



### ■ Niemieckie rady zakładowe – 100 lat doświadczeń i wyzwania ery cyfryzacji

Sto lat temu, 4 lutego 1920 r. niemieccy pracownicy otrzymali prawo do zakładania rad zakładowych. Rada zakładowa (*Betriebsrat*) jest ustawową reprezentacją interesów pracowniczych w zakładzie. Jej główne zadanie polega na reprezentowaniu interesów pracowników wobec pracodawcy. Ustawowo wyposażona jest ona w szerokie uprawnienia, które pozwalają jej podejmować decyzje wraz z pracodawcą w sprawach związanych z zakładem pracy oraz w sprawach czysto pracowniczych. Posiada ona również prawo do blokowania decyzji i postanowień pracodawcy. Dodatkowo pracodawca podlega obowiązkowi informowania i ścisłej współpracy z radą zakładową. Rada zakładowa jest wyłaniana w demokratycznych wyborach spośród pracowników. Może być ona utworzona w zakładzie zatrudniającym co najmniej 5 pracowników. Liczba wybranych członków rady zakładowej jest uzależniona bezpośrednio od wielkości danego przedsiębiorstwa. Kadencja członków rad zakładowych trwa 4 lata.

Niemieckie rady zakładowe są przykładem tego, jak odpowiednia forma uzwiązkowienia, pozwalająca przejąć część odpowiedzialności za zarządzanie przedsiębiorstwem, przynosi korzyści nie tylko pracownikom, ale także wpływa pozytywnie na kondycję firmy. Dzięki istnieniu rad zakładowych udaje się uniknąć napięć, konfliktów i strajków oraz efektywniej wdrażać innowacje.

Funkcję scalającą działania poszczególnych rad pełni Deutscher Gewerkschaftsbund (Niemiecka Federacja Związków Zawodowych). 2 lutego 2020 r. przewodniczący tej instytucji Reiner Hoffmann w wywiadzie udzielonym „Frankfurter Allgemeine Zeitung” pt. „Betriebsräte zetteln nicht die Revolution an” omówił historyczną i obecną rolę oraz znaczenie rad zakładowych, a także wyzwania stojące przed tą instytucją regulującą stosunki między pracodawcami a pracownikami w erze cyfryzacji.

#### Redakcja:

Radosław Grodzki  
Karol Janoś  
(redaktor naczelny)  
Piotr Kubiak  
Krzysztof Malinowski

#### Korekta:

Hanna Różanek

Nr 11(431)/2020  
19.03.2020

ISSN 2450-5080

Biuletyny dostępne  
także dzięki:  
NEWSLETTER IZ  
FACEBOOK  
SCRIBD  
LINKEDIN  
TWITTER

## „Rady zakładowe nie podlegają do rewolucji”

z Reinerem Hoffmannem rozmawia Dietrich Creutzburg

**Ustawa o radach zakładowych weszła w życie 100 lat temu. Po rewolucji listopadowej przedstawiciele robotników chcieli wykorzystać te rady do tego, by przejąć kontrolę nad gospodarką i przewyciężyć kapitalizm. Jak aktualne jest to nadal dla związków zawodowych?**

W porównaniu z sytuacją historyczną jesteśmy dziś na zupełnie innym etapie. Wówczas fundamentalnym pytaniem było to, czy socjalizm, czy też nieograniczony kapitalizm przemysłowy, czy partnerstwo społeczne powinno kształtować przyszłość. Zdecydowany postęp ostatnich 100 lat widać w tym, że z sukcesem oswoiliśmy kapitalizm przemysłowy, również za pomocą instytucji rad zakładowych.

**Czy związki zawodowe nie żywią nadziei na wypędzenie właścicieli fabryk i przejęcie sterów zarządzania?**

Dla nas rady zakładowe nie były i nie są instytucjami rozpoczynającymi rewolucję. Ale rady zakładowe odgrywają niezwykle ważną rolę, i to nie tylko dotyczącą bezpośredniego kreowania warunków pracy w konkretnej firmie. Wnoszą znaczący wkład w demokratyzację świata pracy. W skrócie: Konstytucja zakładu, tj. ramy prawne dla rad zakładowych, zamienia pracowników w obywateli zakładu pracy.

**Konflikt między prawami własności przedsiębiorców a prawami pracowników jest dziś bardziej cywilizowany – ale czy wciąż nie rozwiązany?**

Nie widzę już napięć. Wiele dzisiejszych firm również uważa rady zakładowe za osiągnięcie – także w kontekście ich wyników gospodarczych. Jestem nawet pewien, że prezesa niemieckiego związku pracodawców (DBA)...

**...Ingo Kramera...**

... można cytować bez pytania, czy zaleca firmom powołanie rad zakładowych. Również dlatego, że pełnią one produktywną funkcję dla firmy. Nie zawsze udaje się uniknąć konfliktu. Ale istnieje regulowana procedura równoważenia interesów. Jest całkowicie niezrozumiałe, że wciąż istnieją przedsiębiorcy, którzy widzą w radach zakładowych atak na ich swobodę działalności.

**Odsetek firm z radą zakładową spada. Dlaczego tak jest – czy jest to wynikiem tłumienia rad przez przedsiębiorców o wczesnokapitalistycznej mentalności?**

To zbyt ogólne. Istotną rolę odgrywają również zmiany strukturalne. Jest więcej firm usługowych z mniejszymi jednostkami operacyjnymi; i zawsze było tam mniej rad zakładowych niż w przemyśle. Jednocześnie jednak zauważalna jest tendencja: coraz

więcej firm chce ogłosić strefy wolne od rad zakładowych. To nie jest większość firm, ale wyraźnie jest ich coraz więcej. Zapobiega się zakładaniu rady zakładowej, a tym już istniejącym utrudnia pracę. Pilnie potrzebujemy odpowiedzi na to zjawisko, w tym w postaci nowych, jaśniejszych zasad.

### **Jak powinno to wyglądać?**

Takie zachowanie jest już pogwałceniem prawa, a nawet przestępstwem. Jednak poszkodowani pracownicy zbyt często mają trudności z obroną prawną. Potrzebujemy prawa do złożenia pozwu zbiorowego i prokuratur wyspecjalizowanych w tematyce regulaminów zakładowych. Dzisiaj sądy cywilne są często po prostu przeciążone. Ponadto konieczna jest lepsza ochrona prawna kandydatów do rad zakładowych: tam, gdzie pracownicy przygotowują się do powołania rady zakładowej, musi być jasne, że szef nie może zagrozić im zwolnieniem. Dlatego specjalna ochrona przed zwolnieniem musi obowiązywać w tym kluczowym czasie.

**Odsetek uczestniczących w wyborach do rad zakładowych wynosi średnio 75%. Jest przy tym znacznie niższy w dużych firmach. Czy to możliwe, że tamtejsze rady zakładowe czasem tracą kontakt z pracownikami?**

Większe firmy mają bardziej złożone struktury i procesy pracy. Działalność rady zakładowej jest wtedy łatwo postrzegana jako mało przejrzysta. Jednocześnie ogromną zaletą, w szczególności dla dużych firm, jest posiadanie rady zakładowej. Jeśli na przykład planowana jest restrukturyzacja, można ją wykorzystać do wypracowania uzgodnienia interesów w sposób efektywniejszy niż gdyby firma musiała angażować się w spory z całą załogą. Rady zakładowe często wtedy przyjmują na siebie wielką odpowiedzialność – ostatecznie przedkładając propozycje decyzji, które leżą w interesie wszystkich zatrudnionych.

**Przedstawia pan „Konstytucję dla firm” (*Betriebsverfassung*) jako model sukcesu. Czy oznacza to, że prawo głosu i decyzyjność w firmach są obecnie dobrze wyważone? Czy jednak chciałby Pan wzmocnienia siły oddziaływania rad zakładowych?**

Uważam, że termin „siła oddziaływania” jest tu nieodpowiedni, ponieważ dotyczy uzasadnionego wyważania. Ale oczywiście jesteśmy za poprawą w zakresie prawa głosu – w interesie pracowników i firm. Podkreślam to jeszcze raz: rady zakładowe wzmocniają firmy. Stoją na straży przestrzegania prawa i układów zbiorowych. Rady pragną sukcesu gospodarczego, ponieważ to zapewnia miejsca pracy. Weryfikują, czy zainwestowano wystarczająco dużo, jak rozwija się środowisko biznesowe i zawodowe. Zwracają uwagę na to, czy niezbędne wymagania kwalifikacyjne pracowników są terminowo wypełnione.

**Umowa koalicyjna między CDU a SPD stanowi, że rady zakładowe mają silniejsze prawo do inicjowania dalszego rozwoju kwalifikacji pracowników. Czy to właściwy kierunek?**

Kierunek jest właściwy, ale prawo inicjatywy jest dość zdawkowe. Silne rady zakładowe i tak uwzględnią ten temat w programie swojej firmy. Kluczowe jest to, czy ostatecznie coś z tego wynika. I to działa tylko wtedy, gdy prawo inicjatywy jest połączone z przymusem wypracowania porozumienia. Kierownictwo firmy może zbywać te inicjatywy, to na niewiele się zda. Istotne jest to, by to organ arbitrażowy mógł decydować (w razie potrzeby). Pod tym warunkiem bezpośrednie współdziałanie z radą zakładową pozwala dużo szybciej osiągnąć porozumienie i będzie ono lepsze.

**A jeśli rada zakładowa mimo wszystko nie chce współpracować?**

Powtarzam, rady zakładowe nie są zainteresowane szkodzeniu firmom. Oczywiście demokracja jest czasem bardziej nużąca niż gospodarka centralnie planowana – ale prowadzi do bardziej trwałych rezultatów. Firmy będą się lepiej organizować i przetrwają zmiany wynikające z cyfryzacji tylko wtedy, gdy będą to czyniły wspólnie z zatrudnionymi, a nie przeciwko nim. Właśnie dlatego należy wzmocnić prawa do współdecydowania w zakresie digitalizacji, a także w jej innych, dodatkowych aspektach.

**Czy rady zakładowe powinny mieć wpływ na to, jaka technologia lub zarządzanie cyfrowe powinno być stosowane w firmie?**

Tak. Wszędzie tam, gdzie ma to wpływ na procesy i warunki pracy, potrzebujemy współdecydowania. Jest to jedyny sposób na zdobycie niezbędnego zaufania pracowników i przekonania ich do zmian cyfrowych. Przykład: na całym świecie niektóre firmy monitorują każdy krok, każde uderzenie serca pracowników tylko po to, by ich kontrolować. Istnieje wiele nowych technologii, których zastosowanie nie jest jeszcze przewidziane w procesie operacyjnym. Mówimy: cyfryzacja nie może stać się bramą do powrotu do wczesnego kapitalizmu. Od samego początku rada zakładowa musi mieć możliwość zabrania głosu.

**Czy rady zakładowe powinny mieć więcej do powiedzenia w innych sprawach? Dlaczego firmy nie powinny mieć prawa do odstąpienia od poszczególnych przepisów prawa pracy, jeżeli inne regulacje wydają się bardziej sensowne nawet dla samej rady zakładowej?**

Uwaga! To nie jest możliwe! Przepisy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy ustanawiają minimalne standardy i co oczywiste, nie mogą być zawieszane w żadnych okolicznościach. Podważyłoby to również rolę partnerów w negocjacjach zbiorowych.

**Przykład rejestracji czasu pracy: czy prowadzenie dokumentacji powinno być obowiązkowe dla wszystkich – czy też rada zakładowa może zdecydować lub zezwolić na godziny pracy oparte na zaufaniu do pracowników w tym lub innym dziale?**

To jest dalekie od rzeczywistości! Realizacja ustawy o czasie pracy w firmach odbywa się dziś w sposób niemal nieskończenie różnorodny. A prawdziwym problemem, jaki mamy w Niemczech, jest miliard przepracowanych bez zapłaty nadgodzin – należy temu zaradzić.

„Frankfurter Allgemeine Zeitung”, „Betriebsräte zetteln nicht die Revolution an”,  
2.02.2020.

*Wstęp i tłumaczenie Piotr Andrzejewski*