

Zapojenie zamestnancov do strategických rozhodnutí spoločnosti

L'UBICA ČERNÁ

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle programs
Trenčín, Slovenská republika

Abstract: Social dialogue is the process of negotiation by which different actors in society (or 'social partners') reach agreement to work together on policies and activities. Social dialogue takes place at national and sectoral as well as European level. The term Board-level representation of employees means the process of electing or appointing employee representatives to the key decision-making bodies within a company. The European Participation Index (EPI 20) is a multi-dimensional index, which takes account of different forms of worker participation. In Slovakia the highest form of employee representation is the *board-level representation*.

Keywords: social dialogue, European participation index, board level participation, Labour code, employers, employees, trade unions, social partners

Anotácia: Sociálny dialóg je proces vyjednávania, pri ktorom sociálni partneri dospejú k dohode o spolupráci pri tvorbe politík a činností. Sociálny dialóg sa uskutočňuje na vnútroštátnej, odvetvovej a európskej úrovni. Pojem zastupovanie zamestnancov na úrovni správnej rady znamená proces voľby alebo vymenovania zástupcov zamestnancov do kľúčových rozhodovacích orgánov spoločnosti. Formálne práva a rozsah účasti na troch úrovniach: v rade, na úrovni podniku a prostredníctvom kolektívneho vyjednávania sa merajú indexom EPI 2.0. Na Slovensku je najvyššou formou zastúpenia zamestnancov zastúpenie na úrovni predstavenstva a dozornej rady.

Kľúčové slová: sociálny dialóg, európsky index účasti, účasť na úrovni orgánov, Zákonník práce, zamestnávateľa, zamestnanci, odbory, sociálni partneri

JEL Classification: K130, M140

1 Sociálny dialóg ako platforma účasti a zapojenia zamestnancov

Sociálny dialóg patrí medzi kľúčové prvky demokratických spoločností a štátov. Umožňuje zástupcom rôznych skupín v spoločnosti konzultovať a diskutovať o relevantných otázkach so zúčastnenými stranami, napr. s vládou, zástupcami zamestnávateľov a zamestnancov, obcami, občianskymi združeniami a i. Medzinárodná organizácia práce (2013) definuje sociálny dialóg tak, aby zahŕňal všetky typy vyjednávania, konzultácií alebo jednoduchej výmeny informácií medzi zástupcami vlád alebo zamestnávateľmi a zamestnancami o otázkach ich spoločného záujmu týkajúcich sa hospodárskej a sociálnej politiky (Minet, 2008), (Ishikawa, 2003, s. 2). Podľa ETUC (2019) môže sociálny dialóg existovať ako **tripartitný proces**, s vládou ako oficiálnou stranou dialógu alebo môže pozostávať z **dvojstranných vzťahov** iba medzi zástupcami zamestnancov a manažmentom (alebo odborovými zväzmi a organizáciami zamestnávateľov), s alebo bez nepriameho zapojenia vlády. Výsledkom rokovaní je uzavretie **kolektívnej zmluvy**.

Komunikácia medzi **sociálnymi partnermi** môže byť neformálna alebo inštitucionalizovaná, no často je kombináciou oboch. Môže sa konať na vnútroštátnej, regionálnej alebo podnikovej úrovni. Môže ísť o medziprofesionálne, odvetvové alebo je

kombináciou všetkých týchto možností. MOP uznáva, že definícia a koncepcia sociálneho dialógu sa v priebehu času líšia v závislosti od krajiny. Napriek tomu sa v definícii hovorí o kolektívnom vyjednávaní a nie o sociálnom dialógu, z hľadiska právnych úprav a legislatívneho vymedzenia kolektívneho vyjednávanie môžeme ju použiť ako definíciu sociálneho dialógu. Dôležitou platformou pre účasť sociálnych partnerov na rozhodovaní orgánov Európskej únie je Európsky hospodársky a sociálny výbor

2 Zapojenie zamestnancov

O zapájaní sa (participácií) zamestnancov do rozhodovacích procesov možno hovoriť ak sa *zamestnanci priamo zúčastňujú, aby pomohli organizácii splniť jej poslanie a splniť jej ciele uplatnením svojich nápadov, odbornosti a úsilia o riešenie problémov a spolurozhodovaním*. Rozlišujeme medzi priamou a nepriamou účasťou. **Nepriama účasť zamestnancov** sa týka zapojenia zástupcov zamestnancov (napríklad podnikových odborových organizácií, alebo zamestnaneckých rád) do rozhodovacích procesov, zatiaľ čo **priamu účasť** zamestnancov definuje priamu interakciu medzi zamestnávateľmi a zamestnancami (Akkerman, Sluiter a Jansen, 2015).

Priama účasť zamestnancov sa týka postupov, pri ktorých zamestnanci sú osobne zapojení do rozhodovacích procesov, činností a politík (Knudsen, 1995; Markey a Townsend, 2013). Geary a Sisson (1994) definujú priamu účasť zamestnancov ako „*príležitosti, ktoré manažment poskytuje alebo iniciatívy, ktorým poskytuje podporu, na úrovni pracoviska, na konzultáciu a / alebo delegovanie zodpovednosti a právomoci jednotlivcom alebo skupinám pri rozhodovaní*“. Pri priamej účasti zamestnancov sa zdôrazňuje najmä: nová organizácia práce, vysoká výkonnosť, učiac sa organizácia, participatívny manažment a inovácie. Snahy o zvýšenie zapojenia zamestnancov posilňujú ich postavenie, zapájajú ich do rozhodovania a zvyšujú ich autonómiu.

Základom priamej účasti je, že zamestnanci a manažment spolu hovoria, vypočujú si navzájom, čo ich znepokojuje, hľadajú a vymieňajú si názory a informácie, diskutujú včas o problémoch, zvažujú, k čomu sa musí každý vyjadriť, rozhodujú spoločne, dôverujú si a vzájomne sa rešpektujú (EU OSHA, 2012). Bryson (2004) zdôrazňuje, že preferencie manažérov pre priamu účasť sú motivované túžbou oslabiť a nahradiť zastúpenie odborov.

Nepriama účasť zamestnancov sa uskutočňuje prostredníctvom svojich zástupcov. V členských štátoch EU existujú dve základné možnosti zastúpenia na pracovisku: zamestnanecké rady (alebo všetkými zamestnancami volené iné orgány všeobecného štatútu) a odborová organizácia.

V prípade Slovenska, odborová organizácia ako jediná má právo zúčastniť sa kolektívneho vyjednávania a uzatvárať kolektívne zmluvy. Patrí jej právo na prerokovanie, na kontrolu a na informácie. Zamestnanecká rada môže pôsobiť u zamestnávateľa, ktorý zamestnáva najmenej 50 zamestnancov. U zamestnávateľa, ktorý zamestnáva menej ako 50 zamestnancov, ale najmenej troch zamestnancov, môže pôsobiť zamestnanecký dôverník. Práva a povinnosti zamestnaneckého dôverníka sú rovnaké ako práva a povinnosti zamestnaneckej rady, ktoré sú uvedené v Zákonníku práce. Zákon o kolektívnom vyjednávaní upravuje kolektívne vyjednávanie medzi príslušnými orgánmi odborových organizácií a zamestnávateľmi, ktorého cieľom je uzavretie kolektívnej zmluvy.

Pokiaľ ide o koexistenciu priamej a nepriamej účasti zamestnancov, odborná literatúra prezentuje dva názory. Prvý pohľad tvrdí, že priama a nepriama účasť zamestnancov sa vzájomne dopĺňajú a potenciálne sa posilňujú, pretože obe formy účasti zamestnancov sa

zaoberajú problémami na rôznych organizačných úrovniach. Druhý pohľad vidí nepriamu a priamu účasť vzájomne konkurenčnú a obmedzujúcu sa (Akkerman, Sluiter and Jansen, 2015).

3 Praktické možnosti účasti zamestnancov

Spôsoby a možnosti ako zapojiť zamestnancov sú rôzne. Literatúra uvádza nasledovné:

- a) **Konzultačná participácia** je metóda, v ktorej sa zamestnanci angažujú v dlhodobej priamej účasti na rozhodovaní. Podľa Cottona a kol. (1988, s. 12) „Zamestnanci predkladajú svoje názory, ale zvyčajne nemajú veto ani úplnú rozhodovaciu silu.“ Avšak, táto metóda môže byť účinná na získanie spätnej väzby od zamestnancov.
- b) **Zamestnanecké vlastníctvo** (známe ako zamestnanecké akcie, formy družstevného podielníctva) je spôsob uplatňovania si svojich práv formou účasti a hlasovania na valnom zhromaždení, voľby svojho zástupcu do orgánov spoločnosti a i. Podpora zamestnancami vlastnených podnikov však vytvára aj nové otázky pre sociálny dialóg. Vzniká otázka, kto je v takejto forme podniku zástupcom zamestnancov a akú úlohu – ak vôbec nejakú – môžu či musia zohrávať v tomto type firmy odbory. (Hrivnák a kol., 2014)
- c) **Reprezentatívna účasť** je metódou nepriamej účasti zamestnancov. Zamestnanci sa nezúčastňujú priamo, ale prostredníctvom svojich zástupcov zvolených orgánov spoločnosti. (Cotton a kol., 1988, s. 15). Vykonáva sa prostredníctvom zamestnaneckej rady a odborových organizácií. Potenciálne silnejším je zastúpenie prostredníctvom zástupcov zamestnancov v orgánoch spoločnosti, vo výkonných alebo dozorných radách (Kleinknecht, 2014, s. 59). Tento spôsob neumožňuje všetkým zamestnancom aktívne sa podieľať na rozhodovaní, ale umožňuje zamestnancom voľiť svojich zástupcov do orgánov spoločnosti.
- d) **Neformálna účasť** je metóda, ktorú využívajú organizácie, ktoré nemajú vytvorené participatívne systémy. Základom je neformálna komunikácia medzi manažermi a zamestnancami.
- e) **Delegačná účasť**. Podľa Cabrera, Ortega & Cabrera (2003, s. 44) „*delegačná účasť zveruje zamestnancom zvýšenú zodpovednosť a samostatnosť*“. Zamestnanci dostávajú mzdu za prácu tak, ako obvykle, ale pomáhajú pri rozhodovaní. Delegačné tímy sa vytvárajú spájaním náhodných zamestnancov z rôznych oddelení bez ohľadu na to, akú prácu majú. Manažéri a bežní zamestnanci sú si v takýchto tímoch rovní. Tímy riešia problémy, ktoré má spoločnosť, alebo rozhodujú o nových stratégiách.
- f) **Využitie sociálnych médií**. Na internete alebo podnikovom intranete môže byť vytvorené fórum, kde sa všetci zamestnanci môžu zapojiť do diskusie, uverejňovať svoje podnetné, ale i kritické názory a komentovať ich. Aj keď zamestnanci nemajú oficiálne oprávnenie rozhodovať, všetci môžu na fóre hlasovať za predkladané návrhy.

Podľa Lawlera (1994) sú postupy zapojenia zamestnancov kombináciou opatrení, ktoré umožňujú zamestnancom zúčastňovať sa na rozhodovaní. Jednotlivcom alebo tímom by sa mala poskytnúť moc, informácie a vedomosti, ktoré potrebujú na to, aby mohli pracovať samostatne alebo nezávisle od riadenia manažmentu.

4 Účast' zamestnancov v kontexte európskeho sociálneho dialógu

Od začiatku európskeho integračného procesu existuje jasný záväzok poskytnúť zamestnancom v Európe právo podieľať sa na rozhodovaní spoločností. Účast' zamestnancov je základným právom v Európe, ustanoveným v Charte základných práv EÚ a je súčasťou **európskeho sociálneho modelu**. Prijali sa viaceré európske smernice, ktoré dopĺňajú a posilňujú národné práva účasti zamestnancov. Význam európskych právnych predpisov sa posilnil prijatím smernice o európskych zamestnaneckých radách, smernice o európskych spoločnostiach (SE), európskej družstevnej spoločnosti (SCE) a rámcovej smernice o informáciách a konzultáciách.

Mieru účasti pracovníkov v rôznych európskych krajinách vyjadruje ETUI EPI (European Participation Index). Index EPI 2.0 sumarizuje formálne práva a rozsah účasti na troch úrovniach:

- a) **účasť na úrovni správnej rady**- meria silu zákonných práv v každej krajine na zastupovanie zamestnancov v najvyššom rozhodovacom orgáne spoločnosti,
- b) **na úrovni podniku**,
- c) **prostredníctvom kolektívneho vyjednávania** - meria vplyv odborových organizácií na politiky spoločnosti v oblasti priemyselných vzťahov.

Najnižšie zastúpenie zamestnancov odborovými organizáciami je vo Francúzku (8%), Estónsku (11%) a Litve (14%). Najvyššie je v severských krajinách: Dánsko (80%), Švédsko (78%), Fínsko (74%). (Tab. 1). Výsledky indikátorov EPI rozdelili Európu na dve skupiny: krajiny so silnejšími právami na účasť a krajiny so slabšími právami na účasť. Najvyššia úroveň účasti sa vyskytuje v škandinávskych krajinách a Slovinsku, najnižšia vo Veľkej Británii, Estónsku a v Litve. Na podobnej nízkej úrovni (0,37-0,38) je v Grécku, Írsku, Poľsku a Portugalsku. Slovensko dosahuje mierne vyšší index EPI 2.0 (0,59) ako Česká republika (0,50), pričom hlavný rozdiel spočíva v percentuálnom podiele podnikov s formálne založenými odbormi, zamestnaneckými radami alebo zamestnaneckými dôverníkmi. Keďže v Česku sú zástupcovia zamestnancov zastúpení v 18% podnikov, má najmenšie zastúpenie na pracoviskách spomedzi postsocialistických členských štátov EÚ v strednej a východnej Európe (Drahokoupil, Kahancová, 2017). Odborové členstvo na Slovensku neustále klesá a ustálilo sa na 10,9%.

Podľa výskumu Milosiewski (2017) čím je lepšia a silnejšia účasť zamestnancov, tým je nižšia nerovnosť v príjmoch. Zároveň sa nenašla žiadna korelácia medzi Giniho koeficientom (ukazovateľov príjmovej, resp. mzdovej nerovnosti, ktorý vyjadruje mieru nerovnosti rozdelenia príjmov) a indexmi popisujúcimi ochrannú funkciu odborov.

Tab. 1 European Participation Index EPI 2.0 (Vitols, 2010)

Krajina	EPI 2.0	Podniky s formálnym zastúpením zamestnancov	Zastúpenia zamestnancov na úrovni správnej rady	Zamestnanci, na ktorých sa vzťahujú kolektívne zmluvy	Zamestnanci, zastupovaní odborovými organizáciami
Dánsko	0,83	68%	2	80%	80%
Švédsko	0,82	63%	2	90%	78%
Fínsko	0,81	60%	2	90%	74%
Slovinsko	0,71	42%	2	96%	44%
Luxemburg	0,68	52%	2	60%	46%
Holansko	0,67	45%	2	89%	22%
Rakúsko	0,63	21%	2	98%	35%
Nemecko	0,61	41%	2	64%	22%
Slovensko	0,59	43%	2	35%	30%
Česká republika	0,50	18%	2	44%	22%
Španielsko	0,50	52%	1	82%	16%
Francúzsko	0,50	50%	1	93%	8%
Maďarsko	0,49	26%	2	25%	17%
Belgicko	0,43	53%	0	96%	55%
Malta	0,41	14%	1	56%	59%
Írsko	0,38	29%	1	35%	35%
Grécko	0,37	4%	1	85%	30%
Poľsko	0,37	35%	1	35%	16%
Cyprus	0,37	37%	0	75%	70%
Portugalsko	0,37	5%	1	94%	15%
Taliansko	0,31	37%	0	80%	34%
Rumunsko	0,27	52%	0	30%	30%
Estónsko	0,23	52%	0	25%	11%
Bulharsko	0,19	35%	0	25%	20%
Lotyšsko	0,18	35%	0	20%	16%
Veľká Británia	0,16	17%	0	34%	28%
Litva	0,11	21%	0	10%	14%

5 Zastúpenie zamestnancov v riadiacich a dozorných orgánoch spoločností

Právo na „účasť“ zamestnancov bolo uznané v Charte základných práv zamestnancov Spoločenstva z roku 1989, čl. 17. BLER (Board-level representation of employees) je teraz uznaný v piatom odôvodnení Zmluvy o Európskej únii, v ktorej členské štáty potvrdzujú „svoju väzbu k základným sociálnym právam, ako sú vymedzené v Európskej sociálnej charte“. Zastúpenie zamestnancov na úrovni správnej rady odkazuje na jav, v ktorom si zamestnanci volia alebo vymenujú zástupcov do strategického rozhodovacieho orgánu spoločností. Takto zvolený a vymenovaný zástupca má hlasovacie práva a zastupuje záujmy všetkých zamestnancov spoločnosti bez ohľadu na ich kapitálové záujmy. Vzhľadom na rozdiely v štruktúrach spoločností, hovoríme o zastúpení zamestnancov v ktorejkoľvek danej štruktúre a v akomkoľvek strategickom orgáne samotnej spoločnosti. To môže znamenať buď

v dozornej rade, v predstavenstve alebo správnej rade v závislosti od toho, či sa jedná o jednostupňovú alebo dvojvrstvovú štruktúru.

Pravidlá členských štátov týkajúce sa zastúpenia zamestnancov v orgánoch sú rôzne. Krajiny prijali rôzne modely a zákony týkajúce sa zastúpenia zamestnancov. Približne polovica členských štátov nemá všeobecné pravidlá účasti zástupcov zamestnancov na úrovni rozhodovacích resp. kontrolných orgánov. Dokonca všetky členské štáty sa ukázali ako veľmi odolné voči harmonizácii pravidiel v tejto oblasti. K dohode prišlo len pri účasti v Európskych spoločnostiach (SE) a Európskych družstvách (SCE). Prostredníctvom pridruženej smernice o SE (2001/86 / ES) sa zaviedli povinné rokovania o účasti zástupcov zamestnancov v SE, ktoré zahŕňajú otázku ich zastúpenia na úrovni predstavenstva.

V súčasnosti existuje iba desať krajín bez právnych predpisov alebo iných dohodnutých dojednaní upravujúcich zastúpenie na úrovni správnych rád. Ide o Belgicko, Bulharsko, Cyprus, Estónsko, Taliansko, Lotyšsko, Litvu, Maltu, Rumunsko a Spojené kráľovstvo. To neznamena, že v týchto krajinách neexistujú absolútne žiadni zástupcovia zamestnancov na úrovni správnych rád. Sú to však skôr individuálne než všeobecné dohody. V šiestich krajinách je zastúpenie na úrovni správnej rady obmedzené na niektoré spoločnosti vo vlastníctve štátu alebo samosprávy. Ide o Českú republiku, Grécko, Írsko, Poľsko, Portugalsko a Španielsko. Zastúpenie zamestnancov na úrovni správnych rád, ktoré sa rozširuje na súkromné spoločnosti je v Rakúsku, Chorvátsku, Dánsku, Fínsku, Francúzsku, Nemecku, Maďarsku, Luxembursku, Holandsku, Nórsku, Slovinsku a v Švédsku. Slovensko patrí do tretej skupiny, kde zastúpenie zamestnancov na úrovni správnych rád sa rozširuje aj na súkromné spoločnosti.

Rapp a Wolf (2019) zverejnili výsledky analýzy vzťahu medzi spolurozhodovaním a výkonnosťou spoločností v nemeckých podnikoch počas nedávnej finančnej krízy. Hoci sa výskum obmedzil na nemecké spoločnosti, niektoré závery majú všeobecný charakter:

- Spoločnosti so zastúpením zamestnancov na úrovni správnej rady sa rýchlejšie zotavili z následkov krízy.
- Spoločnosti so spolurozhodovaním prepustili počas krízy aj po nej menej zamestnancov ako spoločnosti bez spolurozhodovania.
- Počas krízy spoločnosti so spolurozhodovaním udržali svoje investície do výskumu a vývoja a do fixných aktív na vyššej úrovni ako spoločnosti bez spolurozhodovania.
- Počas trvania finančnej a hospodárskej krízy spoločnosti bez spolurozhodovania získavali menej vonkajšieho kapitálu a viac sa oddávali spätnému odkúpeniu akcií, zatiaľ čo spoločnosti s spolurozhodovaním mali tendenciu robiť pravý opak.
- Spoločnosti so spolurozhodovaním počas finančnej a hospodárskej krízy prijali menej strategických zmien.
- Počas skúmaného obdobia spoločnosti so spolurozhodovaním zaznamenali vyššie zisky a prejavili menšiu volatilitu na kapitálovom trhu. Návratnosť aktív spoločností so spolurozhodovaním sa znížila menej ako v spoločnostiach bez spolurozhodovania. Návratnosť tržieb medzi spoločnosťami so spolurozhodovaním si počas krízy zachovala svoju úroveň pred krízou.

Projekt sociálnych partnerov podporený EU, **Board level participation**, sa realizuje v období od 2019-2020 a reflektuje na problém nedostatočného zastúpenia zamestnancov

v riadiacich resp. dozorných orgánoch. Autorka je členkou medzinárodnej fokusovej skupiny. Cieľom projektu je: a) analyzovať systémy účasti na úrovni správnych rád pôsobiace v partnerských krajinách (Poľsko, Slovensko, Srbsko, Malta; Španielsko, Slovinsko); b) rozvíjať účasť zamestnancov na rozhodovacích procesoch podnikov; c) pripraviť návrhy legislatívnych zmien v každej partnerskej krajine projektu alebo odporúčania týkajúce sa implementácie účasti zástupcov zamestnancov; d) zlepšiť zručnosti a kompetencie zástupcov zamestnancov potrebných pri účasti na sociálnom dialógu; e) posilniť nadnárodnú spoluprácu medzi zamestnancami a zamestnávateľmi v oblasti zastúpenia zamestnancov na úrovni správnej rady.

Z analýzy vyplýva, že vo väčších slovinských spoločnostiach je zastúpenie zamestnancov na úrovni správnej rady. Zamestnanci majú nárok na zastúpenie na úrovni správnej rady v akejkoľvek spoločnosti, ktorá spĺňa dve z týchto troch kritérií: 50 a viac zamestnancov; obrat najmenej 8,8 milióna EUR; a aktíva v hodnote najmenej 4,4 milióna EUR. Zástupcovia zamestnancov majú tretinu a polovicu miest v dozornej rade slovinských spoločností s dvojstupňovou štruktúrou. Poľské právne predpisy ustanovujú zástupcov zamestnancov na úrovni dozornej rady v štátnych a privatizovaných podnikoch, ako aj ešte väčšie právomoci v niektorých štátnych podnikoch. Na Malte neexistujú žiadne všeobecné zákonné opatrenia pre zastupovanie na úrovni riadiacich orgánov. Ani v Španielsku neexistuje žiadne právo na zastúpenie zamestnancov v strategických orgánoch spoločnosti.

V Slovenskej republike je zastúpenie právne zakotvené v Obchodnom zákonníku. V zmysle § 200 ods. 1 Obchodného zákonníka musí mať dozorná rada najmenej troch členov, pričom určenie počtu členov dozornej rady je obligatórnou súčasťou stanov, t. j. počet členov môže byť aj vyšší ako traja. Platí, že dve tretiny členov dozornej rady volí a odvoláva valné zhromaždenie a jednu tretinu zamestnanci spoločnosti, iba za predpokladu, ak má spoločnosť viac ako 50 zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere v čase voľby. Členom dozornej rady voleným zamestnancami môže byť akákoľvek fyzická osoba, aj keď nie je v žiadnom pracovnoprávnom vzťahu k zamestnávateľovi, do ktorého dozornej rady kandiduje, resp. je členom. V každom prípade musí byť splnená podmienka, že člen dozornej rady zvolený zamestnancami nesmie byť zároveň členom predstavenstva, prokuristom alebo osobou oprávnenou podľa zápisu v obchodnom registri konať v mene spoločnosti. V prípade ak v podniku pôsobí odborová organizácia, je členom jej nominant. Ak v spoločnosti nie je založená odborová organizácia, organizuje voľby členov dozornej rady volených zamestnancami spoločnosti predstavenstvo. Voľba a odvolanie členov dozornej rady volených zamestnancami spoločnosti sa realizuje na základe volebného poriadku, ktorý má v zmysle dikcie zákona pripraviť a schváliť odborová organizácia, ak v podniku pôsobí. (Olšovská 2017).

Novela Obchodného zákonníka zavádza s účinnosťou od 1.7.2019 nové pravidlá odmeňovania členov orgánov verejných akciových spoločností. Stanovuje sa povinnosť pre spoločnosť vytvoriť pravidlá odmeňovania členov orgánov spoločnosti (člen predstavenstva, člen dozornej rady, osoba pôsobiaca na najvyššom stupni riadenia spoločnosti, ak takáto pozícia v spoločnosti existuje) na obdobie najviac štyroch rokov a každý rok vypracúvať správu o odmeňovaní členov orgánov spoločnosti. Spoločnosť bez zbytočného odkladu musí uverejniť schválené pravidlá odmeňovania na svojom webovom sídle spolu s uvedením dátumu konania valného zhromaždenia a výsledkom hlasovania. Pravidlá odmeňovania musia byť na webovom sídle spoločnosti uverejnené počas celej doby ich platnosti a prístup k nim musí byť bezodplatný. Pravidlá odmeňovania budú verejné akciové spoločnosti povinné vypracovať najneskôr do 31.03.2020.

Z národnej správy, ktorú predkladali zástupcovia zamestnávateľov vyplynuli najmä obavy týkajúce sa procesov zastupovania zamestnancov v dozornej rade, potrebu analýzy vplyvu týchto a ďalších osobitných ustanovení Obchodného zákonníka a Zákonníka práce na trh práce s cieľom overiť ich pridanú hodnotu vo vzťahu k finančným, administratívnym a časovým nákladom, ktoré pre podniky vytvárajú.

6 Záver

Zapojenie zamestnancov nie je cieľom, ani nie je nástrojom. Ide skôr o filozofiu riadenia a vedenia o tom, ako môžu ľudia najviac prispievať k trvalému zlepšovaniu a trvalému úspechu organizácie práce. Posilnenie postavenia zamestnancov totiž znamená vzdanie sa časti moci tradične vykonávanej manažmentom. Zamestnanci musia zase prevziať nové úlohy a zodpovednosti. Účasť zamestnancov na rozhodovaní spoločnosti zefektívňuje sociálne práva s cieľom posilniť demokraciu a sociálne porozumenie a pomáha spoločnostiam dosiahnuť hospodársku konkurencieschopnosť a ekologickú udržateľnosť. Účasť zamestnancov na rozhodovaní je nevyhnutná nie len z dôvodu sociálnych práv, ale aj ako nástroj pre propagáciu bezproblémového fungovania a úspechu podniku prostredníctvom propagácie stabilných vzťahov na pracovisku medzi vedením podniku a zamestnancov (Hrivnák a kol., 2014) O to viac je dôležitejšia v nových formách zamestnania, ktoré prináša zdieľaná ekonomika, ekonomika platforiem, digitalizácia a automatizácia (Tajtáková, 2018).

Poznámka

Tento príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0562/18: „Vzájomná prepojenosť medzi ľudským kapitálom a informačnými a komunikačnými technológiami“.

Príspevok je čiastkovým výstupom projektu Board level participation VS/2019/0061

Literatúra

1. AKKERMAN, A., SLUITER, R., JANSEN, G., 2015. Direct and indirect employee participation. The interplay between direct and indirect employee participation and institutional context, and its effect on establishment-level outcomes. Dublin: *The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound). Dostupné: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/28833f1e-c8af-11e5-a4b5-01aa75ed71a1/language-en>
2. BOARD LEVEL PARTICIPATION. 2019. Projekt. Dostupné: <http://bl-participation.eu/en/main>
3. BRYSON, A., 2004. Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain, *Industrial Relations*, Vol. 43, No. 1, pp. 213–41.
4. CABRERA, E. F., ORTEGA, J., CABRERA, Á. 2003. An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1), 43-54.
5. COTTON, J. L., VOLLRATH, D. A., FROGGATT, K. L., LENGNICK-HALL, M. L.,

- JENNINGS, K. R., 1988. Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22
6. DRAHOKOUPIL, J. KAHANOVÁ, M. 2017. Workers' Participation in Czechia and Slovakia", *CELSI Discussion Paper*, No. 44, October 2017. Dostupné: https://celsi.sk/media/discussion_papers/CELSI_DP_44.pdf
 7. DURAN, J. AND CORRAL, A., 2016. Employee involvement and participation at work: Recent research and policy developments revisited, Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/eu-member-states/employee-involvement-and-participation-at-work-recent-research-and-policy-developments-revisited>
 8. EU OSHA, 2012. Participácia zamestnancov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Dostupné: https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/sites/default/files/publications/documents/TE3111179_SKC.pdf
 9. FOUORAINE, J., 2015. Practices to involve employees in the strategy process. Dostupné na: https://essay.utwente.nl/67328/1/Foudraine_BA_BMS.pdf
 10. GEARY, J. SISSON, K. 1994. Conceptualising Direct Participation in Organisational Change - the Epcoc Project. European commission, 1994. ISBN 10: 9282687732
 11. HRIVNÁK, L. 2014. Nástroje zamestnaneckej participácie a sociálneho dialógu. Dostupné: https://www.ia.gov.sk/data/files/np_csd_I/Statne/Nastroje_zamestnaneckej_participacie.pdf
 12. ILO, 2013d. National Tripartite Social Dialogue – An ILO guide for improved governance. International Labour Organisation, Geneva (pp. 1- 306), ISBN 978-92-2-127996-9.
 13. ISHIKAWA, J., 2003. *Key Features of National Social Dialogue: A Social Dialogue Resource Book*, Geneva, International Labour Office, 2003, ISBN 92-2-114901-3.
 14. KLEINKNECHT, R. H. 2014. Employee participation in corporate governance: Implications for company resilience. *European Journal of Industrial Relations*. Vol 21, Issue 1, 2015
 15. KNUDSEN, H., 1995 *Employee Participation in Europe*. London: SAGE Publications. ISBN 0803975422.
 16. LAWLER, E. E. 1994. Total quality management and employee involvement: are they compatible?. *The Academy of Management Executive*, 8(1), 68-76.
 17. MARKEY, R., TOWNSEND, K. 2013. Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475–487. <https://doi.org/10.1177/0022185613489389>
 18. MIŁOSZEWSKI, P., 2017. Ochronna czy partycypacyjna funkcja związków zawodowych i ich wpływ na poziom nierówności dochodowych w wybranych krajach Unii Europejskiej. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*. 51. 3/2017 ISSN 1898-5084
 19. MINET, G., 2008. Some aspects of social dialogue from an ILO standpoint. Expert Group Meeting on Economic and Social Councils 24-25 July 2008. Dostupné: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan031812.pdf>
 20. OLŠOVSKÁ, A. et al., 2017. Kolektívne pracovné právo s praktickými príkladmi, Bratislava: Friedrich Ebert Stiftung. Dostupné:

http://www.fes.sk/fileadmin/user_upload/Kolekti_vne_pracovne_pra_vo_s_prakticky_mi_prikladmi.pdf

21. RAPP, M. S., WOLF, M., 2019. Strong codetermination - stable companies: An empirical analysis in lights of the recent financial crisis, Mitbestimmungsreport, No. 51e, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf
22. RAPP, M.C. and WOLF, M., 2019. Strong codetermination - stable companies. Reihe: Mitbestimmungsreport, Nr. 51e. Düsseldorf: 2019, ISSN: 2364-0413.
https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_51e.pdf
23. TAJTÁKOVÁ, M., 2018. Sharing economy practices as business models : from myths to the reality. In: *Global Proceedings Repository* . Istanbul: Delaware, USA , 2018. – ISSN 2476-017X. - Pp. 2215 - 2224.
24. VIDEBÆK MUNKHOLM, N., 2018. Board level employee representation in Europe: an overview, Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission, March 2018. Dostupné: https://eu.eventscloud.com/file_uploads/e0bd9a01e363e66c18f92cf50aa88485_Munkholm_Final_EN.pdf
25. VITOLS, S. 2010. The European Participation Index (EPI): A Tool for Cross-National Quantitative Comparison. ETUI. Dostupné: <http://www.worker-participation.eu/content/download/4282/58932/file/EPI-background-paper.pdf>

Doc. Ing. Ľubica Černá, PhD.

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne / City University of Seattle programs

Bezručova 64, 911 01 Trenčín, Slovenská republika

lcerna@vsm.sk