



Europejska Fundacja  
na rzecz Poprawy  
Warunków Życia i Pracy



# Trzecie europejskie badanie przedsiębiorstw: pierwsze wyniki

## > Streszczenie <

„Kryzys wyłącznie potwierdził konieczność zmiany sposobu, w jaki podchodzimy do naszych problemów społecznych i gospodarczych. . . Jeśli jesteśmy gotowi dostosować się do szybko zmieniającego się świata, jeśli w inteligentny sposób rozwiązujemy obecne problemy społeczne i gospodarcze, to mamy potencjał, aby wyzwolić świeżą falę kreatywności i innowacyjności oraz stworzyć nowe źródła trwałego wzrostu gospodarczego i nowych miejsc pracy. Oto dlaczego innowacyjność stanowi fundament naszej strategii »Europa 2020« na rzecz zatrudnienia i wzrostu gospodarczego”.

José Manuel Barroso, przemówienie podczas inauguracji inicjatywy innowacji społecznych w Europie, marzec 2011 r.



## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa europejskie mają do odegrania kluczową rolę we wspomaganii UE w osiągnięciu celów inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, które określono w strategii „Europa 2020”. Sposób, w jaki przedsiębiorstwa organizują swoją pracę, ma znaczenie dla ułatwienia innowacji, poprawy osiąganych wyników i zapewniania dobrej jakości zatrudnienia. Innowacyjność w miejscu pracy jest coraz częściej uznawana za główne źródło wzrostu, ponieważ przyczynia się do rozwoju kapitału ludzkiego i zwiększenia zarówno kreatywności, jak i wydajności. W inicjatywie przewodniej „Unia innowacji” – stanowiącej część strategii „Europa 2020” – innowacyjność w miejscu pracy postrzegana jest jako uzupełnienie innowacji technologicznych i jako niezbędny warunek osiągnięcia inteligentnego wzrostu. Systemy stosunków pracy mają zasadnicze znaczenie dla kształtowania sposobu, w jaki przedsiębiorstwa stawiają czoła tym wyzwaniom. Kraje o dobrze rozwiniętych mechanizmach dialogu społecznego i stosunków pracy zazwyczaj znajdują się w lepszej sytuacji gospodarczej i społecznej oraz są bardziej konkurencyjne<sup>1</sup>.

W trzecim europejskim badaniu przedsiębiorstw (ECS) przeanalizowano praktyki stosowane w placówkach zatrudniających co najmniej 10 pracowników w państwach UE-28 oraz w byłej jugosłowiańskiej republice Macedonii, Islandii, Czarnogórze i Turcji. W sumie firma Gallup Europe przebadła ponad 30 000 zakładów. Docelowy rozmiar próby wynosił od 300 do 1650 zakładów na kraj. Do uwzględnionych tematów należą organizacja pracy, praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, udział pracowników i dialog społecznych oraz sposób, w jaki praktyki te wspierają

## Kluczowe ustalenia

- W niektórych krajach często występują zarówno innowacyjne praktyki pracy, jak i struktury dialogu społecznego
- Zmienne wynagrodzenie – w 63% placówek
- Pracownicy dokumentują dobre praktyki – w 62% placówek
- Zwolnienia chorobowe – w 13% placówek zgłasza się wysoki poziom korzystania z takich zwolnień
- Innowacyjność – 63% przedsiębiorstw zgłaszających dobrą sytuację finansową wprowadziło innowacje
- Umiejętności – 39% przedsiębiorstw ma trudności ze znalezieniem pracowników o potrzebnych kwalifikacjach

„inteligentny wzrost”. Wywiady z kierownikami ds. zasobów ludzkich i z przedstawicielami pracowników (o ile było to możliwe) przeprowadzono wiosną 2013 r. Trzecie ECS dostarcza nowych danych na temat sposobu, w jaki przedsiębiorstwa są zorganizowane – przede wszystkim sposobu angażowania pracowników i ich przedstawicieli w poprawę organizacji i procesów pracy. W ten sposób przyczynia się do lepszego zrozumienia tego, jak można ułatwić wzrost gospodarczy państw członkowskich i osiągnąć lepsze rezultaty dla pracowników. W niniejszym streszczeniu opisane zostały pierwsze wyniki badania praktyk w placówkach zajmujących się działalnością rynkową – głównie komercyjną działalnością w sektorze prywatnym, z wyłączeniem rybołówstwa i rolnictwa. Praktyki w placówkach zarządzających określonymi usługami publicznymi (w sektorach opieki zdrowotnej, edukacji i administracji publicznej) opisano na końcu streszczenia. W dalszych analizach zbadane zostanie, czy i w jaki sposób określone zbiory cech placówek łączą się i czy są związane z osiąganymi wynikami.

<sup>1</sup> László Andor, europejski komisarz ds. zatrudnienia, spraw społecznych i włączenia społecznego, „Dialog społeczny - istotny element europejskiego modelu społecznego, a nie luksus”, przemówienie, 15 kwietnia 2013 r.

## Wyniki i innowacyjność

### Sytuacja finansowa

W 62% placówek w 2013 r. kierownicy uznawali sytuację finansową za „dobrą” lub „bardzo dobrą”; w dalszych 30% za „ani dobrą, ani złą”, podczas gdy w 8% sytuację finansową postrzegano jako „złą”.

Okolo 41% kierowników twierdzi, że sytuacja finansowa ich zakładów w ciągu minionych trzech lat była stabilna. Jednakowy odsetek kierowników stwierdził, że sytuacja się poprawiła lub pogorszyła – po 29% w obu przypadkach.

Kierownicy w sektorze budownictwa częściej niż przeciętnie zgłaszają, że sytuacja finansowa ich placówek jest zła lub bardzo zła: 13% w porównaniu do 9%. Najprawdopodobniej odzwierciedla to wpływ, jaki ma na ten sektor dekonstrukcja na rynku nieruchomości w większości Europy. Kierownicy w sektorze usług finansowych są wyraźnie bardziej optymistyczni zaledwie 5% z nich zgłasza, że sytuacja finansowa ich zakładów jest zła lub bardzo zła.

### Innowacyjność

Kierownicy zgłaszają, że niedawno wprowadzono następujące formy innowacji:

- w 34% placówek nowe lub ulepszone metody marketingu lub komunikacji;
- w 41% placówek nowe lub znacząco zmienione produkty lub usługi;
- w 36% placówek – nowe lub znacząco zmienione procesy w zakresie produkcji dóbr lub dostarczania usług.

Istotne są różnice pod względem rozmiaru przedsiębiorstw i sektora gospodarki. Innowacje częściej wprowadzane są w średnich i dużych placówkach<sup>2</sup>. Sektory sprzedaży hurtowej i detalicznej oraz sektory spożywczy i hotelarski wyróżniają się pod względem wprowadzania nowych metod marketingowych oraz nowych produktów i usług (wprowadzono je w 41% placówek). W placówkach w sektorze produkcji najczęściej wprowadza się nowe procesy (42%).

Badanie wskazuje na istnienie związku między innowacjami a wynikami finansowymi. W 63% zakładów, w których kierownicy zgłosili dobrą sytuację finansową, wprowadzono przynajmniej jedną z powyższych form innowacji. Dla porównania – w 59% placówek nie wprowadzono takich innowacji. W 34% zakładów, w których wprowadzono innowacje, kierownicy zgłosili, że sytuacja finansowa uległa poprawie, natomiast w przypadku placówek, w których innowacji nie wprowadzono, odsetek ten wynosi 23%.

## Projekt organizacyjny i organizacja pracy

W ramach ECS zbadano organizację pracy z perspektywy sposobu koordynowania i monitorowania interakcji, zarówno w obrębie placówki, jak i pomiędzy nimi, oraz zarządzania wiedzą w zakładzie, a także dokonano przeglądu praktyk zwiększających elastyczność funkcjonalną.

### Projekt organizacyjny

Kluczowym wyzwaniem organizacyjnym jest wypracowanie kompromisu między standaryzacją, optymalizacją procesów pracy i innowacyjnością przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności w stosunku do potrzeb rynku. Z kolei umiejętność zarządzania tymi rywalizującymi elementami zależy od sposobu połączenia szeregu cech organizacyjnych. Na przykład sposób, w jaki w placówce określono departamenty, może odzwierciedlać obszar zainteresowania placówki. Wyniki ECS wskazują na częstsze skupienie się zakładów w UE raczej na zasobach, procesach i systemach administracyjnych niż na wynikach i rynkach:

- 72% placówek zgłosiło, że ma departamenty oparte na funkcjach (na przykład sprzedaż i produkcja);
- w 46% zakładów wydzielono departamenty według produktów;
- w 20% zakładów wydzielono departamenty według rynku geograficznego;

Systemy kontroli jakości mają kluczowe znaczenie dla ograniczenia marnotrawstwa i poprawy wyników organizacji. Niemniej jednak kontrola jakości nie została wdrożona w placówkach w Europie w jednakowym stopniu. W 76% zakładów jakość monitorowana jest w sposób ciągły; w 16% sporadycznie; w 8% jakość w ogóle nie jest monitorowana. Monitorowanie w sposób ciągły jest bardziej rozpowszechnione w większych placówkach: 87% dużych zakładów stale monitoruje jakość. Kontrola jakości prowadzona w sposób ciągły jest bardziej rozpowszechniona w jednostkach pomocniczych (prowadzona w 83% placówek) niż w siedzibach głównych (77% placówek) i w przedsiębiorstwach posiadających jedną placówkę (75%). Jest najbardziej rozpowszechniona w sektorze produkcji (83%).

Placówki wykorzystują systemy informatyczne, aby powiązać etapy procesów produkcji lub świadczenia usług – na przykład przy organizacji odchudzenia produkcji. W 44% placówek zgłoszono korzystanie z takich systemów w celu zminimalizowania poziomów zapasów lub kosztów bieżącej produkcji częściowo ukończonych dóbr lub częściowo dostarczonych usług. Jest to praktyka najbardziej rozpowszechniona w sektorze produkcji (51%) oraz w sektorach sprzedaży hurtowej, detalicznej, spożywczym i hotelarskim (48%).

### Współpraca

Globalizacja oraz rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych doprowadziły do fundamentalnych zmian w geograficznym rozkładzie działalności gospodarczej oraz poszerzyły możliwości organizacji pod względem konkurencji. W rezultacie lokalne jednostki mogą specjalizować się w większym stopniu, niż miało to miejsce wcześniej. Pociąga to za sobą skutki dla współpracy zarówno pomiędzy placówkami, jak i w ich obrębie. Aby zbadać to zjawisko, w ECS

<sup>2</sup> W ramach badania placówki podzielono na trzy kategorie: małe (10-49 pracowników), średnie (50-249 pracowników) oraz duże (co najmniej 250 pracowników).

przeanalizowano zakres, w jakim różne działania były realizowane w badanych placówkach, a w jakim powierzane podmiotom zewnętrznym. Z analizy wynika następujący podział:

- produkcja towarów i usług: 58% placówek;
- projektowanie lub rozwój nowych produktów lub usług: 46% placówek;
- sprzedaż lub marketing towarów lub usług: 73% placówek.

Istotne znaczenie mają różnice sektorowe. W placówkach w sektorze produkcji częściej wykonuje się działania związane z projektowaniem i rozwojem oraz z produkcją – zadaniami takimi zajmuje się odpowiednio 61% i 82% placówek z sektora produkcji. Działania w obszarze sprzedaży i marketingu są najbardziej rozpowszechnione w sektorach sprzedaży hurtowej i detalicznej, spożywczym i hotelarskim (wykonywane są w 85% placówek).

Łańcuchy wartości zorganizowane są poprzez współpracę z innymi jednostkami biznesowymi i outsourcing. Około 55% placówek współpracuje z innymi placówkami lub organizacjami przy projektowaniu i rozwoju, 50% przy produkcji i 50% przy sprzedaży i marketingu. Około 27% kierowników zgłasza, że produkcję częściowo lub całkowicie zlecono osobie trzeciej. Pod względem projektowania i rozwoju 19% kierowników zgłasza, że w ich placówce są one przedmiotem outsourcingu; w przypadku sprzedaży i marketingu odsetek jest taki sam.

### Podejmowanie decyzji i hierarchia

W organizacji pracy ważnym wyborem jest to, czy scentralizować proces decyzyjny (tak aby wykonywało go wyłącznie kierownictwo najwyższego szczebla), czy go zdecentralizować (tak aby pracownicy wykonujący pracę mogli podejmować decyzje). Większa swoboda w podejmowaniu decyzji na poziomie pracowników wiąże się z ich lepszym samopoczuciem. Ponadto organizacje mogą mieć różną liczbę poziomów hierarchii – większość

posiada trzy lub mniej. Menadżerowie lub kierownicy decydują o planowaniu i wykonywaniu codziennych zadań zawodowych w 54% placówek. W 40% placówek decyzję podejmują wspólnie menadżerowie i pracownicy. Tylko w 6% zakładów pracownicy podejmują decyzje samodzielnie.

Średnio 28% placówek posiada jeden poziom hierarchii lub dwa; 43% ma trzy poziomy hierarchii, a 29% cztery lub więcej. Organizacje hierarchiczne posiadające co najmniej cztery poziomy częściej występują w placówkach działających w sektorze usług finansowych. Struktura organizacyjna wydaje się być dość stabilna: 90% kierowników zgłosiło, że liczba poziomów hierarchii w ich placówce nie uległa zmianie od początku 2010 r.

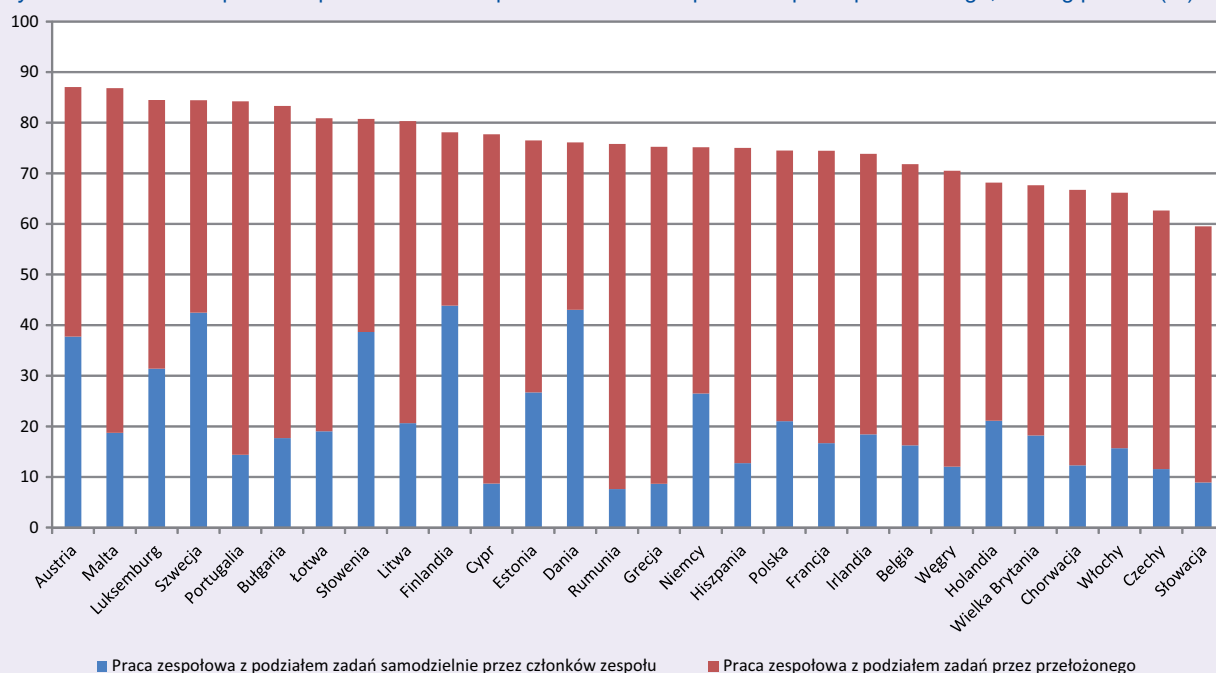
### Praca zespołowa

Organizacje wprowadzają elastyczność funkcjonalną, aby zwiększyć swoją zdolność szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe: bardziej elastycznych pracowników można łatwiej delegować do różnych zadań. Wymaga do wdrożenia różnych rodzajów pracy zespołowej i szkolenia pracowników, aby mogli oni wymieniać się zadaniami. W 57% placówek, w których praktykowana jest praca zespołowa, pracownicy należą tylko do jednego zespołu. Rozwiązanie, w którym pracownicy należą do więcej niż jednego zespołu, najczęściej występuje w sektorze budownictwa.

W przypadku 23% placówek większość pracowników wymienia się zadaniami z innymi pracownikami, w 44% robi to tylko część pracowników, podczas gdy w 33% placówek nie ma wymiany zadań. W przypadku 5% placówek kierownicy zgłaszają, że wysoki poziom wymaganych kwalifikacji i wiedzy specjalistycznej uniemożliwia pracownikom rotację na stanowiskach pracy. Wymiana zadań najczęściej występuje w sektorach budownictwa i produkcji: odpowiednio w 29% i 25% placówek większość pracowników wymienia się zadaniami.

W zespołach całkowicie lub częściowo autonomicznych pracownicy decydują samodzielnie, kto ma wykonywać poszczególne zadania (a przynajmniej ich części) w

Rysunek 1: Praca zespołowa z podziałem zadań przez członków zespołu oraz przez przełożonego, według państw (%)



odniesieniu do produktu lub usługi, i wspólnie ponoszą odpowiedzialność za realizację tych zadań. Praca zespołowa z podziałem zadań przez członków zespołu jest praktykowana w 20% placówek; w 53% zakładów wykorzystuje się pracę zespołową z podziałem zadań przez przełożonego. Choć praca zespołowa jest najbardziej rozpowszechniona w Austrii, na Malcie i w Luksemburgu, praca zespołowa z podziałem zadań przez członków zespołu jest najczęściej praktykowana w Finlandii, Danii i Szwecji. Praca zespołowa z podziałem zadań przez przełożonego jest najbardziej rozpowszechniona w Rumunii, na Cyprze i w Portugalii.

### Zarządzanie wiedzą

Wiedza jest coraz częściej uważana za kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą wiąże się z uzyskaniem przez organizację kontroli nad kluczowymi zasobami dóbr niematerialnych – wiedzą swoich pracowników – poprzez gromadzenie i systematyzowanie jej, tak aby była dostępna dla całej organizacji. Oczekiwana korzyścią z zarządzania wiedzą jest większa zdolność adaptacji, a tym samym większe możliwości konkurowania. Organizacje mogą również monitorować rynek i zmiany w innych organizacjach, aby śledzić rozwój technologiczny lub nowe pomysły w zakresie produktów, procesów i usług. W 62% placówek pracownicy prowadzą dokumentację dobrych praktyk w pracy lub przebytych szkoleń w celu dzielenia się tą wiedzą z innymi pracownikami. W 29% placówek monitoruje się zewnętrzne pomysły lub usprawnienia technologiczne dla nowych lub zmienionych produktów, procesów lub usług. W 39% placówek monitorowanie zewnętrznych pomysłów stanowi część obowiązków wszystkich pracowników; w 32% placówek zewnętrzne pomysły nie są monitorowane.

## Praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stanowią ważne uzupełnienie organizacji pracy, gdyż mają zasadnicze znaczenie pod względem rekrutacji pracowników, wynagradzania za wyniki i rozwoju kapitału ludzkiego. Jako takie mają wpływ na innowacje w miejscu pracy.

### Umowy

W przeważającej większości placówek (78%) większość pracowników (co najmniej 80%) pracuje na podstawie umowy zawartej na czas nieokreślony. Poziom korzystania z umów na czas nieokreślony znacznie się różni między poszczególnymi sektorami. Najbardziej rozpowszechnione są w sektorze usług finansowych, w którym w 86% placówek większość pracowników (co najmniej 80% lub więcej) jest zatrudniona na podstawie takiej umowy.

### Rozwój zawodowy

Około 88% kierowników zgadza się lub zdecydowanie się zgadza ze stwierdzeniem, że „większość pracowników, którzy mieli umowę o pracę na czas określony, otrzymała potem kolejną umowę”. Około 86% kierowników zgadza się lub zdecydowanie się zgadza ze stwierdzeniem, że „w trakcie rekrutacji kierownictwo zazwyczaj najpierw sprawdza, czy są odpowiedni kandydaci wewnętrzni”. W 70% placówek w odniesieniu do przynajmniej niektórych pracowników przeprowadza się ocenę okresową lub ewaluację pracowniczą. Praktyka ta jest bardziej rozpowszechniona w placówkach średnich (84%) i dużych (92%).

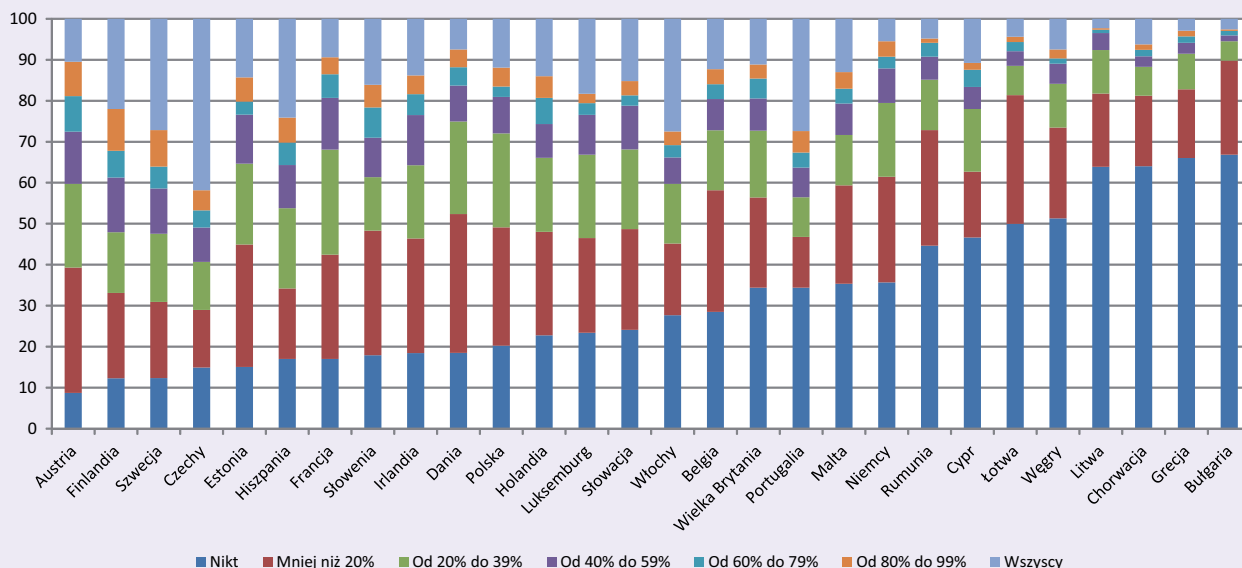
### Stanowiska pracy wymagające kwalifikacji

W 51% placówek mniej niż 20% pracowników jest zatrudnionych na stanowiskach pracy wymagających wysokich kwalifikacji. Stanowiska te definiuje się jako stanowiska pracy wymagające przynajmniej rocznej nauki w miejscu pracy, aby uzyskać biegłość w wykonywaniu zadań. W 24% placówek większość pracowników (co najmniej 80%) zatrudniona jest właśnie na takich stanowiskach pracy.

### Szkolenie

Około 71% placówek zapewniło płatny czas wolny w celu wzięcia udziału w szkoleniu przynajmniej części pracowników w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie. Natomiast w niemal jednej trzeciej (29%) zakładów żadnemu pracownikowi nie zapewniono płatnego czasu wolnego na potrzeby szkolenia. Małe placówki najmniej chętnie zapewniają czas wolny w celu wzięcia udziału w szkoleniu: w 32% zakładów żaden pracownik nie otrzymuje płatnego czasu wolnego w celu wzięcia udziału w szkoleniu. W przypadku dużych placówek odsetek ten wynosi natomiast tylko 9%.

Rysunek 2: Odsetek pracowników otrzymujących płatny czas wolny w celu wzięcia udziału w szkoleniu, według krajów (%)



Zapewnienie płatnego czasu wolnego w celu wzięcia udziału w szkoleniu jest najmniej rozpowszechnione w Bułgarii, Grecji, Chorwacji i Litwie, gdzie w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie ponad 60% placówek nie zapewniło żadnemu pracownikowi płatnego czasu wolnego na potrzeby szkolenia. Zapewnienie przynajmniej części pracowników płatnego czasu wolnego w celu wzięcia udziału w szkoleniu najczęściej zgłaszano w Austrii, Finlandii i Szwecji. Pod względem zapewniania płatnego czasu wolnego w celu wzięcia udziału w szkoleniu wyróżniają się Czechy w ciągu roku poprzedzającego badanie 42% czeskich zakładów zaoferowało takie rozwiązanie wszystkim swoim pracownikom. W dalszej kolejności plasują się Szwecja, Portugalia i Włochy.

W przypadkach, w których zapewniano płatny czas wolny na potrzeby szkolenia, celem szkolenia było najczęściej poprawa i poszerzenie kwalifikacji wykorzystywanych na aktualnych stanowiskach – w szczególności w sektorach usług finansowych, pozostałych usług oraz sprzedaży hurtowej, detalicznej, spożywczych i hotelarskim. Kolejnym ważnym celem było zwiększanie świadomości w obszarze zdrowia, kwestii bezpieczeństwa i środków oraz zapobiegania zagrożeniom, szczególnie w sektorach produkcji, budownictwa i transportu.

### Czas pracy

Siedem na dziesięć (69%) placówek w UE zatrudnia przynajmniej część pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy. Rozpowszechnienie zatrudniania w niepełnym wymiarze czasu pracy jest znacznie zróżnicowane w poszczególnych państwach członkowskich. Niemal wszystkie placówki w Holandii (93%) i Austrii (90%) zatrudniają przynajmniej część pracowników w niepełnym wymiarze czasu pracy, natomiast zaledwie 14% placówek w Chorwacji i 22% w Portugalii stosuje to rozwiązanie.

W przypadku 65% placówek przynajmniej niektórzy pracownicy mogą dostosować godzinę rozpoczęcia i zakończenia swojej codziennej pracy do potrzeb osobistych („ruchomy czas pracy”). Placówki w krajach skandynawskich i w Austrii najchętniej oferują swoim pracownikom ruchomy czas pracy – robi to co najmniej 80% zakładów. Placówki na Cyprze (37%), w Bułgarii (33%) i Chorwacji (30%) najrzadziej stosują to rozwiązanie. W 69%

zakładów pracownicy mają możliwość wykorzystania skumulowanych nadgodzin jako dni wolnych. Jest to bardziej rozpowszechnione w dużych i średnich placówkach (odpowiednio 81% i 74% placówek zapewnia tę możliwość) niż w małych zakładach (68%).

### Zmienne wynagrodzenie

Zmienne wynagrodzenie może przyjmować różne formy: wynagrodzenia zależnego od wyników (stawka akordowa, prowizje maklerskie lub inne prowizje), innych form wynagrodzenia powiązanego z indywidualną lub zbiorową (zespołu lub grupy) wydajnością (głównie dopłaty do wynagrodzenia) lub dopłat związanych z wynikami finansowymi firmy (program udziału w zyskach). W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa mogą oferować zmienną płacę dodatkową w formie modelu akcjonariatu pracowniczego. Niemal dwie trzecie (63%) placówek korzysta z pewnej formy zmiennego wynagrodzenia. Najpowszechniej stosowaną formą zmiennego wynagrodzenia jest dopłata do wynagrodzenia powiązana z indywidualną wydajnością, a w dalszej kolejności dopłaty powiązane z wynikami: stawka akordowa i dopłata do wynagrodzenia związana z wynikami firmy, wydajnością zespołu lub w formie modelu akcjonariatu pracowniczego. Zmienne wynagrodzenie jest bardziej rozpowszechnione w dużych i średnich placówkach (odpowiednio 84% i 78%) niż w małych (60%). Podobne różnice między klasami wielkości występują w odniesieniu do wszystkich rodzajów zmiennego wynagrodzenia.

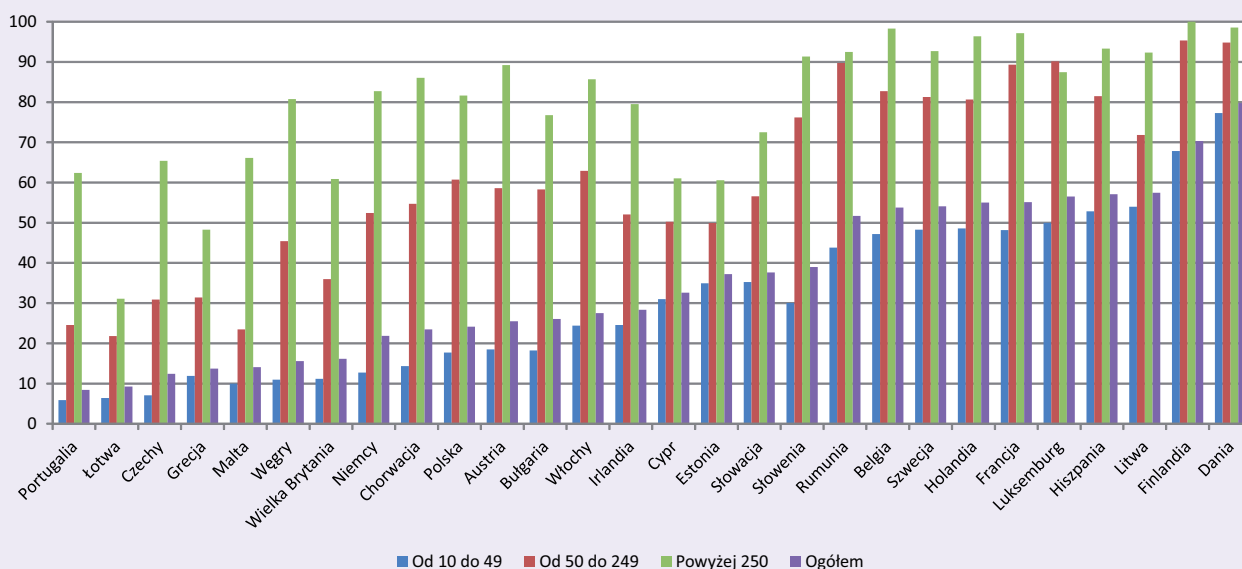
## Dialog społeczny i udział pracowników

Sposób, w jaki pracownicy uczestniczą w kształtowaniu swojego życia w miejscu pracy, stanowi kluczowy element tego badania. Obejmuje to zarówno dialog społeczny na poziomie zakładu, jak i bezpośrednie formy udziału pracowników. Przeanalizowano obecność formalnych struktur dialogu społecznego, podobnie jak zasoby dostępne dla celów reprezentacji pracowników.

### Struktury dialogu społecznego

Formalna wybrana struktura reprezentacji pracowników (uznany związek zawodowy, rada zakładowa lub krajowa odmiana reprezentacji ustawowej) jest obecna przeciętnie w 32% placówek<sup>3</sup>. Częstość występowania

Rysunek 3: Obecność oficjalnych struktur reprezentacji pracowniczej, według kraju i rozmiaru placówki (%)



<sup>3</sup> Monitorowanie rozpowszechnienia struktur krajowych oparte jest na informacjach otrzymanych od sieci Europejskiego Obserwatorium Stosunków Pracy (EIRO) Eurofoundu, zob. [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about\\_index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about_index.htm).

znacznie się różni między zakładami o różnej wielkości: 26% małych zakładów ma oficjalną reprezentację pracowników, natomiast w przypadku średnich i dużych placówek odsetek ten wynosi odpowiednio 60% i 82%. Różnice między państwami członkowskimi są ogromne. W Finlandii i Danii odpowiednio 68% i 77 % małych zakładów ma wybraną reprezentację pracowników, podczas gdy w średnich i dużych placówkach odsetek ten wynosi niemal 100%. W Portugalii, na Łotwie i w Czechach reprezentacja pracowników istnieje natomiast w mniej niż 10% małych zakładów. W tych trzech krajach oraz w Grecji i na Malcie odpowiedni odsetek dla średnich zakładów wynosi od 20% do 30%. Na Łotwie i w Grecji odsetek zakładów posiadających oficjalną reprezentację pracowników nie przekracza 50% nawet wśród największych placówek.

Członkostwo w organizacji pracodawców jest nieco mniej powszechne niż obecność oficjalnych struktur reprezentacji pracowników: 26% kierowników deklaruje, że ich zakład należy do organizacji pracodawców, która uczestniczy w rokowaniach zbiorowych. Przynależność do organizacji pracodawców jest najmniej rozpowszechniona w sektorach sprzedaży hurtowej i sprzedaży detalicznej, w sektorze spożywczym i w sektorze hotelarskim (23%), a najbardziej rozpowszechniona jest w sektorze transportu i w sektorze usług finansowych (odpowiednio 31% i 32%). Różnice między poszczególnymi państwami są ogromne. Mało zakładów należy do organizacji pracodawców w Rumunii (6 %) oraz w Bułgarii i Estonii (po 7%); poziom członkostwa w takich organizacjach jest znacznie wyższy w Danii (59%), Austrii (68%) i Szwecji (78%).

#### **Zasoby na potrzeby reprezentacji pracowników**

Możliwość prowadzenia dialogu społecznego zależy w dużym stopniu od czasu i zasobów dostępnych przedstawicielom pracowników. Ponad połowa (56%) przedstawicieli pracowników twierdzi, że na wykonywanie swoich obowiązków może poświęcać tyle czasu pracy, ile jest konieczne. Prawie jedna trzecia (29%) twierdzi, że ma określoną liczbę godzin, który to czas wystarcza na wypełnianie ich obowiązków. Mniejszy odsetek przedstawicieli pracowników zgłasza, że na wykonywanie obowiązków nie może wykorzystywać czasu pracy (6%) lub że ma określoną liczbę godzin, która nie wystarcza na wypełnianie ich obowiązków (5%). Dalsze 3% to pełnoetatowi przedstawiciele pracowników. Prawie jedna trzecia (32%) przedstawicieli pracowników zgłosiła, że w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie skorzystała ze szkolenia związanego z ich rolą. Około 37% zgłosiło, że reprezentacja pracowników ma dostęp do finansowania kosztów zewnętrznego doradztwa.

#### **Poziom zaangażowania w podejmowanie decyzji**

Zarówno kierowników, jak i przedstawicieli pracowników pytano o stopień, w jakim reprezentacja pracowników (jeśli istnieje) jest zaangażowana w proces decyzyjny w odniesieniu do najważniejszych ostatnich zmian w zakładzie (pod względem wpływu tych zmian na warunki pracy). W około 88% zakładów, w których istniała oficjalna reprezentacja pracowników, została ona

poinformowana o najważniejszych ostatnich zmianach przez kierownictwo. W 69% placówek reprezentację poproszono o przedstawienie opinii przed podjęciem decyzji, a w 60% zakładów reprezentacja uczestniczyła we wspólnym podejmowaniu decyzji wraz z kierownictwem. Prawdopodobieństwo tego, że kierownictwo przekazuje informacje reprezentacji pracowników, zasięga jej opinii i negocjuje z nią, nieznacznie wzrasta wraz z wielkością placówki.

#### **Informacje i konsultacje**

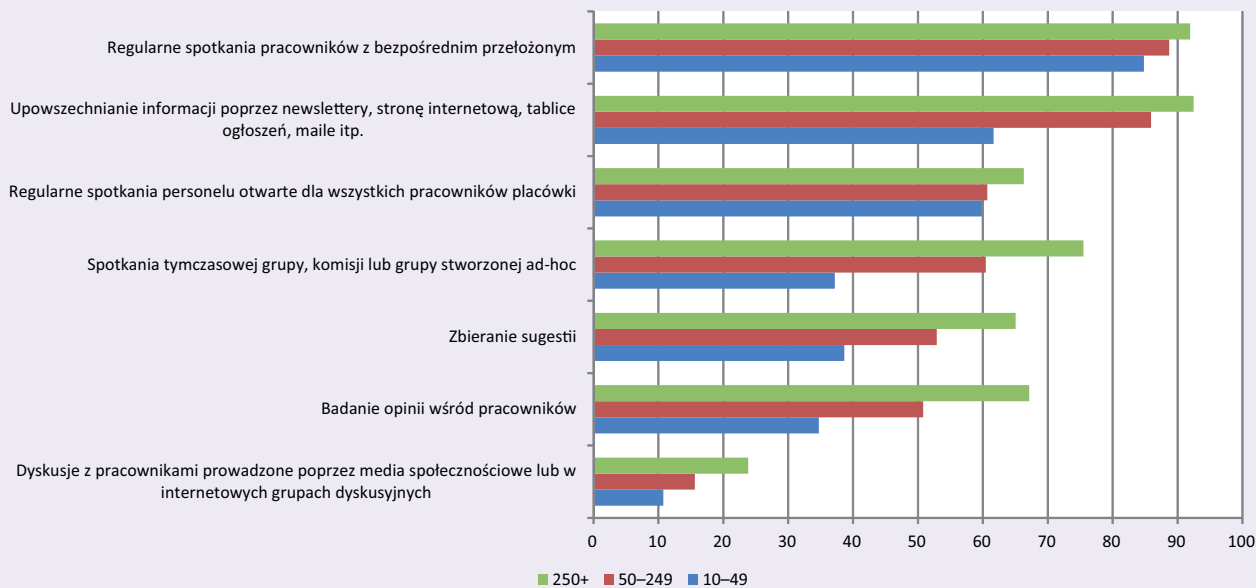
Dyrektywa w sprawie informowania i przeprowadzania konsultacji (2002/14/WE) zawiera wymóg dostarczania informacji przedstawicielom pracowników i prowadzenia z nimi konsultacji we wszystkich przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 pracowników lub w zakładach zatrudniających co najmniej 20 pracowników. Informowanie i przeprowadzanie konsultacji musi mieć miejsce w odniesieniu do sytuacji finansowej danego przedsiębiorstwa i dotyczącej zatrudnienia w nim, jak również w odniesieniu do decyzji, które prawdopodobnie będą prowadziły do istotnych zmian w organizacji pracy lub w stosunkach umownych.

W większości zakładów – 80% i więcej – przedstawiciele pracowników zgłaszają, że są informowani o sytuacji finansowej zakładu i dotyczącej zatrudnienia w nim. W nieco mniejszym odsetku zakładów udziela się informacji na temat wprowadzania nowych produktów i procesów oraz planów strategicznych odnośnie placówki. Prawdopodobieństwo przekazywania reprezentacji pracowników informacji przez kierownictwo rośnie wraz z wielkością placówki. W 85% zakładów, w których istnieje struktura dialogu społecznego, informacje przekazywane na temat sytuacji finansowej obejmują prognozy dotyczące przyszłości. W 83% placówek tego rodzaju prognozy uwzględniane są też w informacjach przekazywanych odnośnie do sytuacji dotyczącej zatrudnienia. Większość przedstawicieli pracowników (83%) jest zadowolona z terminów otrzymywania informacji; 87% jest zadowolona z jakości informacji.

#### **Komunikacja z pracownikami**

Kierownictwo wykorzystuje szereg metod, aby angażować pracowników w decyzje podejmowane w zakładzie. Stopień, w jakim są stosowane są różne sposoby komunikacji, różni się w zależności od wielkości placówki. Regularne spotkania pracowników z bezpośrednim przełożonym odbywają się w ponad 80% zakładów we wszystkich klasach wielkości. Spotkania personelu otwarte dla wszystkich pracowników organizowane są w nieco więcej niż 60% placówek. Mniej interaktywne i mniej osobiste narzędzia, takie jak newslettery, badania opinii wśród pracowników oraz zbieranie sugestii, są częściej stosowane w większych zakładach, podobnie jak tymczasowe komitety czy grupy ad hoc. Media społecznościowe i internetowe grupy dyskusyjne nie są (jeszcze) dominującym sposobem nawiązywania interakcji z pracownikami, jednak 24% kierowników w dużych zakładach zgłosiło korzystanie z takich narzędzi.

Rysunek 4: Metody angażowania pracowników, według wielkości placówki (%)



## Wyzwania w dziedzinie zasobów ludzkich i atmosfera pracy

W badaniu kierownicy wyrazili opinię na temat wielu zagadnień z dziedziny zasobów ludzkich i kwestii związanych z ogólną atmosferą pracy w zakładzie: zwolnień chorobowych; rekrutacji osób o odpowiednich kwalifikacjach; utrzymywania pracowników; redukcji personelu w wyniku recesji i motywowania pracowników.

Co siódma placówka (13%) w UE doświadcza problemów z wysokim poziomem zwolnień chorobowych; jest to częściej przywoływane jako problem w większych zakładach. Najniższy odsetek kierowników zgłaszających wysoki poziom zwolnień chorobowych odnotowano w Grecji i Rumunii (niecałe 5%), najwyższy jest w Luksemburgu (31%) i w Niemczech (24%).

Cztery z dziesięciu zakładów europejskich (39%) mają trudności ze znalezieniem pracowników o potrzebnych kwalifikacjach. Problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników najczęściej występują w sektorze produkcji (43%), a najrzadziej w sektorze usług finansowych (30%). Ponad 60% zakładów w Austrii i w krajach bałtyckich ma trudności ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Jest to znacznie wyższy odsetek niż w Chorwacji, na Cyprze, w Grecji czy w Hiszpanii (poniżej 25% w każdym z wymienionych państw).

Łata kryzysu poprzedzające trzecie ECS charakteryzowały się wzrostem bezrobocia w całej UE, jednak 10% zakładów w UE nadal zgłasza, że ma trudności z utrzymaniem pracowników. Takie problemy najczęściej zgłaszano na Litwie (28% kierowników) i na Węgrzech (21%), natomiast najrzadziej w Hiszpanii (3%) oraz w Danii i Holandii (po 4%).

W 2013 r. wiele europejskich zakładów wciąż zmagало się z niekorzystną sytuacją gospodarczą. 17% kierowników zadeklarowało, że w ich placówce potrzebna była redukcja personelu. Ponadto 38% zakładów, które zmniejszyły liczbę pracowników od 2010 r., musiało przeprowadzić dalsze redukcje. Pod tym względem istnieją znaczne różnice między krajami: odsetek zakładów, w których kierownicy wskazują na

potrzebę redukcji personelu, jest najwyższy w niektórych krajach południowoeuropejskich – na Cyprze (52%), w Grecji (41%), Portugalii (35%) i Hiszpanii (32%) – natomiast tylko w 6% zakładów niemieckich i 10% zakładów brytyjskich trzeba było zmniejszyć liczbę pracowników. W placówkach w sektorze budownictwa kierownicy częściej zgłaszają potrzebę redukcji personelu (23%) niż w sektorze usług finansowych (13%).

Około 17% kierowników w placówkach w UE zgłasza konieczność radzenia sobie z problemami w zakresie motywacji pracowników. Niska motywacja pracowników jest najczęściej zgłaszana w sektorach budownictwa (20%) i produkcji (19%), a najrzadziej w sektorze usług finansowych (13%).

Około 84% kierowników oceniło ogólną atmosferę pracy w swoim zakładzie jako dobrą lub bardzo dobrą. W kontekście kryzysu gospodarczego około 13% kierowników zasygnalizowało, że atmosfera pracy pogorszyła się od 2010 r., a 31% stwierdziło, że się poprawiła. Dobra lub bardzo dobra atmosfera prawdopodobnie częściej występuje w małych zakładach niż w średnich i dużych.

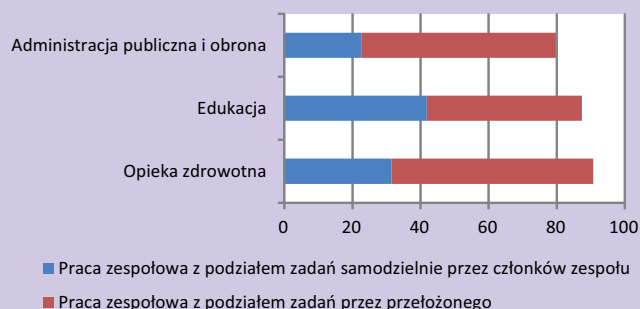
## Dane dotyczące usług publicznych

W ramach ECS zebrano również informacje o placówkach (publicznych i prywatnych) świadczących usługi publiczne w sektorach administracji publicznej, opieki zdrowotnej i edukacji. Dane te analizowane są oddzielnie od danych dotyczących usług rynkowych. W niniejszej sekcji przedstawiono pewne najważniejsze wyniki w odniesieniu do usług publicznych w dziedzinie organizacji pracy, praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, dialogu społecznego i udziału pracowników.

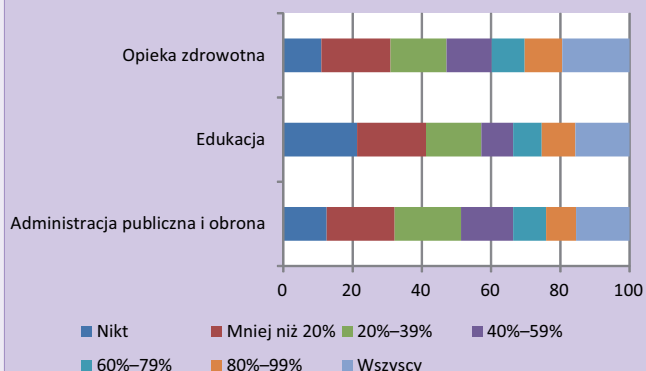
### Organizacja pracy

Ogólnie rzecz biorąc, praca zespołowa jest najczęściej wykorzystywana w sektorze ochrony zdrowia, a w dalszej kolejności w sektorze edukacji, jednak w tym drugim sektorze częściej występuje praca zespołowa, w której o podziale zadań samodzielnie decydują członkowie zespołu.

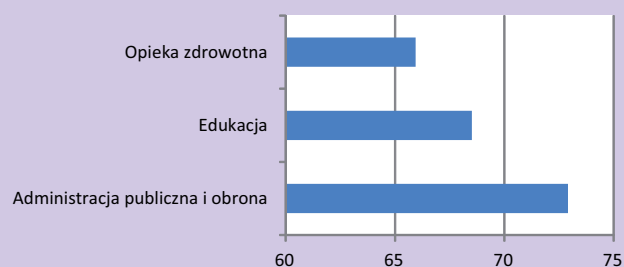
Rysunek 5: Praca zespołowa z podziałem zadań przez członków zespołu oraz przez przełożonego (%)



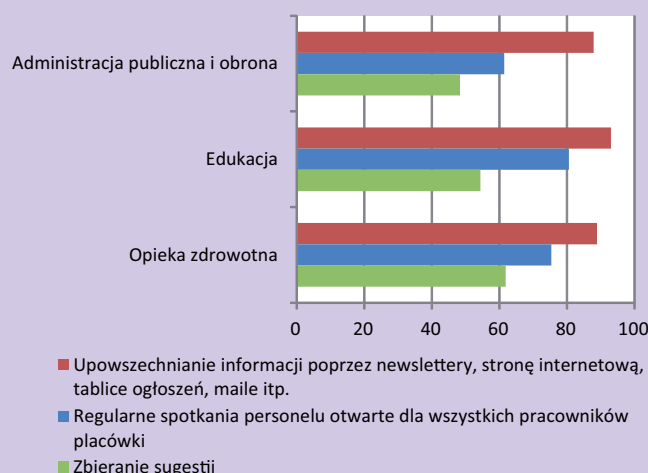
Rysunek 6: Odsetek pracowników otrzymujących płatny czas wolny w celu wzięcia udziału w szkoleniu (%)



Rysunek 7: Obecność oficjalnych struktur reprezentacji pracowniczej (%)



Rysunek 8: Metody angażowania pracowników (%)



### Praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Placówki w sektorze opieki zdrowotnej najczęściej zapewniają wolny czas na szkolenie. Zakłady w sektorach edukacji i administracji publicznej w niemal jednakowej mierze zapewniają szkolenie wszystkim pracownikom lub znacznej ich części (co najmniej 60% personelu). W zakładach w sektorze edukacji w ogóle nie

oferuje się szkoleń znacznie częściej niż w pozostałych dwóch sektorach.

### Dialog społeczny

Oficjalne struktury reprezentacji pracowniczej są obecne w znacznej większości objętych próbą zakładów świadczących usługi publiczne. Najczęściej występują w sektorze administracji publicznej.

### Zaangażowanie pracowników

W przypadku usług publicznych, podobnie jak w innych sektorach, upowszechnianie informacji poprzez newslettery, stronę internetową lub tablice ogłoszeń, jest najczęściej stosowaną metodą angażowania pracowników w sposób organizacji pracy. Metoda ta jest nieco bardziej rozpowszechniona w sektorze edukacji niż w sektorach opieki zdrowotnej i administracji publicznej. Spotkania personelu otwarte dla wszystkich pracowników są rozwiązaniem najczęściej stosowanym w sektorze edukacji. Metoda zbierania sugestii – mniej interaktywna, ale z definicji oddolna – jest najbardziej rozpowszechniona w sektorze opieki zdrowotnej.

### Dalsze informacje

Więcej informacji na temat europejskiego badania przedsiębiorstw można znaleźć na stronie internetowej <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/index.htm>.

Sophia MacGoris, asystent ds. badań, [smg@eurofound.europa.eu](mailto:smg@eurofound.europa.eu)

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) jest trójstronną agencją Unii Europejskiej, której zadaniem jest dostarczanie wiedzy w dziedzinie polityki społecznej i związanej z zatrudnieniem. Eurofound ustanowiono w 1975 r. rozporządzeniem Rady (EWG) nr 1365/75 w celu wspomagania planowania i opracowywania lepszych warunków życia i pracy w Europie.

© European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013.

Wnioski dotyczące prawa do tłumaczenia lub powielania należy kierować do dyrektora Agencji na adres European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlandia.

Tel.: (+353 1) 204 31 00

E-mail: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)

Strona internetowa: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)



Publications Office