

Sporazumi v obojestransko korist: Inovativni ukrepi na ravni podjetja, doseženi s socialnim dialogom

Povzetek

Uvod

Študija preučuje, kako so vodstvo, delavci in njihovi predstavniki dosegli skupno rešitev skupnih težav. Vsebuje tudi opredelitev posebej inovativnih pristopov, ki so bili uvedeni s socialnim dialogom kot odziv na nove izzive, povezane z delovnimi mesti. Kvalitativna raziskava je temeljila na študijah primerov v 20 podjetjih v petih državah članicah na vzorcu, povzetem po evropski raziskavi podjetij (ECS) za leto 2013.

Ozadje politike

Dobro delujoči socialni dialog je ključni dejavnik uspešnega oblikovanja in izvajanja reform, potrebnih za povečanje konkurenčnosti evropskega gospodarstva in ustvarjanja številnejših delovnih mest. Uravnoveša interese zaposlenih in delodajalcev ter prispeva h gospodarski konkurenčnosti in socialni koheziji.

Povezava med socialnim dialogom in storilnostjo je bila predmet številnih raziskav od pojava gospodarske krize leta 2008. V nekaterih državah so decentralizirana pogajanja del usklajenega sistema, medtem ko v drugih še vedno ni ključnih vidikov usklajenega socialnega dialoga, kot je zastopanje delavcev v podjetju.

Dobro delujoči socialni dialog na ravni podjetja bi lahko dal nov zagon evropskemu socialnemu dialogu, h kateremu se je Evropska unija pred kratkim zavezala, kot je bilo navedeno na konferenci na visoki ravni z naslovom „Nov začetek socialnega dialoga“, ki jo je Evropska unija organizirala marca 2015 v Bruslju.

Ključne ugotovitve

Izzivi

Vsa izbrana podjetja so se srečala s podobnimi izzivi, čeprav je v nekaterih državah, kot sta Grčija in Španija, intenzivnost negativnih posledic krize iz leta 2008 verjetno bolj prizadela tamkajšnja podjetja. Na splošno je bilo v študiji ugotovljenih nekaj skupnih sedanjih izzivov, s

katerimi se srečuje Evropa, vključno s konkurenco in spreminjajočimi se trgi, vprašanji, povezanimi s povpraševanjem, človeškimi viri in potrebo po koreniti spremembi poslovnih modelov.

V študiji so predstavljeni tudi nekateri jasni sektorski izzivi in poudarjene številne težave, s katerimi se srečujejo podjetja v gradbeništvu, predelovalni industriji, prometu, financah in energetiki, medtem ko se zdi, da gre bolje živilski industriji in industriji pijač.

Socialni dialog kot orodje in ne kot ovira

Ukrepi, ki so jih uporabljala podjetja v študiji, so vključevali:

- ukrepe v zvezi s človeškimi viri – zaposlovanje, presežki zaposlenih, spremembe v pogodbah o delovnih razmerjih, varnost in zdravje, usposabljanje;
- ukrepe v zvezi z organizacijo dela – prožna organizacija dela, omogočanje večfunkcionalnosti delovne sile, oddajanje dela zunanjim izvajalcem;
- ukrepe za povečanje konkurenčnosti – sprememba osnovne dejavnosti, raziskave in razvoj, nove tehnologije, obvladovanje kakovosti;
- ukrepe za stroškovno učinkovitost – uravnoteženi proračuni, znižanje operativnih stroškov, plače.

V študiji so bili ugotovljeni številni elementi dobre prakse, kot so redni sestanki med vodstvom in zaposlenimi (ali njihovimi predstavniki) za pripravo dnevnega reda sveta delavcev; redni sestanki za spremljanje odločitev ter stalne povratne informacije menedžerjev in zaposlenih za omogočanje prilagajanja novim praksam in njihovo nemoteno izvajanje. Drugi elementi so vključevali podporo zadovoljstvu zaposlenih in njihovem sodelovanju pri strateških izbirah in odločanju ter usposabljanje za nemoteno izvajanje novih ukrepov.

Podjetja, v katerih socialni dialog temelji na zaupanju, so lahko ob podpori sindikatov ali zaposlenih uvedla zahtevne ukrepe prestrukturiranja, zlasti če je obstajalo zgodnje posvetovanje, ki je omogočilo doseganje kompromisa in izgradnjo zavezanosti skupnemu cilju. Uspešen dialog je bil odvisen od filozofije podjetja, odnosa vodilnih do zastopanosti zaposlenih in v številnih primerih njihovih poslovnih strategij.

Pogajalske strategije

Obstajajo tri vrste pogajalskih strategij, in sicer: „spodbujevalna strategija“, ki poskuša zgraditi kulturo sodelovanja in odprto komunikacijo, „prisilna strategija“, pri kateri poskuša ena stran drugo enostransko prisiliti s prepričevalno močjo, in „strategija zavračanja“, pri kateri ena stran preprosto zavrača vzpostavitev dialoga z drugo stranjo. V osnovi se je pokazalo, da spodbujevalne strategije vzpostavljajo kulturo sodelovanja, ki je omogočila izvedbo sprememb. Zgolj prisilne strategije ali politika izogibanja socialnemu dialogu oziroma površna uporaba struktur socialnega dialoga so ustvarile spore in negotovanje, kot dokazujejo „konfliktna“ podjetja, ugotovljena v študiji.

Številna podjetja s socialnim dialogom, ki temelji na zaupanju, so uporabljala strategije spodbujanja, nekatera pa so združevala strategije spodbujanja in prisile, zlasti če so bili potrebni ukrepi za zmanjšanje števila zaposlenih ali predčasno upokojevanje.

Učinki in rezultati v obojestransko korist

Namen študije je bil ugotoviti dejanske ali pričakovane učinke ukrepov na podjetja in zaposlene. Učinek na podjetja se je meril z uspešnostjo in finančnimi rezultati. Pri zaposlenih so se ocenjevali dejavniki, kot so zadovoljstvo zaposlenih, blaginja, boljša varnost in zdravje, ter boljše delovno vzdušje.

Podjetja v skupini s socialnim dialogom, ki temelji na zaupanju, so imela najboljše rezultate, kar zadeva samo podjetje in njegove zaposlene. Zdi se, da je odnos, ki temelji na zaupanju, glavna značilnost delovnih mest, ki dosegajo rezultate, od katerih imata korist obe strani. Za taka delovna mesta so značilne tudi spremembe, uvedene s spodbujevalnimi strategijami, vključujoč socialni dialog, delovna razmerja, zgrajena na zaupanju, ukrepi, uvedeni s smiselnimi strukturami socialnega dialoga, vključenost vodstva sindikatov vanj in preudarno obvladovanje napetosti.

Rešitve v korist več strani?

V študiji so bili ugotovljeni tudi učinki, ki segajo dlje od zgolj delovnega mesta. Številna podjetja so uvedla ukrepe, ki so bili ciljno osredotočeni na širšo skupnost z ustvarjanjem delovnih mest, podporo lokalnemu gospodarstvu, mladim in okolju. Take prakse lahko koristijo tako podjetjem kot tudi njihovim zaposlenim in širši družbi.

Smernice politike

- Glede na vse večjo naravnost h kolektivnim pogajanjem na ravni podjetja bi morda oblikovalci politike in socialni partnerji morali podpreti socialni dialog na tej ravni s sprejemanjem ukrepov za usklajevanje različnih ravni kolektivnega pogajanja in razvijanje pogajalskih veščin nosilcev delovnih mest na obeh straneh.
- V okviru spreminjajočih se trgov je prehode mogoče olajšati z zgodnjim prilagajanjem poslovnih modelov in predpripravo delovne sile na spremembe z ukrepi, kot so iskanje talentov, prekvalifikacija, napredovanje, podpora pri iskanju zaposlitev in svežnji poštenega odpuščanja delavcev.
- Z inovativnimi načini obravnavanja sporov in napetosti na delovnem mestu se znižajo stroški in neproduktiven čas. Izmenjava znanja med socialnimi partnerji o praksah socialnega dialoga, ki so koristne za podjetja in zaposlene, bi omogočila medsebojno bogatenje po vsej Evropi. Institucije, vlade in socialni partnerji bi lahko na ravni EU, nacionalni in sektorski ravni ter ravni podjetij osveščali o dejavnikih, ki omogočajo rešitve v obojestransko korist in si prizadevajo za razvoj človeškega kapitala, zlasti v okviru vse bolj digitaliziranih delovnih mest. Evropske nagrade na temo obojestranske koristi so lahko način pritegovanja pozornosti na morebitne koristi.
- Na elektronskih platformah na ravni EU in okroglih mizah ali drugih forumih bi lahko podjetjem predstavili izkušnje z rezultati v obojestransko korist v različnih sektorjih in državah članicah ter med podjetji.
- Evropski predpisi o obveščanju zaposlenih in posvetovanju z njimi ter svetu delavcev so pomembni na ravni podjetij, zlasti v državah, kjer so take prakse manj razširjene, ter bi jih bilo treba spodbujati in podpirati.

Dodatne informacije

Poročilo *Sporazumi v obojestransko korist: Inovativni ukrepi na ravni podjetja, doseženi s socialnim dialogom* je na voljo na spletni strani: <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Za dodatne informacije se obrnite na višjo vodjo programa Stavroulou Demetriades na e-naslov: std@eurofound.europa.eu.