „сценарий“. Мениджърите обаче смятат, че участието е еднакво благоприятно и за служителите, защото им дава възможност да бъдат забелязани и оценени. Те *без съмнение* вярват, че участието създава необходимите условия за висока производителност, иновации и експериментиране с нови начини на работа.

По мнението на един мениджър, директорите на банката смятат, че участието може да помогне за изграждането на доверие, да породи чувство на колективна отговорност и да обвърже по-тясно работниците с тяхната фирма.

Според един мениджър, високият стандарт на междуличностните отношения в банката е благоприятен за участие. Той подчертава значението на поддържането на добри външни отношения с клиентите, но и вътрешно с членове на други организационни подгрупи. *Има видим фокус върху ценностите, особено уважение към другите.*

Обаче, дигитализирането на определени операции е голямо предизвикателство за банката, защото намалява мащаба на участието чрез нарастващата автоматизация на рутинните операции. По този начин служителят следва инструкции отгоре-надолу от компютър.

Инструменти за участие

Формите на участие зависят от естеството на извършената работа. Някои методи са по-универсални, като групови консултации чрез анонимни проучвания, които дават възможност на служителя да изрази своето мнение по всички въпроси, свързани с работата, мениджърите и т.н.

Проучвания, свързани с мащаба на ангажираността на служителите се извършват и от консултантската компания „Hay“, с цел да се идентифицират бариерите пред подобна ангажираност. Въпросникът дава възможност на служителите да дадат допълнителни коментари.

Според един мениджър, във всяка от структурите на банката и на всяко ниво съществува култура на организиране на срещи най-малко веднъж месечно. Целта им е не само да обобщят финансовите резултати, но и да анализират проблемите, възникващи в банката и да разработят методи за управленска подкрепа за служителите, наред с други въпроси. Въведена е и система от звезди - всеки служител може да похвали колега, който в даден момент смята за достоен за отличие и той да бъде награден със звезда. След това най-добрите биват финансово възнаградени.

Участието често се отнася до форми като курсове за обучение на служители и привеждане на компетенциите на служителите в съответствие с променящите се нужди на пазара. Отдел „Човешки ресурси“ организира серия от семинари, в които служителите трябва да изградят система за управление на целите, да анализират ефективността на изпълнението на задачите и да оценят качеството на работата и нейните резултати. Организиран се и семинари, в които служителите могат да обсъждат нуждите си от обучение.

2..Фирма „М“. Фирмата, наричана тук „М“, е семейно предприятие, разположено в Южна Полша. Тя е възстановена след 1990 г., а членове на семейството поддържат връзката ѝ с фирма, основана през 1900 г. от техни предци, макар че тогава е била магазин с „колониални“ продукти. По-късно същото семейство открива ресторант, а накрая и фирма за полагане на бетон.

Участие на работниците

Работник във фирмата, член на синдикат твърди, че корпоративният климат не е благоприятен за участие, особено предвид връзката между работниците във фабриката и техните началници. Мениджърите третират работниците сякаш са машини. Те не виждат никаква полза от техните мнения и базират своя лидерски подход върху страха.

Работниците подозират, че определени въпроси са разрешени в нарушение на правилата. Пример за това е състезанието за «опаковчик на годината». Критериите за подбор не са били изяснени и наградата е спечелена от работник извън производствения отдел.

Едва през 2017 г. новият ръководител на производството обещава, че самите работници ще могат да изберат кой да спечели наградата. В съответствие с новите правила, критериите за оценяване на работника, който заслужава наградата трябва да включват и ограничен брой оплаквания (които се случват, когато един продукт се обърка с друг). Освен това мениджърите не са взели под внимание задължението на работниците да обучават нови колеги, които впоследствие са се учили само на работното място, като по този начин са намалили производителността и са увеличили броя на получените жалби.

Атмосферата там е такава, в която на работникът се гласува доверие само да работи, а не да говори; той трябва да е щастлив, че изобщо получава възнаграждение. В периоди на висока безработица, мениджърите са заплашвали да отстранят работниците, ако не изпълняват заповеди или създават проблеми. Мениджърите са им заявили, че отвъд фабричните

порти има много хора, готови да работят. В момента заплахата преобладава предимно над украинските работници, които все по-често се наемат на мястото на местните полски работници и съставляват около 20% от работната сила.

Според един интервюиран, дадено предприятие винаги ще губи ако има лошо отношение към работниците и служителите си, тъй като качеството на продукцията ще бъде по-ниско и процентът на върнати продукти ще се увеличи. Според него ръководството на средно ниво е отговорно за злоупотребата с част от работниците. Ръководителите на производство проявяват слаба инициатива пред преките си началници. Реалното състояние на фирмата не се обсъжда открито. Проблемът е ниското им ниво на компетентност и образование, което ги прави сервилни. За да укрепят собствените си позиции, те непрекъснато уверяват своите началници, че те са тези, които успяват да гарантират удовлетворението на работниците, заети на производствените линии.

Обединено кралство

В Обединеното кралство бяха проучени два казуса: първият в частния сектор - производството на автомобили; а вторият в обществените услуги – болнично обединение.

1. Toyota Motor Manufacturing (Обединено кралство)

Toyota Motor Manufacturing (Обединено кралство) е създадена в два обекта в Обединеното кралство през декември 1989 г. - производство и монтаж на автомобили се извършва в Бърнастоун (Дерби), а производството на двигатели в Дийсайд (Северен Уелс). Заводът в Бърнастоун стартира през 1992 г. и отбелязва 25-годишнината си през декември 2017 г., като през този период е произвел 4,2 милиона автомобила. В момента се произвеждат модели Avensis и Auris, с 60% производство на хибридни автомобили. През 2017 г. „Тойота“ обяви допълнителни инвестиции от £ 240 млн. в завода в Бърнастоун.

В компанията работят 3 000 работници (наречени „членове“), от които 2500 в първия обект и 500 във втория. От тях 90% работят в производството, а 10% са служители и помощен персонал. Двата завода функционират като едно предприятие, с единен статут и признават само един синдикат - „Юнайт“ (Unite), който има 55% синдикална плътност.

Работниците и служителите се представляват от Консултативния съвет на членовете на „Тойота“ (КСЧТ), който обхваща и двата обекта и се състои от 12 члена, плюс един синдикален координатор на пълен работен ден. От 2014 г. всички членове на КСЧТ трябва да принадлежат към Юнайт и единствено

членове на „Юнайт“ могат да бъдат представлявани от него. КСЧТ се занимава с всички въпроси в компанията, включително информиране, консултиране, договаряне на годишните заплати, здраве и безопасност и разрешаване на спорове.

В допълнение към КСЧТ, „Тойота“ също така използва разнообразни методи за пряко участие, за да комуникира с работниците си. Те включват насрочени срещи с директорите на компанията; каскадни брифинги на екипи/секции/групи: брифинги „десет-десет“ (провеждани за 10 минути в 10.00 часа); комуникационни слотове за всяка смяна; табла за съобщения и видеоклипове прожектирани на екрани на входовете на заводите. Координаторът на „Юнайт“ заявява: «Комуникацията е цар».

„Тойота“ обаче е най-известна със своите управленски практики на принципа „точно навреме“ (just-in-time - JIT), които *изискват* висока степен на ангажираност и мотивация от страна на работниците и е сходна на „лийн“ системата. Например намаляването на инвентара/материалните запаси потенциално дава на работниците по-големи възможности да нарушават производството, тъй като мениджърите не държат в запас необходимите материали, за да се осигури „буфер“ в случай на спиране на производството. В такива ситуации, техниките предназначени да създават у работника усещане за идентичност с компанията са не само пожелателни, а изключително важни, за да се гарантира плавен и непрекъснат поток на производство.

За да се установят единни норми и ценности, споделяни от работниците и мениджърите, „Тойота“ прилага както форма на индивидуално делегиране на функции като механизъм на пряко участие (*кайдзен*), така и групова форма (кръжоци по качество). *Кайдзен представлява метод за продължителна, постепенна промяна с цел непрекъснато усъвършенстване*, обхваща редица производствени области като качество, разходи, околна среда и здраве и безопасност. Работи на всички нива (екипи / секции / групи) и от работника се очаква да даде две предложения/идеи за промяна чрез методиката „кайдзен“ на месец, като това се вписва в системата за оценяване (т.е. повишението му/й се основава поне частично на осъществяване на идеи за постепенно и постоянно подобряване, или методиката кайдзен). Освен това, всеки два понеделника месечно, се правят срещи, на които се прилага кайдзен във връзка със здравословните и безопасни условия на труд. На тези срещи екипите оценяват определен работен процес със специално внимание към проблемите на здравето и безопасността. За разлика от тях, кръжоците по качество са средство за популяризиране на

уменията за решаване на проблеми на базата на групово делегиране на задачи, като при тях се навлиза в по-големи подробности, отколкото при „кайдзен“. Във всеки цех има един или два кръга за качество годишно, като се избира специфична област. Като цяло, пътят на участие, който следва „Тойота“ отразява разширения тип 1 на пряко участие, както е дефиниран от Еврофонд.

Последиците от методите за производство „точно навреме“ са, че работниците трябва да са много квалифицирани. Лийн производството (икономичното производство) по своята същност прави многофункционалността изключително важна. Поради тази причина „Тойота“ използва система за единна класификация без други професионални категории освен „член“, „ръководител на екип“, „ръководител на група“ и „ръководител на секция“. Всеки работник има опит в най-малко два производствени процеса (като монтаж, боядисване, заваряване) и тези процеси са до голяма степен разработени и формирани от работниците, които работят в тях. С течение на времето оригиналният процес, разработен от инженерите, е усъвършенстван и прецизиран от самите работници. Координаторът на „Юнайт“ обобщава нагласите на работниците към такива работни процеси така: *„Ние не знаем нищо различно. „Кайдзен“ става втора природа за нас.“*

Естественото притеснение за такива работни процеси е, че те могат да доведат до интензификация на работата. Управленските принципи на „Тойота“, обаче, се фокусират върху дългосрочна стабилна заетост, а мениджърът по човешките ресурси обяснява, че „методът кайдзен не би работил, ако заплашва работни места“. Намерението е чрез метода кайдзен да се намали съдържанието на работата и оттук – тежестта върху работниците. Скоростта на поточната линия се определя от търсенето на клиентите, т.е. правят се промени в броя на процесите, необходими за изграждане на кола (например намаляване на операциите в един производствен цикъл от 100 на 75).

Основният източник на конфликт в компанията е договореното време за извънреден труд. От всеки работник може да бъде поискано да работи максимум два часа извънредно за деня, с предизвестие от 90 минути. Макар че тази клауза е записана в трудовия договор и гарантира гъвкаво производство на компанията, тя остава основен източник на напрежение сред работниците. Както казва представителят на „Юнайт“: *«Никога не знаеш кога ще се прибереш вкъщи».*

Причини за успеха

„Тойота“ е призната за компания с висока производителност, характеризираща се със стабилна и ангажирана заетост. Има редица причини за успеха ѝ. Едната от тях е, че компанията е създадена от нулата по японски производствени принципи («Ние не знаем нищо различно»). Свързани с това са процесите на набиране на персонал. Компанията получава много голям брой заявления за едно свободно работно място - по време на последния кръг за набиране на персонал през 2016 г. компанията е получила 11 000 заявления за 150 позиции, което ѝ позволява да пресее и подбере най-подходящите кандидати.

Кандидатите попълват формуляр за първоначално пресяване, но също така провеждат онлайн тестове, психометрични и математически тестове и чак след това, ако са ги преминали, биват поканени на място за симулация на работен ден, включващ проверка на ключови умения чрез фиктивни операции като точково заваряване, монтаж и логистика. Компанията поддържа силен вътрешен пазар на труда, с вътрешни системи за повишаване и възнаграждаване на дългогодишни работници.

Текущото на пряко заетите работници е 2%. Компанията обаче използва и агенция (Blue Arrow) за цифрова гъвкавост и като филтър за заетост (10% от работниците са наети чрез агенцията, но трябва да се отбележи, че текущото при тях е много по-високо - 20%). Заплатата и условията на труд са конкурентни на местно ниво и компанията гарантира, че няма да има съкращения или увеличаване на работата. Наблюдава се и непрекъснатост на управлението, което помага за създаването на стабилност в подхода на компанията към проблемите на човешките ресурси.

2. Болничен тръст - Лийдс (NHS Trust)

Болничният тръст в Лийдс - NHS Trust - е петият по големина работодател в света след американското Министерство на отбраната, Народно-освободителната армия на Китай, търговската верига „Уолмарт“ и „Макдоналдс“ (Nuffield Trust, 2018). С персонал от около 1,7 милиона служители, това болнично обединение е най-големият работодател в Обединеното кралство. Технически погледнато, Болничният тръст не е една единствена организация. От правна гледна точка всяка нормативно установена организация е отделна болница, която се регламентира от Съвета по качеството на здравните грижи на Болничния тръст и други подобни органи. Управителните съвети на Болничния тръст са почти автономни, като членството е предписано от закона - например, те трябва да се състоят от главен изпълнителен директор, главна сестра, медицински директор и финансов директор, а включването на други

длъжности (като например ЧР или ИТ) се решава по усмотрение от отделните съвети.

Управителният съвет на Болничния тръст - Лийдс, се състои от председателя (назначен през февруари 2013 г.), главен изпълнителен директор (назначен през октомври 2013 г.), както и шест изпълнителни директори, включително директора по човешки ресурси и организационно развитие, както и осем директори без изпълнителни функции. Той обхваща седем болници, които заедно имат почти 17 000 служители.

Един от ключовите въпроси в проучването на УЧР е степента, до която практиките се прехвърлят успешно между организациите, секторите и националните бизнес системи. Случаят с «пътя на Тойота» не е изключение. В продължение на много години, в редица индустриализирани икономики по целия свят, се правят опити да се въведат и адаптират принципите на Тойота (като например „точно навреме“, кайдзен и кръгове на качеството) както в производствения сектор, така и в сектора на услугите.

Нашият проект съответно се фокусира върху въвеждането на принципите за управление на „Тойота“ в управлението на Болничния тръст. Това се случва в следствие на криза в болницата «Mid Staffs Hospital» (2005-2009 г.), където *(според доклад от проведено разследване през февруари 2013 г.)*, в резултат на контрол върху разходите, между януари 2005 г. и март 2009 г. в болницата в Стафорд *(малка областна болница в Стафордшър)* са настъпили между 400 и 1200 ненужни смъртни случая.⁷⁴

В резултат на скандала в тази болница, Националният здравно осигурителен фонд предостави 12.5 млн. паунда, на пет Болнични тръста, за да въведат методите на обучение и квалификация на Института „Вирджиния Мейсън“ - институт със седалище в Сиатъл, който се е посветил на усъвършенстване на методите за управление в организациите от сферата на здравеопазването (Virginia Mason Institute, 2018).

Болничният тръст - Лийдс е един от петте кандидата спечелили конкурса, което води до въвеждането на „Методиката за подобрене-Лийдс“ (или „пътят на Лийдс“), подкрепена от председателя на Управителния съвет и главния изпълнителен директор на Болничния тръст – Лийдс при назначаването им през 2013 г. Методиката е определена като „последователен подход към непрекъснато усъвършенстване, което развиваме в болниците от тръста“. Терминът „непрекъснато усъвършенстване“ свързва тази методика с принципа кайдзен и използването на кръгове за качество (подобно на

74 По данни на в-к „Гардиън“, 6.02.2013 г.

„Тойота“), т.е. да се създаде култура, в която служителите непрекъснато се стремят да подобрят и рационализират методите на работа.

Управата на Болничен тръст - Лийдс организира „краудсорсинг“ (*търсене на решение на проблем чрез привличане на голяма група от хора*) сред всичките си 17 000 служители, за да установи кои са ценностите на здравното заведение (с мнения допринесоха 5 000 души). Намерението е да се гарантира, че всички служители притежават ценностите, тъй като те са помогнали за създаването на приоритетите на Болничен тръст - Лийдс:

- Съобразяване преди всичко с нуждите на пациента (осигуряване на постоянно висококачествено, безопасно обслужване/лечение)
- Справедливост (лечение на пациентите така, както бихме искали да бъдем лекувани ние)
- Отговорност (действащи с почтеност и честност)
- Сътрудничество (признаване на факта, че всички сме един екип с обща цел)
- Оправомощаване/упълномощаване (предоставяне на възможност на колегите/служителите и пациентите да вземат решения).

Изследването на екипа по проекта се фокусира върху последния от тези приоритети, „упълномощаване на колегите и пациентите да вземат решения“. В съчетание с тези ценности са серия от цели, свързани с: пациенти; хора; научни изследвания, образование и иновации; интегрирани грижи; и финанси. Да вземем „хората“ като пример - целта обяснява, че за да се привлече възможно най-добрата работна сила, болниците трябва да се превърнат в едно от най-добрите места за работа.

За постигането на тези цели „Метода Лийдс“ въвежда разнообразни управленски практики в стил „Тойота“, включително кайдзен; „от портиер до професор“ и седмици за бързо усъвършенстване. Други, по-утвърдени форми на пряко участие, като „срещи тип „градска зала“ и „срещи за безопасност“, също се провеждат паралелно с другите практики.

„Кайдзен“

Подобренията в работата могат да произхождат от *краудсорсинг* или техники за извличане на мнения и идеи от хоарата. През 2017 г. десетте най-добри предложения от всяка дирекция в Болничен тръст - Лийдс са подложени на гласуване, за да бъдат приложени. Чрез този процес Болничен тръст - Лийдс открива, че консултантите си кореспондират чрез външна, а не вътрешната поща - разточителна практика, която след това е спряна.

Всички интервюирани по настоящото изследване дават допълнителни примери: да се гарантира, че пациентите са посетени от съответния екип в един кабинет, вместо да се налага да ходят между кабинетите; обновяване на местата за дежурства, в които персоналът трябва да спи през нощта, за да ги направи по-удобни; осигуряване на достъпни съоръжения за съхранение/хранилища; рационализиране на проверките преди наемане на работа; намаляване на процента на грешки в електронните регистри на персонала; обновяване на приемни и чакални; както и системи за предотвратяване на грешки в заплатите. Процесът, който е в основата на всички тези примери, е *непрекъснато* усъвършенстване. Това беше подчертано от всичките интервюирани.

Седмици за бързо усъвършенстване

Екип от служители избира работен процес за усъвършенстване и се ангажира с интензивни дискусии във връзка с него. Например как да се намали разхищаването на материали, консумативи, време и пр. Екипът може да отдели една седмица в изработване и тестване на предложения за 30-дневни тест периоди (като се използват 5S техники: сортиране, опростяване, стандартизиране и поддържане). Примери за подобрения, дадени от интервюираните включват: рационализиране на приемните за улеснен достъп на болнични носилки на колела и подобряване досиетата на пациентите. Председателят на Съвета на персонала обаче призна, че отсъствието от работа на подобен представителен екип за такъв период от време, може да се отрази зле на работата на отдела, от който отсъства съответния представител.

Роля на Съвета на персонала

Други техники, въведени чрез „Метода Лийдс“ включват разнообразни схеми за промяна на културата на Болничен тръст - Лийдс чрез програми за въвеждане на персонала в работата и развитие на лидерски умения. Но трябва да подчертаем и ролята на *Съвета на персонала*. Той включва четиринайсет «организации на персонала», включително синдиката „Юнисон”(UNISON) и *Кралския колеж за сестрински грижи* които са най-големите, следвани от „Юнайт”(UNITE) и GMB, както и други организации като *Кралския колеж за акушерки*, представители на радиолози, физиотерапевти и др. Синдикалната плътност на персонала в Болничен тръст - Лийдс е около 50%. Синдикалната организация заседава веднъж месечно, за да обсъди въпроси, по които е необходима колективна позиция, която да се отнесе до ръководния екип, с който тя се среща също веднъж месечно - в Комитета за преговори по реда и условията (TCNC). Като цяло, директорът

„Човешки ресурси и организационно развитие” вярва, че в обществения сектор *«синдикатите са изиграли жизненоважна роля с откровеното си отношение към ръководството»,* като добавя: *«... значимостта на синдикатите в Болничен тръст - Лийдс се е увеличила, синдикати и работодатели работят все повече в партньорство, като признават сходните си проблеми. Например, да се повиши безопасността на пациентите и качеството на предоставяните грижи и да се работи в партньорство за разработване на решения.»*

„Тойота” и Болничен тръст - Лийдс: сравнения и контрасти

В обобщение, „Метода Лийдс” отразява разширения тип 2 на прякото участие, както е дефиниран от Еврофонд⁷⁵, не на последно място поради факта, че разчита на техниките „краудсорсинг” и проучвания на мненията на служителите за неговото прилагане.

Прилагането и трайността на прякото участие от разширен тип 2 в терминологията на Еврофонд включва много фактори, които могат да бъдат обобщени, както следва:

- Какъв тип е предприятието/обекта - „зелено” предприятие (в което тепърва се въвеждат форми на пряко участие т.е. „неразработен терен”) или „кафяво” предприятие (при което са съществували подобни форми, но те са изоставени, т.е. „изоставен терен”);
- Непрекъснатост на управлението;
- Контрол върху набирането на персонал;
- Естество на местните пазари на труда;
- Естеството на самата работа (болниците са по-сложни системи от автомобилните заводи) ;
- И, разбира се, ролята на синдикатите.

В хода на проведеното проучване се стига до заключението, че прехвърлянето на „Пътя на Тойота” е възможно както между държави, така и между сектори, но прилагането и приспособяването му изискват голямо внимание върху конфигурацията на гореизброените фактори.

6.3. Някои общи тенденции и гледни точки

6.3.1 Фактори, насърчаващи участието, според социалните партньори

В България повечето национални и секторни социални партньори посочват значението на добрия социален диалог, доброто ниво на индустриалните отношения, доверието и добре подготвената и мотивирана работна сила за разширяването и ефективността на прякото участие. Конкретната

⁷⁵ Вж. EUROFOUND. 3-d European company survey.2013.

организация на работа също е предпоставка за пряко участие.

Според мненията, изразени от социалните партньори в **Кипър**, организационната промяна е важна характеристика за повечето предприятия. Те трябва да развият приспособимост към промените, а организационната промяна е неизбежна в една прогресивна култура. Ето защо организационната промяна се отнася до промяна на структурните взаимоотношения и ролята на хората и изисква промяна в индивидуалното поведение на служителите. Очевидно е, че всички положителни резултати установени в този проект значително ще улеснят организационните промени, които предприятията трябва да претърпят, за да оцелеят.

В **Ирландия** най-важният фактор изглежда е насърчаването на иновациите на работното място и социалното партньорство.

В **Италия** повечето от респондентите изтъкват необходимостта от подобряване на мотивацията за работа, увеличаване на производителността и конкурентоспособността, предотвратяване на фалити, развитие на интелигентни индустрии и иновации, както и развитие на гъвкава организация на работата.

В **Полша**, по мнение на един синдикален член, участието и съвместното вземане на решения са резултат от специфичен метод на корпоративна организация и идеология. Интензивността на участието зависи от степента, в която ръководството на предприятието може да мотивира мениджърите да делегират задачи на работниците и ангажирането им с изпълнението на техните проекти. Освен това, пряко участие може да се приложи тогава, когато ръководството е готово да делегира задачи, които служителите да изпълняват самостоятелно.

6.3.2. Взаимодействие на прякото участие с другите форми на индустриална демокрация и други механизми на процеса на индустриални отношения

България

Пряко участие и други форми на индустриална демокрация / участие на работниците

Данните от интервютата показват, че повечето представители на работодателите и някои от синдикалните представители споделят мнението, че прякото участие и другите форми на индустриална демокрация са взаимно свързани и биха могли да се подпомагат взаимно. Повечето от респондентите са съгласни, че обикновено не възникват конфликти между различните форми на индустриална демокрация, с някои изключения - в случаите, когато интересите на някои работни екипи или групи работници

противоречат на интересите на повечето от останалите работници, като например при работа на смени, здравословни и безопасни условия на труд, заплащания и т.н.

Пряко участие и колективно договаряне на секторно и фирмено равнище

Представители на КНСБ и секторни синдикални федерации смятат, че чрез процесите на колективни преговори могат да очертаят рамките на използваните форми на пряко участие. В по-широк мащаб представители на централата на КНСБ посочват, че в редица колективни трудови договори на равнище предприятие е практика да се договарят процедурите по информиране и консултиране, които включват осъществяване на процеса чрез представители, но също и пряко, с активното участие на всички работници - чрез провеждане на производствени или отчетни събрания, заседания, съвещания, работни срещи и др. В КТД се залагат и формите на търсене на обратна връзка с работниците, с цел проучване на тяхното конкретно мнение по обсъжданите въпроси. Споразумението за пивоварния бранш включва различни форми на насърчаване на предложенията на служителите за подобряване на работния процес.

Кипър

Въз основа на анализа е очевидно, че прякото участие няма ясна връзка с националните характеристики на системата на индустриалните отношения в страната. От една страна, структурите на икономиката и начина, по който е създадена системата на индустриалните отношения, благоприятстват представителното, непряко участие. Нещо повече, от изследването не става ясно, че между прякото участие и институционалния контекст има връзка. Координирането на трудовите възнаграждения остава в ръцете на синдикатите, където работниците и служителите са синдикализирани, а там, където не са, то е изцяло в ръцете на работодателите и изглежда, че всички социални партньори подкрепят форми на представително участие.

От изследването не изглежда, че синдикатите изискват пряко участие. Те може и да не му се противопоставят, но определено го подкрепят дотам, докъдето смятат, че то не представлява заплаха за тях. Също така няма индикации, че през годините правителствата са предоставили на социалните партньори никакви стимули за насърчаване на прякото участие.

Ирландия

В Ирландия има добре развита система на колективно договаряне, особено на ниво работно място. Има представително участие чрез работнически съвети, комитети по здравословни и безопасни условия на

труд и представителство в управителния съвет в държавните предприятия. Иновациите на работното място и прякото участие са синоними при прякото ангажиране на работниците и служителите. Според данните от проучването се очертават известни опасения, че прякото участие може да намали синдикалното влияние, като само 33% от анкетираните смятат, че това няма да се случи.

Италия

Има много индикации, че прякото участие се подкрепя от синдикатите, но на базата на това, че то е интегрирано в цялата система на индустриални отношения на равнище предприятие. Това включва колективно договаряне, непряко участие и други форми. Синдикалните представители приемат, че прякото участие трябва да бъде част от цялата система на индустриални отношения на работното място и трябва да подкрепя системата на работническо представителство.

Обединено кралство

Прякото участие обикновено се въвежда по инициатива на ръководството и затова се разглежда като инструмент за управление (например комуникации, проучвания на служителите, екипни брифинги), а не като средство за преразпределение на властта и влияние на работното място. Синдикатите като цяло го приемат като част от управленските функции, но се стремят да го адаптират към своите собствени цели (например чрез повишаване на уменията) и вярват, че прякото участие работи най-добре успоредно със синдикалните форми на представителство и колективно договаряне.

Социалните партньори са съгласни, че прякото участие може да бъде и делегиращо, и оттук потенциално „трансформиращо“,- следователно «повърхностните» форми (т.е., основаващи се предимно на комуникации по ежедневни въпроси на работата) на пряко участие съжителстват заедно с «дълбочинните» му форми (включващи делегиране за вземане на решения и по по-широк кръг въпроси на управлението). Тези „дълбочинни“ форми прехвърлят процеса на вземане на решения относно работни процеси и организация на работата върху служителите както индивидуално, така и групово (по-често), като по този начин променят отношенията на работниците с ръководството от функция „отгоре-надолу“ към истинско участие.

6.3.3. Въздействие на прякото участие върху управлението на предприятията и трудовия живот

В повечето от страните-партньори, респондентите признават значението на прякото участие за подобряване на управлението (включително

организацията на работа, производителността, мотивацията за работа и т.н.). В някои случаи синдикатите признават и положителното му въздействие върху развитието на уменията, косвеното му въздействие върху увеличаването на заплатите и подобрения в здравословните и безопасни условия на труд. Понякога обаче, се откриват и някои отрицателни въздействия върху интензивността на работата, стреса на работното място и трудовия климат.

6.3.4. Бъдеще на прякото участие в управлението

В **Италия** много респонденти смятат, че технологичните и организационни иновации водят до пряко участие. За мениджърите това може да има огромни предимства, например чрез предложения на служители, които могат да повлияят на решаването на проблеми. Най-често срещаните форми на пряко участие са все още индивидуални и неформални и като цяло са слаби. Съществуват обаче някои добри практики, при които работата в екип функционира добре или където използването на социални мрежи сред работниците увеличава хоризонталното сътрудничество и социализацията на техническите умения.

Много респонденти в **Полша** отбелязват, че бъдещето на прякото участие зависи най-вече от нивото на доверие и убеденост сред ръководителите и от разбирането, че обикновеният служител също иска най-доброто за предприятието и има право да участва в съвместното вземане на решения. Това зависи повече от личната култура отколкото от официално регламентираните насоки за участие.

В **Обединеното кралство** извършеното проучване стига до извода, че пренасянето на «дълбочинните» форми на „трансформиращо“ пряко участие е възможно в различните сектори, но прилагането и адаптирането му зависи от редица фактори, включително от това дали става дума за „зелено“ предприятие/обект (в което тепърва се въвеждат форми на пряко участие, или „неразработено поле“) или за „кафяво“ предприятие/обект (при което са съществували подобни форми, но те са изоставени, или „занемарено поле“), от приемствеността в управлението, контрола върху набирането на персонал и ролята на синдикатите.

В **другите страни** анкетираните също подкрепят виждането, че в бъдеще прякото участие може да бъде разширено като средство за справяне с новите предизвикателства произтичащи от технологичните иновации, кризи и липсата на квалифицирана работна сила, наред с други фактори.

7. ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

7.1. ЗАКЛЮЧЕНИЯ

А. Във всичките шест партньорски страни партньори съществуват практики на пряко участие. При някои, обаче, прякото участие е по-популярно или по-напреднало. Установени са както консултативни и делегиращи, така и индивидуални и групови форми на участие. Прякото участие се използва в различни сектори и в предприятия с различни мащаби, но по-често в големи компании, включително в подразделения на МНК.

Б. Повечето представители на работодателите и синдикатите приемат и потвърждават общоприетото в теорията и практиката определение за пряко участие. Има някои по-дребни различия в разбирането на работодателите и техните организации и на синдикатите на различни нива, но повечето анкетирани оценяват значението на прякото участие, като положителните оценки и заключения за влиянието му преобладават.

В. В повечето партньорски страни няма регулаторни рамки, с изключение на някои частични нормативни разпоредби в България и Ирландия, и някои разпоредби в колективните трудови договори и национални споразумения в Италия и Ирландия.

Г. Мненията на социалните партньори са в подкрепа на прякото участие, като се подчертава въздействието му върху ефективността на управлението, производителността, мотивацията на работниците, демокрацията на работното място, възможните последици за развитието на уменията, здравето и безопасността на работното място, възнагражденията и иновациите на работното място.

Г.1. Все пак, повечето представители на синдикатите, въпреки че оценката им за прякото участие като цяло е положителна, имат резерви по отношение на евентуалното му негативно въздействие върху условията на труд, като например увеличаване на стреса на работното място, възможно индивидуализиране на трудовите отношения и, вследствие на това, ерозия на синдикалното влияние (в България, Кипър и Ирландия). Синдикатите също така посочват, че това е управленски подход, мнение, което е споделено от представителите на работодателите и от някои мениджъри.

Г.2. Някои от работодателите не вярват много във възможностите на работниците да участват в управлението (България) или все още са твърде авторитарни (Полша). Някои представители на синдикатите заявяват, че

прякото участие трябва да бъде добре интегрирано в съществуващите системи на индустриални отношения и представителство на работниците (България, Ирландия и Италия).

Д. В някои страни (Ирландия и Италия) социалните партньори, а също и правителството (Ирландия) са ангажирани с програми за подобряване на отношенията на работното място, включително насърчаване на прякото участие и иновациите на работното място.

Е. От резултатите на това сравнително изследване може да се предположи, че успехът на прякото участие зависи, наред с други фактори, от конкретните форми на организация на работата и технологиите, от иновациите на работното място, стила и подхода на управление, от корпоративната култура, добрата воля на работодателите, от уменията и културата на работната сила, както и от доверието между работодателите и работниците и добрия социален диалог и индустриални отношения.

Ж. В повечето страни прякото участие не е интегрирано в системата на индустриалните отношения и представителството на работниците. Все пак в повечето случаи няма достатъчно доказателства, че влиянието на синдикатите е ерозирало заради прякото участие. Когато има такива случаи, това по-често може да не се дължи на самото пряко участие, а на конкретните форми на организация на работата (като гъвкавост на работата и индивидуалистични отношения на работното място). Независимо от това, прякото участие би могло да се прилага и в несиндикализирани предприятия.

З. Трябва също така да се вземе предвид положителното въздействие на прякото участие върху управлението и конкурентоспособността на предприятията, както и върху въпросите свързани с труда. Някои от респондентите, предимно представители на синдикатите, се притесняват от възможното отрицателно въздействие на новите форми на организация на труда и на прякото участие върху условията на труд, като например стрес, интензификация на работата, отношения между отделните работници в работните групи и между групите.

7.2. ПРЕПОРЪКИ

А. Положителното въздействие на прякото участие изисква допълнителни теоретични обосновки и емпирични и аналитични изследвания, както и обосновани дискусии между социалните партньори, държавните администрации и академичните общности, за насърчаване на по-нататъшното му развитие и разпространение. Разпространението му се изисква от скоростта на развитие на новите технологии, цифровизацията

и опасенията, че работниците могат да бъдат заменени от машини в определени сектори.

Б. На секторно и национално равнище социалните партньори могат да организират различни форми на обмен на опит и насърчаване на добри практики за пряко участие в отделни предприятия. Добрите практики от други страни могат да бъдат разпространени чрез работата на Европейските работнически съвети. Може да се използва и информация от синдикални и работодателски организации, получена от техни колеги от други страни и от европейски и международни организации.

В. Социалните партньори също следва да се ангажират по-активно с прякото участие и неговото прилагане, да предоставят възможности и разработят рамки в колективното договаряне на секторно и фирмено равнище. Същевременно синдикатите могат да предложат формулирането на правила за прилагане на прякото участие в предприятия, независимо дали ще бъде отделно развито за съответното предприятие, интегрирано в кодексите за поведение или ще се осъществява чрез отделни споразумения, подписани с работодателите. Ръководителите на различни нива в предприятията следва да предоставят повече и по-ясна информация за различните форми на пряко участие на синдикатите и други представители на работниците и да положат усилия за насърчаване на формите на пряко участие и резултатите от тях сред работниците.

Г. В рамките на предприятията, мениджърските екипи, с подкрепата на синдикатите, следва да положат усилия за подобряване на координацията между различните форми на участие и представителство (включително пряко участие) и различните структури и органи на корпоративно управление. Целта следва да бъде постигането на възможно най-много положителни резултати както за предприятията, така и за работниците. Самите форми на пряко участие могат да бъдат източник на полезна информация за ръководителите и управителните органи, както и за системите за информиране и консултиране, комитетите по условия на труд и други представителни структури.

Д. Синдикалните организации могат да използват по-добре информацията от прякото участие за подготовка на колективните преговори и за предотвратяване на колективни трудови спорове. Освен това информацията от някои практики, като проучвания на общественото мнение и групови консултации, са важен източник за синдикатите с оглед развиване на техните политики и дейности и увеличаване на тяхното влияние сред работниците.

ИЗТОЧНИЦИ

Ackers P, Marchington M, Wilkinson A and Dundon T (2004) Partnership and voice, with or without trade unions. In: Stuart M. and Martinez Lucio M. (eds) *Partnership and Modernization in Employment Relations*. Routledge. London and New York.

ADAPT (2017) *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*. Adapt University Press.

Alaimo A (2014) *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*. WP, CSDLE 'Massimo D'Antona', 219.

Baccaro L. and Howell C. (2017) *Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations Since the 1970s*. Cambridge, Cambridge University Press

Baglioni G (1995) *Democrazia impossibile? I modelli collaborative nell'impresa*. Bologna: Il Mulino.

Baglioni G (2011) *La lunga marcia della Cisl: 1950–2010*. Bologna: Il Mulino.

Barrington (1983) *Report of the Commission of Inquiry on Safety Health and Welfare at Work*. Government Stationery Office, Dublin

Bentivogli M et al. (2015) *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL.

Biasi M (2013) *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*. Milan: Egea.

Близнаков Й. (1996) Институционализирано и неинституционализирано участие в управлението. -В: Тристранно партньорство. Учебник. ИИОМ „ОКОМ“. Пловдивски университет „Паисий Хилендарски“. София.

Blumberg P (1968) *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. London: Constable.

Blyton P and Turnbull P (2004) *The Dynamics of Employee Relations*. Basingstoke: Macmillan.

Bohle D and Greskovits B (2006) Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational Industries. *Studies in Comparative International Development*, Spring, 41(1).

Bryson A (2004) Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain, *Industrial Relations*, 43(1).

Budd JW (2004) *Employment with a human face: balancing efficiency, equity and*

voice. ILR Press.

Budd JW, Gollan PJ, Wilkinson A (2010) New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3): 303-310.

Burgess K (1975) *The Origins of British Industrial Relations. The Nineteenth Century Experience*. London: Croom Helm.

Вачкова Е. (2007). Управление на човешките ресурси. Българският и световен опит. София.

Cabrera EF, Cabrera A and Ortega J (2001) Employee Participation in Europe, Business Economics Series 2. Available at: <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf>.

Cabrera EF, Ortega J and Cabrera A (2003) An Exploration of the Factors that Influence Employee Participation in Europe, *Journal of World Business*, No. 38.

Campagna et al. (eds) (2015) *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai Fiat Chrysler in Italia*. Guerini Associati.

Caragnano R (2011) *Il Codice della partecipazione*. Giuffrè.

Carrieri M, Nerozzi P and Treu T (eds) (2015) *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Il Mulino.

Cella GP (2008) Le culture sindacali nel secolo industriale. In: Causarano, P (ed.) *Mondi operai, culture del lavoro e identità sindacali*. Ediesse.

Christofides L N, Hadjispyrou S and Pashardes P (2000) *Background Study on the Labour Market in Cyprus* Department of Economics, University of Cyprus,

Corapi D and Pernazza F (eds) (2011) *La società europea, Fonti comunitarie e modelli nazionali*. Giappichelli.

Cremers J, Stollt M and Vitols S (2013) *A decade of experience with the European Company*, ETUI.

Czarczasty J and Kulpa-Ogdowska A (2006) Związki zawodowe od konfrontacji do kooperacji, Fundacja im. Friedricha Eberta, SGH, Warsaw. Available at: http://www.feswar.org.pl/fes2009/e-books/Zw_zaw_od_konf_do_koo.pdf

Czarczasty J (2009) Warunki pracy i kultura organizacyjna. In Gardawski, J (ed.) *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Данни за МНК , набрани по проекта „Достоен труд за доставчиците и подизпълнителите на МНК”. КНСБ, КРИБ и БСК. (2016-2019). Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси „ 2014-2021’ .София.България

Даскалова Н., Е.Рибарова, Л.Томев, В.Иванова, Р.Антова, Ф.Кратункова.

(2014) Мултинационалните компании в България 2008- 2013- Кризата, социалният модел и индустриалните отношения. София. ИССИ на КНСБ. Фондация „Фридрих Еберт“

Daskalova N, Ribarova E and Mihailova T (2014) *Social Dialogue in Micro and Small Companies. National context and case-studies*. Working paper, prepared for the purposes of the EUROFOUND project Social Dialogue in Micro and Small Companies, with contract of IRES-CGIL-Rome, Italy. Sofia: ISTUR.

De Palma M (2017) La FIOM mette FCA sotto inchiesta, *Inchiesta*, n. 195.

Димитров Д. (2001) Управление на човешките ресурси. Sofia.

Department of Jobs, Enterprise and Innovation (Ireland) 2015. *Enterprise Policy 2025 - Input Future Ways of Working: Implications for Enterprise Policy*.

Dobbins T (2001) *New National Centre for Partnership and Performance established*. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established> [Accessed 19 September 2017].

Dundon T, Curran D, Maloney M and Ryan P (2008) The Transposition of The European Employee Information and Consultation Directive Regulations in the Republic of Ireland. *Working Series Research Paper No.26*. Galway: Centre for Innovation and Structural Change (CISC), National University of Ireland.

European Banking Authority (2015) *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013* EBA/GL/2015/22, December 2015

European Commission (1991) Social Europe 3/1991 (supplement) *The PEPPER Report (Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results)*. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1996) *Report from the Commission: PEPPER II*

Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1997) *Partnership for a new organisation of work*. Brussels.

European Commission (1998) *Modernising the organisation of work – A positive approach to change*. Brussels.

European Commission (2008) *Social Dialogue and Social Systems: The Case of Cyprus*, Kapartis C. In: *The Evolution of Labour Law in the EU-12 (1995-2005) Vol 3*

European Commission (2015) *Industrial Relations in Europe*. Brussels.

European Parliament, the Council and the Commission (2017) *European Pillar of Social Rights*. Brussels.

EUROFOUND (1995) *Humanise Work and Increase Profitability*. Regalia I. EPOC Study. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

EUROFOUND (1997) *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?* EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin

EUROFOUND (1997) *Social Dialogue in Micro and Small Companies*. Voss E, Giacconne, M and Corral A et al. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2000) *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation* Sisson K (ed.) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2006) *Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation*, Regalia I. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2009) *Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey* Bryson A, Forth J and George A. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2013) *Fifth European Working Conditions Survey: Overview Report*. Available at: www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/weighting.htm.

EUROFOUND (2015a) *Third European Company Survey. Patterns, performance and well-being* M. Karkaranc, G. v. Houten. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2015b) *Third European Company Survey. Direct and indirect employee participation*. A. Akkerman. R. Sluiten, G. Jansen, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2017) *Working Anytime, Anywhere*. ILO, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

ETUI (2004) Kohl H and Platzer HW *Industrial relations in central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States*, Brussels: European Trade Union Institute.

ETUI (2014) Wilke, Maack & Partner, *Country reports on Financial Participation in Europe*. Brussels: European Trade Union Institute Prepared for www.worker-

participation.eu. Reports first published in 2007 and fully updated in 2014. Available at: www.worker-participation.eu [Accessed 22 June 2017].

ETUI (2016a) Maschke M *Digitalization: challenges for company codetermination*, Policy Brief, No. 7

ETUI (2016b) *Workplace Representation*. Brussels: European Trade Union Institute. Available at: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Ireland/Workplace-Representation>

Equipe 2020 (2017) *Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed equilibrio vita lavoro*, Ref ricerche ANPAL.

Famiglietti A (2015) *Delusioni e speranze della partecipazione: i casi Electrolux e Finmeccanica*.

Farrelly R (2014) *Ireland: Industrial relations profile*, IRN Publishing, in EIRO Eurofound. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/ireland/ireland-industrial-relations-profile>

Federemeccanica (2016) *Partecipazione: la "via italiana" al coinvolgimento*, Community Media Research.

Ferraro F (2017) *Scenario Risorse Umane 2017-18*, ISPER Edizioni, n. 415.

Fondazione Unipolis (2017) *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Realtà e prospettive verso nuove sperimentazioni*, Il Mulino.

Fondazione Di Vittorio (2016) *Contrattazione integrative e retribuzioni nel settore privato*. Available at:

http://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content/attachment/Contrattazione_2_livello_2016.pdf

Fox A (1985) *History and Heritage. The Social Origins of the British Industrial Relations System*. London: Allen & Unwin.

Francis, R (2013) *Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Enquiry* UK Department for Health, London.

Gardawski J (2009) *Evolucja polskich związków zawodowych*, in *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wyd. Warsaw: Naukowe Scholar.

Gill C and Krieger H (2000) Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? *European Journal of Industrial Relations*, 6(1).

Girgenti (2017) *Dalla bilateralità alla partecipazione. Le relazioni sindacali del settore credito e finanziario*, Edizioni Lavoro

Gollan PJ and Xu Y (2015) Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. *Work, Employment and Society* 29(2).

Gonzalez MC (2010) Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe, *Journal of European Social Policy*, 20(2)

Gottardi D (2014) *Ultima chiamata per il sistema dualistico: la partecipazione negata dei lavoratori e i rischi di sistema. Diritti Lavori Mercati* 3.

Guarriello F (2013) I diritti di informazione e partecipazione. In: Cinelli M et al. (eds) *Il nuovo mercato del lavoro*. Giappichelli.

Irish Independent (2004) 'MRSA Scandal'. 7 December. Available at: <https://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/health-news/mrsa-scandal-23574.html> (accessed 2 July 2018).

Irish Independent (2003) *Why worker directors have had their day*. Available at: <http://www.independent.ie/opinion/analysis/why-worker-directors-have-had-their-day-25940011.html> [Accessed 25 September 2017].

Irish Times (2008) MacCormaic R *20 years of social partnership agreements, 1987-2007*. Available at:

<https://www.irishtimes.com/news/20-years-of-social-partnership-agreements-1987-2007-1.926032> [Accessed September 2017].

IPA (2014) *Meeting the Challenge: Successful Employee Engagement in the NHS*. April. London: Involvement and Participation Association.

Каменов Д. (съставител) и колектив (2010). *Индустриални отношения. Учебник. Проект "Сигурност чрез закона, гъвкавост чрез колективно трудово договаряне", КНСБ и БСК (2009-2015). Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013. София.*

Keegan R and O'Kelly E (2004) *Applied Benchmarking for Competitiveness*. Oak Tree Press, Cork.

Knudsen H (1995) *Employee Participation in Europe*. London: Sage.

Knudsen H Busck O and Lind J (2011) *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy in Work, Employment and Society* 25(3): 379–396.

Kohl H, Platzer H W (2004). *Industrial Relations in Central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU member*

states. ETUI. Brussels.

Krzywdzinski M (2017) Accounting for cross-country differences in employee involvement practices: Comparative case studies in Germany, Brazil and China, *British Journal of Industrial Relations*, 55 (2): 321-346.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.), *Leeds Teaching Hospitals NHS Trust*.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.) *Our Five Year Strategy 2014-2019*.

Leonardi S (2016) Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues. *Transfer, European Review of Labour and Research*, 22.

Leonardi S and Pedersini R (2018) *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralization trends in five European countries*. Brussels: ETUI.

Liker JK (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. London: McGraw-Hill.

Łochnicka D (2016) *Przedsiębiorstwo pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, WydawnictwoUŁ, Łódź.

Lopes H, Calapez T and Lopes D (2015) The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis, *Economic and Industrial Democracy*, e-publication in advance of the printed version, 20 April. DOI: 10.1177/0143831X15579226.

Macpherson CB (1987) *The rise and fall of economic justice and other essays*. Oxford University Press.

Marginson P (2015) Coordinated bargaining in Europe. From incremental corrosion to frontal assault? *European Journal of Industrial Relations* 21(2): 97–114.

Mendel T (2001) *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Monden Y (1994) *Toyota Production System*. London: Chapman & Hall.

Mosca and Tomassetti (eds) (2015) *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali: un'analisi di buone prassi aziendali*, ADAPT, No. 44.

Moczulska A (2011) *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Мръчков В. (съставител) и колектив (2017). Трудови отношения-2017. София. ИК "Труд и право".

National Health Service (NHS) (UK) *2017 National NHS Staff Survey - Results*

from *Leeds Teaching Hospitals NHS Trust*(2017). Available at: http://www.nhsstaffsurveys.com/Caches/Files/NHS_staff_survey_2017_RR8_full.pdf(accessed 17 July 2018)

NHS Improvement *NHS Partnership with Virginia Mason Institute* (2018). Available at: <https://improvement.nhs.uk/resources/virginia-mason-institute/> (accessed 26 June 2018)

Nuffield Trust (2018) *The NHS Workforce in Numbers*. London. Available at: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/resource/the-nhs-workforce-in-numbers> (accessed 21 June 2018)

O'Connell P, Russell H, Watson D and Byrne D (2009) *National Workplace Survey 2009 - The Changing Workplace: A Survey of Employees Views and Experiences*. National Centre for Partnership and Performance, 2 (7).

OCSEL-CISL (2017), *La contrattazione decentrata supera la crisi*. Available at: www.cisl.it/attachments/article/6161/Presentazione_Report_Ocsele_2015-16.pdf

Oeij, Rus and Pot (2017) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* Available at: https://books.google.ie/books?id=d3oqDwAAQB&printsec=frontcover&dq=Workplace+Innovation:+Theory,+Research+and+Practice.+%5BOnline%5D++Available+at:&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Workplace%20Innovation%3A%20Theory%2C%20Research%20and%20Practice.%20

Pałubska D (2012) Participative forms of work organisation as a source of intrapreneurship in a company. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1).

Pałubska D (2013) *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 4(36).

Панайотов Д.(съставител) и колектив(2014). Управление на човешките ресурси.София.НБУ.

Pashardes P and Hajjspyrou S (2003) *The economic effects of the Turkish invasion on the Greek Cypriots*. November. Available at:

https://www.ucy.ac.cy/erc/documents/Effects_of_Tourkish_Invasion.pdf

Pedrazzoli M (2005) *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione*. RIDL.

Pero L (2015) *Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato*. In: Bentivogli M. et al., *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL.

Pero L and Ponzellini A (2015) *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*. In: Carrieri et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Bologna: Il Mulino, pages 45-70.

Петков Кр.(съставител), Б.Атанасов, В.Димитрова, Гр.Градев, Ек.Рибарова, Индустиалните отношения и синдикатите.Учебник. ИИОМ „ОКОМ”. Пловдивски университет „Паисий Хилендарски”.София.

Pini P (eds) (2008) *Innovazioni, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Franco Angeli.

Poole M (1982) Theories of industrial democracy: the emerging synthesis. *Sociological Review* 30 (2): 181–207.

Raidió Teilifís Éireann (RTÉ) (1987) Ireland's National Public Service Broadcaster 1987. *Ireland's first social partnership deal in 1987 brought about a new phase in industrial relations. RTÉ News reports on the Programme for National Recovery*. Available at: <http://www.rte.ie/archives/exhibitions/1861-strikes-pickets-and-protests/470324-programme-for-national-recovery/> [Accessed September 2017].

Regan A (2016) *The rise and fall of social partnership: do governments need trade unions?* Available at: <http://www.irisheconomy.ie/2016/07/page/4/> [Accessed September 2017].

Ribarova E (2012) *The Role of Information and Consultation of Employees and Workers at National and European Levels for the Improvement of Competitiveness, Employment growth and Better Implementation of the European Social Model*. The Bulgarian national report, INFORMIA II Project (VS/2011/0277) <http://informiaproject 2.org>

Rinehart J, Huxley C and Robertson D (1997) *Just Another Car Factory? Lean Production and its Discontents*. ILR Press, Cornell University Press: Ithaca and London

Royles D (2018) *Hard Work or Good Work? Industry 4.0 in the Public Sector*. In *Working Well: Perspectives on Good Work and Why it Matters*. London: Involvement and Participation Association, pages 37-39.

Rudolf S (2009) *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, in *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (eds) M Gableta, A Pietroń-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, pages 260-61.

Rudolf S (2014) *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji*

pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej, in *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej* (ed. A Piotrowskiej-Piątek) Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce

Sai M (2016) *Il Vento dell'Est*. Ediesse.

Sai M (2017) *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro*, *QRS*, n. 3.

Senatori I et al. (2015) *Going up the high road: Rethinking the role of social dialogue to link welfare and competitiveness*. *Quaderni Fondazione Marco Biagi Recerche*, Modena, Italy (Final report, March: VS/2013/0349). Available at: <http://www.fmb.unimore.it>.

Shimizu KA(1998) *New Toyotaism?* In: Freyssenet M, Mair A, Shimizu K and Volpato G (eds) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. Oxford: Oxford University Press, Oxford, pages 63-90.

Shimokawa K (1994) *The Japanese Automobile Industry*. London: The Athlone Press.

Sisson K and Storey J (2002) *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.

Skorupińska K and Rudolf S (2012) *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, page 94.

Skorupińska K (2015) *Rola państwa w rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce*, *Studia Ekonomiczne*, no.209, pages 179-187.

Skorupińska K (2013) *Direct employee participation in the management of Polish Companies*, *Journal of Positive Management*, 4(1): 83.

Средкова Кр. (2001). Задължение на работодателя да предоставя информация на работниците и служителите според правото на ЕС.- Информационен бюлетин по труда, №11, София.

Summers J and Hyman J (2005) *Employee participation and company performance. A review of the literature*. University of Aberdeen: Joseph Rowntree Foundation.

Szelągowska-Rudzka K (2014) *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, pages 360–370.

Szelągowska-Rudzka K (2016a) Czynniki wpiywajN°ce na partycypacjk

bezpośredni^o pracownikow - przegląd^o literatury, *Przegląd Organizacji*, No. 12, pages 48-54.

Szelągowska-Rudzka K (2016b) Determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników. In: Czubasiewicz H, Grajewski P and Waśniewski J (eds) *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*. Gdańsk: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Szelągowska-Rudzka K (2016c) Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji, *Przegląd Organizacji*, No. 5, pages 23-29.

TASC (2012) *Good for Business? Worker Participation on Boards*. Available at: https://www.tasc.ie/download/pdf/worker_directors_final130712.pdf [Accessed September 2017].

Telljohann V (2015) *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati* in Carrieri M et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Bologna: Il Mulino, pages 71-92

Томев Л., Ек.Рибарова, Н.Даскалова, Т.Михайлова, В.Иванова, Р.Антова, Л.Костов и М.Иванов.(2017). България в трудова Европа. Публикация, основана на превод на *Всичко в Working Europe*. 2016. ETUI., с допълнителни части специално разглеждащи България. Европейски синдикален институт, ИССИ на КНСБ. Фондация „Фридрих Еберт”

Traxler F (1995) Farewell to Labour Market Institutions? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations. In: Crouch C and Traxler F (eds) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury: Aldershot, pages 3-19.

Treu T (2017) *Le relazioni industriali dopo la crisi: tendenze italiane ed europee*. In: *l'Annuario del lavoro*.

Tuccino F (2011) *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in FIAT: il sistema WCM-Ergo-Uas*. *Lavoro & Economia* 2.

Unison (2017) *Report on Patient Transport Services – the impact of privatisation and a better way forward*. April. London: Unison. (2017). Available at: <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2017/04/Patient-Transport-Services-report.pdf> (Accessed 2 July 2018).

Христов Ч., В.Микова и колектив (2002) Фундаменталните работнически права и поощряване договаряне. Учебно помагало на МОТ. София.

Van Wanrooy B, Bewley H, Bryson A, Forth J, Freeth S, Stokes L and Wood S (2011) *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings*. London: Department of Business, Innovation and Skills.

Vincieri M (2016) *Riflessioni in tema di coinvoglimento dei lavoratori e pariteticità*. In: *LD*, n. 4.

Virginia Mason Institute (2018) *Who We Are*. Available at: <https://www.virginiamasoninstitute.org/who-we-are/#history> (accessed 26 June 2018).

Wallace J, Gunnigle P, McMahon G and O'Sullivan M (2013) *Industrial Relations in Ireland*. 4th eds. Dublin: Gill and MacMillan.

Webb S and Webb B (1897) *Industrial Democracy*. London: Longmans.

Wilkinson A and Barry M (2016) Voices from across the divide: an individual relations perspective on employee voice. *German Journal of Human Resource Management*, 38(3): 339-344.

Womack JP, Jones DT and Roos D (1991) *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.

Zybała A (2009) System wsparcia eksperckiego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce. In: Zybała A (ed.) *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*. Warsaw: Ministry of Labour and Social Policy of the Republic of Poland.

Zoli C (ed.) (2015) *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto del lavoro italiano e comparato*, Giappichelli.

Websites:

<http://www.amy-castro.com/8-reasons-regular-staff-meetings-must/>

<http://www.cyprusprofile.com/en/economy>

<https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

<https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

<http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/s.krajewska/MONITORING/2017/LISTOPAD%202017%20-%20monitoring%20konfliktow%20spol..pdf>

<https://www.eurofound.europa.eu/country/cyprus>

<http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10444061311316780>

<http://www.goldairhandling.bg>

<https://hiring.workopolis.com/article/7-reasons-performance-reviews-still-important-small-business/>

[http://www.innovatingworks.org.uk, 2014. Workplace Innovation. \[Online\]](http://www.innovatingworks.org.uk, 2014. Workplace Innovation. [Online])

<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-managers-on-workplace-engagement-and-productivity/>

<https://www.investorsinpeople.com/solutions-accreditation/>

<https://www.linkedin.com/pulse/10-ways-reduce-conflict-your-organization-tyrone-holmes-ed-d-cpt>

<https://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,adam-mokrysz,275.html>

http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page05_en/page05_en?OpenDocument

<http://www.nsi.bg>

<http://sofia-airport.bg>

<http://www.solidarnosc.org.pl/bbial/solidarnosc/solidarnosc-w-spolce-mokate-zwiazkowe-poczatki/>

<http://www.swissport.bg>;

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Workplace-Representation>

<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Financial-Participation/Basic-Data-on-Profit-Sharing-Employee-Share-Ownership>

www.fcagroup.com

<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf>