

Dohody výhodné pro všechny: inovativní opatření prostřednictvím sociálního dialogu na úrovni společností

Shrnutí

Úvod

Tato studie zkoumá, jak vedení, zaměstnanci a jejich zástupci nacházejí společná řešení společných problémů. Identifikuje také opatření, zejména inovativní přístupy, která byla zavedena prostřednictvím sociálního dialogu v reakci na nové problémy na pracovišti. Kvalitativní výzkum vycházel z 20 případových studií společností v pěti členských státech, které představovaly vzorek z Evropského průzkumu společností v roce 2013.

Politické souvislosti

Dobře fungující sociální dialog je klíčovým prvkem pro úspěšné koncipování a realizaci reforem potřebných ke zvyšování konkurenceschopnosti evropských hospodářství a vytváření většího počtu pracovních míst. Nachází rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců a zaměstnavatelů a přispívá k hospodářské konkurenceschopnosti i sociální soudržnosti.

Vazbou mezi sociálním dialogem a produktivitou a konkurenceschopností se již zabývala řada výzkumů, zejména od nástupu hospodářské krize v roce 2008. V některých zemích je decentralizované kolektivní vyjednávání součástí koordinovaného systému, v jiných zemích ale klíčové aspekty koordinovaného sociálního dialogu, jako je zastoupení zaměstnanců na úrovni společností, chybí.

Dobře fungující sociální dialog na úrovni společností by mohl dát nový impuls evropskému sociálnímu dialogu, k němuž se Evropská unie nedávno zavázala, jak zaznělo na konferenci na vysoké úrovni s názvem „Nový začátek pro sociální dialog“, kterou uspořádala Evropská komise v Bruselu v březnu roku 2015.

Klíčová zjištění

Problémy

Všechny vybrané společnosti se potýkaly s podobnými problémy, přestože v některých zemích, jako je Řecko a Španělsko, intenzita propadu v důsledku krize v roce 2008 společnosti sídlící v těchto zemích pravděpodobně zasáhla poněkud silněji. Celkově však studie identifikuje

některé společné aktuální problémy, kterým čelí společnosti v Evropě, včetně konkurence a měnících se trhů, problémů v oblasti poptávky či lidských zdrojů a potřeby radikální změny obchodních modelů.

Ukazuje též některé zřetelné problémy v určitých odvětvích a upozorňuje na řadu potíží, s nimiž se potýkají společnosti ve stavebnictví, zpracovatelském průmyslu, dopravě, finančním sektoru a energetice, zatímco potravinářský a nápojový průmysl je na tom ve všech zemích podle všeho lépe.

Sociální dialog jako nástroj, nikoli překážka

Opatření používaná společnostmi ve studii zahrnovala:

- personální opatření – nábor, propouštění, změny pracovních smluv, bezpečnost a ochranu zdraví, odbornou přípravu,
- opatření v oblasti organizace práce – pružnou organizaci práce, umožnění větší multifunkčnosti pracovní síly, externí zajišťování služeb nebo činností,
- opatření zvyšující konkurenceschopnost – změnu hlavní činnosti společnosti, výzkum a vývoj, nové technologie, kontrolu kvality,
- opatření v oblasti nákladové efektivity – vyrovnané rozpočty, snížení provozních nákladů, mzdy.

Studie identifikovala řadu prvků správné praxe, jako jsou pravidelné schůze vedení se zaměstnanci (nebo jejich zástupci) za účelem přípravy programů jednání rad zaměstnanců, pravidelné schůze v návaznosti na rozhodnutí a soustavná zpětná vazba od vedoucích pracovníků i zaměstnanců s cílem umožnit přizpůsobení se novým postupům a jejich snadné provádění. Další prvky zahrnovaly podporu spokojenosti zaměstnanců a zohlednění jejich názorů – aby se mohli podílet na strategických rozhodnutích a rozhodování obecně – a odbornou přípravu s cílem zajistit hladké provádění nových opatření.

Společnosti s formami sociálního dialogu založenými na důvěře byly schopné zavést i náročná restrukturalizační opatření s podporou odborů nebo zaměstnanců, zejména pokud probíhaly konzultace v rané fázi, které umožnily dosažení kompromisů a podpořily odhodlání jít za společným cílem. Úspěšný dialog závisel na filozofii společnosti, postoji vedení k zastoupení zaměstnanců a v mnoha případech i na obchodních strategiích společnosti.

Vyjednávací strategie

Byly popsány tři typy vyjednávacích strategií: „podpurné“, které usilují o budování kultury spolupráce a otevřené komunikace; „nátlakové“, které se snaží jednostranně vnutit druhé straně svoji představu prostřednictvím nátlaku a přesvědčování; nebo „únikové“, kdy jedna strana jednoduše odmítne navázat dialog s druhou stranou. V podstatě se ukázalo, že podpurné strategie vytvářejí kulturu spolupráce, která usnadňuje zavedení změny. Samotné nátlakové strategie nebo politika vyhýbání se sociálnímu dialogu či povrchní používání struktur sociálního dialogu vedly ke konfliktu a roztrpčení, jak dokazují případy „konfliktních“ společností identifikovaných ve studii.

Mnoho firem uplatňujících sociální dialog založený na důvěře využívalo podpurné strategie, ačkoli některé kombinovaly podpurné a nátlakové strategie, zejména v situacích, kdy bylo nutné zavést opatření na snížení počtu zaměstnanců, např. předčasný odchod do důchodu.

Dopady a výsledky výhodné pro všechny

Studie se snažila sledovat skutečné či očekávané dopady opatření na organizace a zaměstnance. Dopad na organizace byl hodnocen podle výkonnosti a finančních výsledků. V případě zaměstnanců byly posuzovány faktory, jako je spokojenost zaměstnanců, jejich blaho, zlepšení v oblasti BOZP, jakož i zlepšení pracovní atmosféry.

Společnosti vedoucí sociální dialog založený na důvěře dosahovaly nejlepších výsledků jak pro organizace, tak pro zaměstnance. Vztah založený na důvěře se zdá být základní charakteristikou pracovišť, která dosahují výsledků výhodných pro všechny. Taková pracoviště charakterizují též změny zaváděné prostřednictvím podpurných strategií, sociální dialog podporující začlenění, pracovní vztahy založené na důvěře, opatření zaváděná prostřednictvím struktur smysluplného sociálního dialogu, vedení odborů zapojené do dialogu a citlivé řešení napjatých situací.

Výhodné i pro někoho dalšího?

Studie též identifikovala dopady mimo pracoviště. Řada společností zavedla opatření, která byla záměrně zaměřena na širší komunitu prostřednictvím tvorby pracovních míst, podpory místního hospodářství, mladých lidí a životního prostředí. Tyto postupy mohou být přínosem pro organizaci, její zaměstnance i širší společnost.

Politické ukazatele

- S ohledem na rostoucí zaměření na kolektivní vyjednávání na úrovni společností může být potřeba, aby tvůrci politik a sociální partneři podporovali sociální dialog na této úrovni prostřednictvím přijetí opatření pro koordinaci různých úrovní kolektivního vyjednávání a rozvoj vyjednávacích kompetencí subjektů na pracovišti na obou stranách.
- V souvislosti s měnícími se trhy lze přechody usnadnit včasným přizpůsobením obchodních modelů a přípravou pracovní síly na změnu prostřednictvím opatření, jako je vyhledávání talentů, rekvalifikace, kariérní postup, podpora při hledání pracovního uplatnění a spravedlivé podmínky při propouštění.
- Inovativní způsoby řešení konfliktů a napětí na pracovišti snižují náklady a neproduktivní čas. Výměna poznatků mezi sociálními partnery ohledně postupů v oblasti sociálního dialogu, které fungují jak pro organizace, tak pro zaměstnance, by umožnila vzájemné obohacení v celé EU. Na úrovni EU, členských států, odvětví a společností by instituce, vlády a sociální partneři mohli zvyšovat informovanost o faktorech, které přinášejí výsledky výhodné pro všechny, a usilovat o rozvoj lidského kapitálu, zejména v souvislosti s čím dál digitalizovanějšími pracovišti. Evropské ceny pro projekty, které jsou výhodné pro všechny, by mohly být jedním ze způsobů, jak ještě více upozornit na jejich potenciální přínosy.
- Elektronická platforma na úrovni EU a diskuse u kulatého stolu nebo jiná fóra by mohla poukazovat na firmy, které dosáhly výsledků výhodných pro všechny, a to v různých odvětvích a členských státech i mezi společnostmi.
- Významnou úlohu na úrovni společností hrají evropské předpisy v oblasti informací a konzultací a evropské rady zaměstnanců, zejména v zemích, kde jsou tyto postupy méně rozšířené, a měly by být proto podněcovány a podporovány.

Další informace

Zprávu *Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level* (Dohody výhodné pro všechny: inovativní opatření prostřednictvím sociálního dialogu na úrovni společností) naleznete na adrese <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

V případě zájmu o další informace se obraťte na Stavroulu Demetriades, hlavní programovou ředitelku, na adrese std@eurofound.europa.eu.