

Win-win-ordninger: Innovative tiltag gennem social dialog på virksomhedsniveau

Resumé

Indledning

Denne undersøgelse viser, hvordan ledelsen, medarbejderne og deres repræsentanter finder fælles løsninger på fælles problemer. Den omhandler også foranstaltninger, især innovative tiltag, som er blevet til gennem social dialog som svar på nye udfordringer på arbejdspladsen. Den kvalitative forskning byggede på 20 casestudier af virksomheder i fem medlemsstater udvalgt i en stikprøve fra den europæiske virksomhedsundersøgelse 2013.

Politisk kontekst

En velfungerende social dialog er et afgørende element i en vellykket udformning og gennemførelse af de reformer, der er nødvendige for at skærpe konkurrenceevnen i Europas økonomier og skabe flere job. Den skaber balance mellem arbejdstageres og arbejdsgiveres interesser og bidrager til både økonomisk konkurrenceevne og social samhørighed.

Forbindelsen mellem social dialog og produktivitet og konkurrenceevne har været genstand for megen forskning, især siden den økonomiske krise ramte i 2008. I nogle lande er decentraliserede overenskomstforhandlinger en del af et koordineret system, mens der i andre lande mangler væsentlige aspekter af en koordineret social dialog, f.eks. arbejdstagerrepræsentation på virksomhedsniveau.

En velfungerende social dialog på virksomhedsniveau kunne give ny næring til den europæiske sociale dialog, som EU for nylig har forpligtet sig til ifølge konferencen på højt plan, som Europa-Kommissionen afholdt i marts 2015 under titlen: "A new start for Social Dialogue".

Væsentlige konklusioner

Udfordringer

De udvalgte virksomheder var alle stødt på lignende udfordringer, om end virksomheder i visse lande som Grækenland og Spanien sandsynligvis var hårdere ramt, fordi konsekvenserne af krisen i 2008 var værre her. Undersøgelsen viser imidlertid overordnet set visse fælles aktuelle udfordringer, som virksomheder i Europa står

over for, bl.a. konkurrence og foranderlige markeder, problemer med efterspørgslen, personaleproblemer og behovet for radikale ændringer i forretningsmodellerne.

Der gøres også rede for nogle klare sektorbaserede udfordringer. Undersøgelsen understreger virksomhedernes mange vanskeligheder i sektorerne for byggeri, fremstillingsindustri, transport, finans og energi, mens føde- og drikkevareindustrien synes at klare sig bedre i alle lande.

Social dialog som et værktøj, ikke en forhindring

Blandt de foranstaltninger, som virksomhederne i undersøgelsen anvendte, kan nævnes:

- personaleforanstaltninger – rekruttering, fratrædelser, ændringer i ansættelseskontrakter, arbejdsmiljø, uddannelse
- foranstaltninger vedrørende arbejdets tilrettelæggelse – fleksibel organisation, mere multifunktionel arbejdsstyrke, udlicitering
- foranstaltninger til skærpelse af konkurrenceevnen – ændring af kerneforretningen, forskning og udvikling, nye teknologier, kvalitetskontrol
- foranstaltninger til omkostningseffektivisering – budgetter i balance, nedbringelse af driftsomkostninger, lønninger.

I undersøgelsen identificeredes en række eksempler på god praksis, f.eks. et jævnlige møde mellem ledelsen og medarbejderne (eller deres repræsentanter) for at udarbejde dagsordener for samarbejdsudvalget, jævnlige møder for at følge op på beslutninger og løbende feedback fra både ledelse og medarbejdere for at muliggøre tilpasninger til ny praksis og fremme en smidig gennemførelse heraf. Af andre eksempler kan nævnes støtte til fremme af medarbejdernes tilfredshed og indflydelse – for at give dem mulighed for at bidrage til strategiske valg og beslutningsprocessen – samt uddannelse for at smidiggøre gennemførelsen af nye foranstaltninger.

Virksomheder med "tillidsfuld" social dialog var i stand til at indføre selv vanskelige omstrukturingsforanstaltninger med støtte fra fagforeningerne eller medarbejderne, især når der var afholdt høringer på et tidligt tidspunkt for at gøde jorden for kompromiser og skabe engagement med hensyn til at nå et fælles mål. En vellykket dialog afhæng af virksomhedens filosofi, ledelsens holdning til medarbejderrepræsentationen og i mange tilfælde dens forretningsstrategier.

Forhandlingsstrategier

Der er beskrevet tre typer forhandlingsstrategier: "befordrende" – hvor man forsøger at opbygge en kultur med samarbejde og åben kommunikation, "påtvingende" – hvor man forsøger ensidigt at påtvinge den anden part sin løsning gennem tvang eller overtalelse, "undvigende" – hvor den ene part simpelthen afviser at gå i dialog med den anden. Grundlæggende viste befordrende strategier sig at skabe en samarbejdskultur, som lettede gennemførelsen af forandringer. Påtvingende strategier alene eller en taktik med at undgå social dialog eller udnyttelse af strukturerne til social dialog på en overfladisk måde skabte konflikter og modvilje, som det ses af undersøgelsens eksempler på virksomheder i "indre konflikt".

Mange virksomheder med "tillidsfuld" social dialog brugte befordrende strategier, om end nogle kombinerede befordrende med påtvingende strategier, især når det var nødvendigt med personalenedskæringsforanstaltninger som f.eks. tidlig tilbagetrækning.

Virkninger og win-win-resultater

Undersøgelsen omhandlede faktiske eller forventede virkninger af foranstaltningerne for organisationerne og medarbejderne. Virkningen for organisationerne blev målt gennem finansielle og andre resultater. For medarbejdernes vedkommende blev faktorer såsom medarbejdertilfredshed, trivsel og forbedringer af arbejdsmiljø og arbejdsklima vurderet.

Virksomheder i gruppen med "tillidsfuld" social dialog havde de mest positive resultater for både organisationen og medarbejderne. Et tillidsfuldt forhold ser ud til at være det primære kendetegn ved arbejdspladser, som skaber win-win-resultater. Arbejdspladser med win-win-resultater er også kendetegnet ved ændringer, der er indført gennem befordrende strategier, integrerende social dialog, tillidsbaserede samarbejdsforhold, foranstaltninger indført gennem meningsfulde strukturer for social dialog, fagforeningsledelse, som er engageret i dialogen, og påpasselig håndtering af spændinger.

Win-win-win?

I undersøgelsen fandt man også virkninger uden for arbejdspladsen. En række virksomheder havde indført foranstaltninger, som bevidst var målrettet det bredere samfund gennem jobskabelse, støtte til den lokale økonomi, unge og miljøet. Sådanne praksisser kan få en win-win-win-virkning for organisationen, dens medarbejdere og samfundet i bred forstand.

Politiske anbefalinger

- I lyset af den stigende tendens til at bruge kollektive overenskomstforhandlinger på virksomhedsniveau bliver politikerne og arbejdsmarkedets parter måske nødt til at støtte den sociale dialog på dette niveau ved at tage skridt til at koordinere de forskellige forhandlingsniveauer og udvikle forhandlingskompetencerne hos aktørerne på begge sider af bordet hos virksomhederne.
- I forbindelse med markedsforandringer kan overgangen lattes gennem tidlig tilpasning af forretningsmodeller og forberedelse af arbejdsstyrken på forandringen gennem tiltag som talentrekruttering, omskoling, karrierefremme, jobsøgningsstøtte og rimelige fratrædelsespakker.
- Innovative måder at håndtere konflikter og spændinger på på arbejdspladsen reducerer omkostninger og uproduktiv tid. Videnudveksling mellem arbejdsmarkedets parter om praksis med social dialog, som virker for både organisationer og medarbejdere, vil befordre gensidig forbedring på tværs af hele EU. På EU-plan, nationalt plan, sektorplan og virksomhedsplan kunne institutioner, regeringer og arbejdsmarkedets parter højne bevidstheden om faktorer, som skaber win-win-resultater, og arbejde på at udvikle humankapitalen, især i lyset af mere og mere digitaliserede arbejdspladser. Europæiske "win-win-priser" kunne være en måde at henlede mere opmærksomhed på de potentielle fordele på.
- En elektronisk platform på EU-plan og rundbordsdrøftelser eller andre fora kunne danne udstillingsvindue for virksomheder med erfaring med win-win-resultater i forskellige sektorer og medlemsstater og indbyrdes mellem virksomheder.
- Europæiske regler for oplysning og høring og europæiske samarbejdsudvalg spiller en vigtig rolle på virksomhedsniveau, især i lande, hvor denne praksis er mindre udbredt, og de bør fremmes og støttes.

Yderligere oplysninger

Rapporten "*Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level*" (Win-win-ordninger: innovative tiltag gennem social dialog på virksomhedsniveau) er tilgængelig på: <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til Stavroula Demetriades, Senior Programme Manager, på std@eurofound.europa.eu