



Eurofound

Rozwiązania korzystne dla obu stron: innowacyjne środki wypracowywane poprzez dialog społeczny na poziomie przedsiębiorstwa

Streszczenie

Wprowadzenie

Przedmiotowe badanie dotyczy sposobu, w jaki kierownictwo, pracownicy i ich przedstawiciele wypracowują wspólne rozwiązania wspólnych problemów. Zidentyfikowano w nim również środki, w szczególności innowacyjne rodzaje podejścia, które ustanowiono w drodze dialogu społecznego w odpowiedzi na nowe wyzwania w miejscu zatrudnienia. Badanie jakościowe oparto na analizie 20 przykładów przedsiębiorstw w pięciu państwach członkowskich z próby pochodzącej z europejskiego badania przedsiębiorstw z 2013 r.

Kontekst polityki

Dobrze funkcjonujący dialog społeczny jest kluczowym elementem udanego projektowania i wdrażania reform niezbędnych do zwiększenia konkurencyjności europejskich gospodarek i utworzenia większej liczby miejsc pracy. Równoważy on interesy pracowników i pracodawców oraz przyczynia się do poprawy zarówno konkurencyjności gospodarczej, jak i spójności społecznej.

Związek między dialogiem społecznym a wydajnością i konkurencyjnością był przedmiotem wielu badań, zwłaszcza pod czas kryzysu gospodarczego w 2008 r. W niektórych państwach zdecentralizowane negocjacje zbiorowe stanowią część skoordynowanego systemu, lecz w pozostałych państwach nie ma kluczowych aspektów skoordynowanego dialogu społecznego, takich jak reprezentacja pracowników na poziomie przedsiębiorstwa.

Dobrze funkcjonujący dialog społeczny na poziomie przedsiębiorstwa mógłby zapewnić nowy bodziec do prowadzenia europejskiego dialogu społecznego, do którego Unia Europejska niedawno się zobowiązała, jak stwierdzono podczas konferencji wysokiego szczebla zorganizowanej przez Komisję Europejską w Brukseli w marcu 2015 r. pod hasłem „Nowy początek dla dialogu społecznego”.

Kluczowe ustalenia

Wyzwania

Wszystkie wybrane przedsiębiorstwa napotkały podobne wyzwania, chociaż w niektórych państwach, takich jak Grecja i Hiszpania, intensywność efektów ubocznych kryzysu z 2008 r. prawdopodobnie miała nieco większy wpływ na przedsiębiorstwa tam zlokalizowane. Ogólnie rzecz biorąc, w badaniu zidentyfikowano jednak pewne powszechne wyzwania, przed którymi obecnie stoją

przedsiębiorstwa w Europie, w tym: konkurencyjność i zmieniające się rynki, kwestie związane z popytem, kwestie związane z zasobami ludzkimi oraz konieczność radykalnej zmiany modeli biznesowych.

Przedstawiono również niektóre wyraźnie widoczne wyzwania sektorowe; w badaniu podkreślono wiele trudności napotykanych przed przedsiębiorstwa w sektorach budowlanym, wytwórczym, transportu, finansowym i energetycznym, podczas gdy sytuacja sektora produktów spożywczych i napojów wydaje się lepsza we wszystkich państwach.

Dialog społeczny jako narzędzie, nie przeszkoda

Środki zastosowane przez przedsiębiorstwa przeanalizowane w ramach badania obejmują:

- środki związane z zasobami ludzkimi – rekrutacja, zwolnienia, zmiany w umowach o pracę, zdrowie i bezpieczeństwo, szkolenia;
- środki związane z organizacją pracy – elastyczna organizacja pracy, umożliwienie pracownikom przyjęcia bardziej wielofunkcyjnego charakteru pracy, outsourcing;
- środki zwiększające konkurencyjność – zmiana działalności podstawowej, badania i rozwój, nowe technologie, kontrola jakości;
- środki w zakresie oszczędności kosztowej – zrównoważone budżety, obniżenie kosztów operacyjnych, płace.

W badaniu zidentyfikowano szereg elementów dobrych praktyk, takich jak: regularne spotkania kierownictwa i pracowników (lub ich przedstawicieli) w celu przygotowania porządku posiedzeń rady zakładowej, regularne spotkania poświęcone działaniom następczym w odniesieniu do decyzji oraz stałe przekazywanie informacji zwrotnych zarówno przez kierownictwo, jak i pracowników, aby umożliwić dostosowanie do nowych praktyk i ich sprawne wdrażanie. Pozostałe elementy obejmowały wsparcie na rzecz zwiększenia zadowolenia pracowników i uwzględniania ich głosu – umożliwienia im włączenia się w dokonywanie strategicznych wyborów i podejmowanie decyzji – oraz szkoleń służących sprawnemu wdrażaniu nowych środków.

Przedsiębiorstwa stosujące formy dialogu społecznego oparte na zaufaniu były w stanie wprowadzić jeszcze trudniejsze środki

restrukturyzacyjne przy wsparciu ze strony związków zawodowych lub pracowników, szczególnie jeśli na wczesnym etapie przeprowadzono konsultacje umożliwiające osiągnięcie kompromisów i zobowiązanie się do realizacji wspólnego celu. Udany dialog zależało od filozofii przedsiębiorstwa, nastawienia kierownictwa względem przedstawicieli pracowników oraz w wielu przypadkach od ich strategii biznesowych.

Strategie negocjacyjne

Opisano trzy rodzaje strategii negocjacyjnych: strategię „wspierania” – mającą na celu budowanie kultury współpracy i otwartej komunikacji; strategię „wymuszania” – dążącą do jednostronnego narzucenia rozwiązań drugiej stronie poprzez przymus i perswazję, jak również strategię „uniku” – gdy jedna strona po prostu odmawia wchodzenia w dialog z drugą stroną. Zasadniczo wykazano, że strategię wspierania tworzą kulturę współpracy, która ułatwia wprowadzanie zmian. Stosowanie wyłącznie strategii wymuszania lub polityki unikania dialogu społecznego lub korzystanie ze struktur dialogu społecznego w sposób powierzchowny prowadziło do konfliktu i niechęci, jak wykazano w przypadku „konfliktowych” przedsiębiorstw zidentyfikowanych w ramach badania.

Wiele przedsiębiorstw prowadzących dialog społeczny oparty na zaufaniu stosowało strategię wspierania, chociaż niektóre łączyły strategię wspierania i wymuszania, szczególnie w przypadku gdy niezbędne były środki mające na celu ograniczenie liczby pracowników, takie jak wcześniejsze przechodzenie na emeryturę.

Wpływ i wyniki korzystne dla obu stron

Badanie obejmowało obserwowanie rzeczywistego lub spodziewanego wpływu środków na organizację i pracowników. Wpływ na organizację był mierzony wynikami działalności i wynikami finansowymi. W przypadku pracowników oceniono takie czynniki, jak: zadowolenie z pracy, dobrostan, poprawa w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa, a także poprawa atmosfery w pracy.

Przedsiębiorstwa znajdujące się w grupie wykorzystującej dialog społeczny oparty na zaufaniu miały najbardziej pozytywne rezultaty zarówno w odniesieniu do organizacji, jak i do pracowników. Relacja oparta na zaufaniu wydaje się podstawową cechą miejsc zatrudnienia osiągających wyniki korzystne dla obu stron. Takie miejsca zatrudnienia charakteryzują się również wprowadzaniem zmian poprzez strategię wspierającą, integracyjnym dialogiem społecznym, relacjami zawodowymi opartymi na zaufaniu, wprowadzaniem środków poprzez struktury konstruktywnego dialogu społecznego, zaangażowaniem kierownictwa związków zawodowych w dialog oraz ostrożne zarządzanie napięciami.

Rozwiązania korzystne dla jeszcze większej liczby stron?

W badaniu zidentyfikowano również wpływ wykraczający poza miejsce zatrudnienia. Szereg przedsiębiorstw wprowadziło środki, które celowo były ukierunkowane na szerszą społeczność poprzez tworzenie miejsc pracy oraz wspieranie lokalnej gospodarki, młodzieży i środowiska. Takie praktyki mogą mieć korzystny wpływ na organizację, jej pracowników i społeczeństwo w szerszym znaczeniu.

Wskazówki dotyczące polityki

- W świetle coraz częstszego korzystania z negocjacji zbiorowych na poziomie przedsiębiorstwa osoby odpowiedzialne za wyznaczanie kierunków polityki i partnerzy społeczni być może będą musieli wspierać dialog społeczny na tym poziomie poprzez podejmowanie działań na rzecz koordynacji różnych poziomów negocjacji zbiorowych i rozwijania kompetencji negocjacyjnych obu stron.
- W kontekście zmieniających się rynków wprowadzanie zmian można ułatwić poprzez szybkie dostosowanie modeli biznesowych i przygotowanie siły roboczej na zmianę przy użyciu takich środków, jak: pozyskiwanie talentów, przekwalifikowanie, system przebiegu i oceny kariery, wspieranie poszukiwania pracy i sprawiedliwe pakiety świadczeń na rzecz zwalnianych pracowników.
- Innowacyjne sposoby rozwiązywania konfliktów i napięć w miejscu zatrudnienia obniżają koszty i ograniczają czas nieproduktywny. Wymiana wiedzy między partnerami społecznymi na temat praktyk w zakresie dialogu społecznego, które przynoszą korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i pracownikom, umożliwiłaby współdziałanie w całej UE. Na szczeblu unijnym i krajowym oraz na poziomie przedsiębiorstwa instytucje, rządy i partnerzy społeczni mogliby propagować wiedzę o czynnikach, które prowadzą do rezultatów korzystnych dla obu stron oraz działają na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego, szczególnie w kontekście coraz bardziej zdigitalizowanego miejsca zatrudnienia. Europejskie nagrody za rozwiązania korzystne dla obu stron mogłyby być jednym ze sposobów zwrócenia uwagi szerszej społeczności na potencjalne korzyści.
- Elektroniczna platforma na poziomie UE oraz obrady okrągłego stołu lub inne fora mogłyby prezentować przedsiębiorstwa posiadające doświadczenie w osiąganiu wyników korzystnych dla obu stron w różnych sektorach i państwach członkowskich, a także pomiędzy przedsiębiorstwami.
- Europejskie przepisy w zakresie informacji i konsultacji oraz europejskie rady zakładowe odgrywają istotną rolę na poziomie przedsiębiorstwa, szczególnie w państwach, w których takie praktyki są mniej rozpowszechnione, a powinny być promowane i wspierane.

Dalsze informacje

Sprawozdanie *Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level* (Rozwiązania korzystne dla obu stron: innowacyjne środki wypracowywane poprzez dialog społeczny na poziomie przedsiębiorstwa) znajduje się na stronie <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Dalszych informacji udziela Stavroula Demetriades, starsza kierownik ds. programu, std@eurofound.europa.eu.