

Sisteme în care ambele părți au de câștigat: măsuri inovatoare prin dialog social la nivelul societății

Rezumat

Introducere

Acest studiu examinează modul în care conducerea, angajații și reprezentanții acestora ajung la soluții comune pentru probleme comune. De asemenea, studiul identifică măsuri, în special abordări inovatoare, care au fost stabilite prin dialog social ca răspuns la noi provocări la locul de muncă. Cercetarea calitativă s-a bazat pe 20 de studii de caz privind societăți din cinci state membre, într-un eșantion extras din Sondajul european în rândul întreprinderilor din 2013.

Contextul de politică

Buna funcționare a dialogului social este o componentă esențială pentru elaborarea și punerea în aplicare cu succes a reformelor necesare în scopul de a spori competitivitatea economiilor Europei și de a crea mai multe locuri de muncă. Aceasta echilibrează interesele lucrătorilor și ale angajatorilor și contribuie atât la competitivitatea economică, cât și la coeziunea socială.

Legătura dintre dialogul social și productivitate și competitivitate a făcut obiectul a numeroase cercetări, în special de la apariția crizei economice în 2008. În anumite țări, negocierea descentralizată face parte dintr-un sistem coordonat, dar în altele lipsesc aspecte-cheie ale dialogului social coordonat, cum ar fi reprezentarea lucrătorilor la nivelul societății.

Buna funcționare a dialogului social la nivelul societății ar putea da un nou impuls dialogului social european la care Uniunea Europeană s-a angajat recent, astfel cum s-a afirmat în conferința la nivel înalt din 2015 organizată de Comisia Europeană la Bruxelles în martie 2015: „Un nou început pentru dialogul social”.

Principalele constatări

Provocări

Toate societățile selectate au întâmpinat provocări similare, în pofida faptului că, în unele țări precum Grecia și Spania, intensitatea efectelor crizei din 2008 a afectat probabil într-o măsură oarecum mai mare societățile care își aveau sediul în aceste țări. În ansamblu, studiul identifică însă o serie de provocări comune actuale cu care se confruntă societățile din Europa, printre care concurența și piețele în schimbare, aspecte privind

cererea, aspecte privind resursele umane și nevoia de schimbare radicală a modelelor de afaceri.

Sunt prezentate și unele provocări sectoriale clare; studiul evidențiază numeroasele dificultăți cu care se confruntă societățile din sectorul de construcții, producție, transporturi, finanțe și energie, în timp ce industria alimentară și a băuturilor pare să reziste mai bine în toate țările.

Dialogul social ca instrument, nu ca obstacol

Printre măsurile utilizate de societățile cuprinse în studiu s-au numărat:

- măsuri de resurse umane – angajare, concedieri, modificări ale contractelor de muncă, sănătate și siguranță, formare profesională;
- măsuri de organizare a muncii – organizare flexibilă a muncii, posibilitatea ca forța de muncă să devină mai multifuncțională, externalizare;
- măsuri de îmbunătățire a competitivității – schimbarea activității principale, cercetare și dezvoltare, tehnologii noi, controlul calității;
- măsuri de eficiență din punct de vedere al costurilor – bugete echilibrate, reducerea costurilor de funcționare, salarii.

Studiul a identificat o serie de elemente de bune practici precum reuniuni periodice între conducere și angajați (sau reprezentanții acestora) pentru a pregăti ordinea de zi pentru comitetele de întreprindere, reuniuni periodice pentru a da urmare deciziilor și feedback permanent, atât din partea administratorilor, cât și a angajaților, pentru a permite adaptarea la noile practici și punerea lor în aplicare fără probleme. Alte elemente au fost sprijinul pentru satisfacția și exprimarea opiniilor angajaților – permițându-le acestora să contribuie la alegeri strategice și la luarea de decizii – și formarea profesională pentru punerea în aplicare fără probleme a noilor măsuri.

Societățile cu forme „fiabile” de dialog social au fost în măsură să introducă inclusiv măsuri de restructurare dificile cu sprijinul sindicatului sau al angajaților, în special atunci când a existat o consultare într-un

stadiu incipient pentru a permite ajungerea la un compromis și consolidarea angajamentului pentru un scop comun. Reușita dialogului a depins de filozofia societății, de atitudinea conducerii față de reprezentarea angajaților și, în multe cazuri, de strategiile lor de afaceri.

Strategii de negociere

Au fost descrise trei tipuri de strategii de negociere: „de promovare” – cele care urmăresc să construiască o cultură a cooperării și să deschidă comunicarea, „de forțare” – cele care urmăresc să impună în mod unilateral celeilalte părți, prin utilizarea puterii coercitive și persuasive sau „de evitare” – în cazul în care una dintre părți refuză pur și simplu să intre în dialog cu cealaltă parte. În principal, strategiile de promovare s-au dovedit capabile să creeze o cultură a cooperării care a facilitat punerea în aplicare a schimbării. Doar strategiile de forțare sau o politică de evitare a dialogului sau de utilizare a structurilor de dialog social în moduri superficiale au creat conflict și resentimente, astfel cum s-a demonstrat în cazul societăților „conflictuale” identificate de studiu.

Numeroase întreprinderi cu tipuri „fiabile” de dialog politic au utilizat strategii de promovare, cu toate că unele au combinat strategii de promovare și de forțare, în special atunci când au fost necesare măsuri de reducere a personalului precum pensionarea anticipată.

Impacturi și rezultate avantajoase pentru ambele părți

Studiul a urmărit să observe impacturile actuale sau preconizate ale măsurilor asupra organizațiilor și angajaților. Impactul asupra organizațiilor a fost măsurat prin performanță și rezultate financiare. Pentru angajați, au fost evaluați factori precum satisfacția, bunăstarea, îmbunătățirile în materie de sănătate și siguranță și îmbunătățirea mediului de lucru.

Societățile din grupul de dialog social ”fiabil” au avut cele mai bune rezultate, atât pentru organizația în sine, cât și pentru angajați. O relație bazată pe încredere pare să fie caracteristica principală a locurilor de muncă ce produc rezultate avantajoase pentru toate părțile. Locurile de muncă cu rezultate avantajoase pentru ambele părți sunt caracterizate, de asemenea, de modificări introduse prin strategii de promovare, dialog social integrat, relații de muncă bazate pe încredere, măsuri introduse prin structuri de dialog social semnificativ, o conducere a sindicatului implicată în dialog și gestionarea atentă a tensiunilor.

Beneficii pentru mai multe părți?

Studiul a identificat, de asemenea, impactul dincolo de locul de muncă. Unele societăți au introdus măsuri care au vizat în mod deliberat o comunitate mai largă prin crearea de locuri de muncă, sprijinind economia locală, tinerii și mediul înconjurător. Astfel de practici pot avea un impact cu beneficii pentru mai multe părți, pentru organizație, pentru angajați și pentru societate în general.

Indicii pentru elaborarea politicilor

- Având în vedere orientarea în creștere spre negocierea colectivă la nivelul societății, factorii de decizie și partenerii sociali ar putea fi nevoiți să sprijine dialogul social la acest nivel prin luarea de măsuri pentru a coordona diferitele niveluri de negocieri colective și pentru a dezvolta competențele de negociere ale actorilor de la locul de muncă de ambele părți.
- În contextul piețelor în continuă schimbare, tranzițiile pot fi diminuate prin adaptarea din timp a modelelor de afaceri și prin pregătirea forței de muncă pentru schimbare prin măsuri precum atragerea talentelor, recalificarea, evoluția în carieră, sprijin pentru găsirea unui loc de muncă și pachete de concediere echitabile.
- Modalitățile inovatoare de abordare a conflictelor și a tensiunilor la locul de muncă reduc costurile și timpul neproductiv. Schimbul de cunoștințe între partenerii sociali referitoare la practicile de dialog social care funcționează pentru organizații și angajați ar permite îmbogățirea reciprocă în cadrul UE. La nivelul UE, național, sectorial și al societății, instituțiile, guvernele și partenerii sociali ar putea crește gradul de conștientizare a factorilor care aduc rezultate avantajoase pentru ambele părți și ar putea conlucra în vederea dezvoltării capitalului uman, în special în contextul locurilor de muncă din ce în ce mai digitalizate. „Premiile europene pentru soluții avantajoase pentru ambele părți” ar putea fi o cale de a atrage o mai mare atenție asupra potențialelor beneficii.
- O platformă electronică la nivelul UE și discuțiile în cadrul meselor rotunde sau în alte forumuri ar putea prezenta întreprinderi cu experiență în dobândirea de rezultate avantajoase pentru ambele părți în diferite sectoare și state membre și între societăți.
- Regulamentele europene în materie de informare și consultare și comitetele europene de întreprindere joacă un rol semnificativ la nivelul societății, în special în țările în care astfel de practici sunt mai puțin răspândite și trebuie să fie încurajate și sprijinite.

Informații suplimentare

Raportul *Sisteme în care ambele părți au de câștigat: Măsuri inovatoare prin dialog social la nivelul societății* este disponibil la adresa <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Pentru informații suplimentare, vă rugăm să o contactați pe dna Stavroula Demetriades, director de programe, la adresa std@eurofound.europa.eu.