

# Dogovori korisni za sve – inovativne mjere u okviru socijalnog dijaloga na razini poduzeća

## Izvršni sažetak

### Uvod

Ovim se istraživanjem proučava način na koji rukovodstvo, zaposlenici i njihovi predstavnici pronalaze zajednička rješenja za zajedničke probleme. Njime se također utvrđuju mjere, posebice inovativni pristupi, uspostavljeni u okviru socijalnog dijaloga kao odgovor na nove izazove na radnome mjestu. Kvalitativno istraživanje temelji se na uzorku od 20 studija slučaja poduzeća u pet država članica dobivenom iz Europskog istraživanja poduzeća za 2013.

### Kontekst politike

Socijalni dijalog koji dobro funkcionira ključna je sastavnica uspješnog osmišljavanja i provedbe reformi potrebnih za povećanje konkurentnosti europskog gospodarstva i stvaranje novih radnih mjesta. Njime se uravnotežuju interesi zaposlenika i poslodavaca te doprinosi gospodarskoj konkurentnosti i društvenoj koheziji.

Velik broj istraživanja, pogotovo od pojave gospodarske krize 2008., bavio se poveznicom između socijalnog dijaloga, produktivnosti i konkurentnosti. U nekim je zemljama decentralizirano pregovaranje dio koordiniranog sustava, no u ostalima nedostaju ključni aspekti koordiniranog socijalnog dijaloga, kao što je predstavljanje radnika na razini poduzeća.

Socijalnim dijalogom koji dobro funkcionira na razini poduzeća mogao bi se pružiti novi zamah europskom socijalnom dijalogu na koji se nedavno obvezala Europska unija, kako je navedeno tijekom konferencije na visokoj razini „Novi početak za socijalni dijalog”, koju je u ožujku 2015. organizirala Europska komisija u Bruxellesu.

### Ključni rezultati

#### Izazovi

Odabrana poduzeća suočila su se sa sličnim izazovima, iako su poduzeća sa sjedištem u zemljama poput Grčke i Španjolske vjerojatno u većoj mjeri bila pogođena posljedicama krize iz 2008. Sveukupno, međutim, u istraživanju su utvrđeni neki zajednički postojeći izazovi s

kojima se suočavaju poduzeća u Europi, uključujući tržišno natjecanje i tržišne promjene, probleme s potražnjom, probleme s ljudskim resursima i potrebu radikalne izmjene poslovnih modela.

Također su predstavljeni neki jasni sektorski izazovi; istraživanjem se naglašavaju mnogi problemi s kojima su se suočila poduzeća u građevinskom, proizvodnom, prometnom, financijskom i energetskom sektoru, dok se čini kako im industrija hrane i pića bolje odolijeva u brojnim državama.

#### Socijalni dijalog kao alat, a ne prepreka

Mjere kojima su se koristila poduzeća u istraživanju uključuju

- mjere ljudskih resursa: zapošljavanje, otpuštanje, izmjenu ugovora o radu, zdravlje i sigurnost na radu, osposobljavanje;
- mjere organizacije rada: fleksibilnu organizaciju rada, omogućavanje radnoj snazi da postane multifunkcionalnija, izdvajanje poslovnih procesa;
- mjere unapređenja konkurentnosti: promjenu osnovne djelatnosti, istraživanje i razvoj, nove tehnologije, kontrolu kvalitete;
- mjere troškovne učinkovitosti: uravnoteženi proračuni, smanjenje operativnih troškova, nadnice.

U istraživanju je utvrđen određen broj elemenata dobre prakse, kao što su redoviti sastanci rukovodstva i zaposlenika (ili njihovih predstavnika) radi pripreme dnevnog reda radničkog vijeća, redoviti sastanci radi praćenja izvršavanja odluka i stalne povratne informacije rukovoditelja i zaposlenika kako bi se omogućila prilagodba novih praksi i njihova nesmetana provedba. Ostali elementi uključivali su pružanje potpore zaposlenicima kako bi bili zadovoljni i kako bi se čuo njihov glas, čime im se omogućava doprinos strateškim odlukama i njihovu donošenju, te obuka radi nesmetane provedbe novih mjera.

Poduzeća s oblicima socijalnog dijaloga koji se temelje na povjerenju mogla su uvesti čak i teške mjere restrukturiranja uz potporu sindikata ili zaposlenika, posebno ako je savjetovanje provedeno u ranoj fazi kako bi se omogućilo postizanje kompromisa i izgradila predanost zajedničkom cilju. Uspješan dijalog ovisio je o filozofiji poduzeća, stavu rukovodstva prema predstavljanju radnika i, u mnogim slučajevima, njihovim poslovnim strategijama.

### Pregovaračke strategije

Opisane su tri vrste pregovaračkih strategija: „strategije poticaja” obuhvaćaju one kojima se teži izgradnji kulture suradnje i otvorene komunikacije, a „strategije prisile” obuhvaćaju one kojima se jedna strana pokušava nametnuti upotrebom prisilne moći ili moći uvjeravanja drugoj strani ili „strategija izbjegavanja”, pri čemu jedna strana jednostavno odbija sudjelovati u dijalogu. Pokazalo se da se strategijama poticaja u osnovi stvara kultura suradnje koja olakšava provedbu promjena. Samo strategije prisile ili politika izbjegavanja socijalnog dijaloga, odnosno upotreba struktura socijalnog dijaloga na površan način dovele su do sukoba i ogorčenosti, kao što je tome bio slučaj u poduzećima koja imaju problema sa sukobima utvrđenim u istraživanju.

Mnoga poduzeća s vrstama dijaloga koji se temelji na povjerenju rabila su strategije poticaja, iako su neka kombinirala strategije poticaja sa strategijama prisile, posebno kada su bile potrebne mjere smanjenja broja zaposlenika kao što je prijevremena mirovina.

### Učinci i ishodi korisni za sve

Cilj istraživanja bilo je promatranje stvarnih ili očekivanih učinaka mjera na organizaciju i zaposlenike. Učinak na organizacije mjerio se s pomoću učinkovitosti i financijskih rezultata. Kada je riječ o zaposlenicima, ocjenjivani su čimbenici poput zadovoljstva i dobrobiti zaposlenika, poboljšanja zdravlja i sigurnosti na radu, kao i poboljšanja radnog okruženja.

Poduzeće iz skupine socijalnog dijaloga temeljenog na povjerenju imale su najpozitivnije ishode za organizaciju i zaposlenike. Čini se da je odnos temeljen na povjerenju glavna odlika radnih mjesta koja stvaraju ishode korisne za sve. Radna mjesta s ishodima korisnim za sve također obilježava uvođenje promjena s pomoću strategija poticaja, uključiv socijalni dijalog, radni odnosi temeljen na povjerenju, mjere uvedene s pomoću smislenih struktura socijalnog dijaloga, uključenost vodstva sindikata u dijalog i pažljivo upravljanje napetostima.

### Trostrana korist?

U istraživanju su također utvrđeni učinci izvan radnog mjesta. Određen broj poduzeća uveo je mjere koje su namjerno usmjerene na šire društvo stvaranjem radnih mjesta te na potporu lokalnom gospodarstvu, mladim ljudima i okolišu. Takve prakse mogu imati trostrani učinak od kojeg koristi imaju organizacija, njezini zaposlenici i šire društvo.

## Pokazatelji politike

- U svjetlu rastuće usmjerenosti prema kolektivnom pregovaranju na razini poduzeća, kreatori politike i socijalni partneri možda će trebati podržati socijalni dijalog na toj razini poduzimanjem koraka za koordinaciju raznih razina kolektivnog pregovaranja i razvijanjem pregovaračkih kompetencija dionika na radnome mjestu s obje strane.
- Prijelaze je u kontekstu tržišnih promjena moguće olakšati ranom prilagodbom poslovnih modela i pripremom radne snage na promjenu s pomoću mjera kao što su otkrivanje talenata, prekvalifikacija, napredovanje u karijeri, potpora u traženju posla i poštene paketi otpremnina.
- Inovativni načini rješavanja sukoba i napetosti na radnome mjestu smanjuju troškove i neproduktivno vrijeme. Razmjena znanja među socijalnim partnerima o praksama socijalnog dijaloga koje odgovaraju organizacijama i zaposlenicima omogućila bi interakciju od zajedničke koristi diljem EU-a. Institucije, vlade i socijalni partneri na razini EU-a, država članica, sektora i poduzeća mogli bi podići osviještenosti o čimbenicima kojima se osiguravaju ishodi korisni za sve i omogućava razvoj ljudskog kapitala, posebno u kontekstu rastuće digitalizacije radnog mjesta. Europske nagrade „Korist za sve” mogle bi biti jedan od načina skretanja šire pozornosti na moguće koristi.
- Poduzeća koja imaju iskustva s ostvarivanjem rezultata korisnih za sve u različitim sektorima i državama članicama te među poduzećima mogla bi se predstavljati s pomoću elektroničke platforme na razini EU-a te putem organizacije okruglih stolova ili sličnih skupova.
- Europsko zakonodavstvo u području obavješćivanja i savjetovanja te Europsko radničko vijeće igraju važnu ulogu na razini poduzeća, pogotovo u zemljama u kojima takve prakse nisu toliko rasprostranjene te ih je potrebno poticati i pružati im potporu.

### Dodatne informacije

Izvrješću *Dogovori korisni za sve – inovativne mjere u okviru socijalnog dijaloga na razini poduzeća* moguće je pristupiti na poveznici <http://www.eurofound.europa.eu/hr/publications>.

Za više informacija obratite se višoj voditeljici programa Stavrouli Demetriades na adresu [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu).