



Eurofound

# Договорености, при които печелят и двете страни: иновативни мерки чрез социален диалог на ниво предприятие

## Кратък преглед

### Въведение

В настоящото проучване се разглежда как ръководството, работниците и служителите и техните представители стигат до общи решения за общи проблеми. В него са посочени също така мерки, по-специално иновативни подходи, установени чрез социален диалог в отговор на нови предизвикателства на работното място. Количественото изследване е извършено въз основа на примери от практиката на 20 предприятия в пет държави членки в извадка, извлечена от проучването на европейските дружества за 2013 г.

### Контекст на политиката

Добре функциониращият социален диалог е ключов компонент за успешното разработване и извършване на реформи, необходими за повишаване на конкурентоспособността на европейските икономики и създаване на повече нови работни места. Той установява баланс между интересите на работниците и работодателите и допринася както за икономическата конкурентоспособност, така и за социалното сближаване.

Връзката между социалния диалог и производителността и конкурентоспособността беше предмет на много изследвания, особено след настъпването на икономическата криза през 2008 г. В някои държави децентрализираното договаряне е част от съгласувана система, но в други липсват ключови аспекти на съгласувания социален диалог, като представителство на работниците на ниво предприятие.

Добре функциониращият социален диалог на ниво предприятие може да даде нов тласък на европейския социален диалог, за какъвто Европейският съюз поема напоследък задължение, както бе заявено на конференцията на високо равнище през 2015 г., организирана от Европейската комисия в Брюксел през март 2015 г.: „Ново начало на социалния диалог“.

### Основни констатации

#### Предизвикателства

Всички от избраните предприятия бяха изправени пред сходни предизвикателства, въпреки че в някои държави, като Гърция и Испания, интензивността на последиците от кризата през 2008 г. вероятно е засегнала по-сериозно установените там предприятия. Като цяло обаче в проучването са посочени някои общи предизвикателства в настоящия момент, пред които са изправени предприятията в Европа, в това число: конкуренция и променящи се

пазари; проблеми с търсенето; проблеми с човешките ресурси (ЧР); и необходимост от радикална промяна на бизнес моделите.

Представени са и някои ясно очертаващи се секторни предизвикателства; в проучването са изложени много затруднения, срещани от предприятията в секторите строителство, промишлено производство, транспорт, финанси и енергетика, докато производството на храни и напитки изглежда в по-добро състояние в отделните държави.

#### Социалният диалог като инструмент, не като пречка

Мерките, използвани от проучваните предприятия, включваха:

- мерки в областта на ЧР — набиране на персонал, съкращения, изменения в трудовите договори, здраве и безопасност, обучение;
- мерки в областта на организацията на труда — гъвкава организация на труда, даваща възможност на работната сила да стане многофункционална, възлагане на външни подизпълнители;
- мерки за повишаване на конкурентоспособността — промяна на основните направления на дейността, научноизследователска и развойна дейност, нови технологии, контрол на качеството;
- мерки за икономическа ефективност — балансирани бюджети, намаляване на оперативните разходи, заплати.

В проучването са посочени някои елементи на добри практики, като редовни срещи между ръководството и работещите (или техни представители) за изготвяне на дневния ред на работническия съвет; редовни заседания за последващи действия по взети решения; и постоянна обратна връзка от ръководителите и работещите, която да даде възможност за актуализиране на нови практики и безпрепятственото им прилагане. Други елементи включваха подкрепа за удовлетворението на работещите и за чуване на техния глас (предоставяне на възможност да допринасят за стратегическите избори и вземането на решения) и обучение за безпрепятствено изпълнение на новите мерки.

Предприятията с форми на социален диалог, които внушават доверие, са успели да въведат дори трудни мерки за реструктуриране с подкрепата на синдикатите или работещите, особено когато е имало консултации на ранен етап, даващи възможност за постигане на компромиси и изграждане на ангажираност за една обща цел. Успешният диалог зависи от философията на предприятието, отношението на ръководството към представителството на работниците и служителите и в много случаи от техните бизнес стратегии.

### Стратегии за водене на преговори

Описани са три вида стратегии за водене на преговори: „насърчаване“ — които се стремят да изградят култура на сътрудничество и открита комуникация; „принуждаване“ — които се опитват да се наложат едностранно на другата страна чрез използване на принуждаваща и убеждаваща сила; или „избягване“ — когато една от страните просто отказва да влезе в диалог с другата. По принцип се оказва, че стратегиите на насърчаване създават култура на сътрудничество и улесняват извършването на промени. Стратегиите, разчитащи само на принуждаване, или политика за избягване на социалния диалог или за повърхностно използване на стратегиите за социален диалог са създали конфликти и негодувание, както се доказва от „конфликтните“ предприятия, посочени в проучването.

Много фирми с форми на социален диалог, които внушават доверие, са използвали стратегии за насърчаване, макар някои да са съчетавали стратегии за насърчаване и стратегии за принуждаване, по-специално когато са необходими мерки за съкращаване на персонала, като ранно пенсиониране.

### Въздействия и резултати, при които печелят и двете страни

Проучването имаше за цел да установи действителните или очакваните въздействия от мерките за организациите и работещите. Въздействието върху организациите беше измерено с производствените показатели и финансовите резултати. За работниците и служителите беше извършена оценка на фактори, като подобрения на удовлетворението, благосъстоянието, здравето и безопасността, както и на работния климат.

Предприятията от групата с форми на социален диалог, които внушават доверие, имаха най-добри резултати както за организациите, така и за работещите. Отношенията на доверие се оказват най-важните характеристики на работните места, които водят до резултати, от които печелят и двете страни. Работните места, от които резултати печелят и двете страни, се характеризират и с промени, въведени чрез стратегии за насърчаване, обличаващи позициите социален диалог, изградени на доверие работни взаимоотношения, мерки, въведени посредством съдържателни структури за социален диалог, ангажирано с диалог синдикално ръководство и внимателно управление на напреженията.

### Три печеливши страни?

В проучването са посочени и въздействия извън обсега на работното място. Някои предприятия са въвели мерки, които са съзнателно насочени към по-широката общност чрез създаване на нови работни места, подкрепа на местната икономика, младите хора и околната среда. Тези практики могат да доведат до положителни въздействия за организацията, за нейните работници и служители, и за по-широката общественост.

## Насоки за политиката

- С оглед на нарастващата тенденция към колективно договаряне на ниво предприятие лицата, вземащи политически решения, и социалните партньори може би трябва да подкрепят социалния диалог на това ниво, като предприемат стъпки за координиране на различните равнища на колективно договаряне и развитие на уменията за водене на преговори на субектите на работното място от двете страни.
- В контекста на променящите се пазари преходите могат да се улеснят чрез ранно въвеждане на бизнес модели и подготовка на работната сила за промени с помощта на мерки, като привличане на таланти, преквалификация, професионално развитие, помощ за намиране на работа и пакети за справедливо обезщетение при уволнение.
- Иновативните начини за справяне с конфликти и напрежения на работното място намаляват разходите и непродуктивното време. Обменът на знание между социалните партньори относно практиките на социален диалог, работещи в полза както на организациите, така и на работещите, ще предостави възможност за взаимно обогатяване в целия ЕС. На европейско, национално, секторно и фирмено равнище институциите, правителствата и социалните партньори могат да повишат осведомеността относно факторите, осигуряващи резултати, от които печелят и двете страни, и да работят за развитието на човешкия капитал, по-специално в контекста на все по-цифровизираното работно място. Европейските награди за мерки, от които печелят и двете страни, може да се окажат един от начините за привличане на по-широко внимание към потенциалните ползи.
- С помощта на електронна платформа на равнището на ЕС и дискусии около кръглата маса или други форуми може да се популяризира опитът на фирми с резултати, от които печелят и двете страни, в различни сектори и държави членки, както и между предприятията.
- Европейските разпоредби в областта на информацията и консултациите и Европейският работнически съвет изпълняват съществена роля на ниво предприятие, по-специално в държави, където тези практики са по-малко разпространени, така че те следва да бъдат насърчавани и подкрепяни.

### Допълнителна информация

Пълният текст на доклада „Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level“ (Договорености, при които печелят и двете страни: иновативни мерки чрез социален диалог на ниво предприятие) може да се намери на адрес: <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

За повече информация се свържете със Stavroula Demetriades, старши ръководител на програми, на електронен адрес: [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu).