



Fundația Europeană
pentru Îmbunătățirea
Condițiilor de Viață și de Muncă



Al treilea sondaj european în rândul întreprinderilor: primele constatări

> rezumat <

„Criza nu a făcut decât să ne confirme necesitatea de a schimba modul în care abordăm provocările sociale și economice. . . Dacă suntem pregătiți să ne adaptăm la această lume care se schimbă rapid, dacă abordăm în mod inteligent provocările sociale și economice ale prezentului, atunci există potențial pentru eliberarea unor valuri noi de creativitate și inovare și pentru crearea unor noi surse de creștere durabilă și de locuri de muncă. De aceea, inovarea reprezintă un aspect fundamental al Strategiei pentru ocuparea forței de muncă și creștere economică Europa 2020.”

José Manuel Barroso, la lansarea inițiativei „Europa inovării sociale”, martie 2011



Introducere

Întreprinderile europene joacă un rol cheie în îndeplinirea de către UE a obiectivelor Strategiei Europa 2020 în ceea ce privește creșterea inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii. Modul în care întreprinderile își organizează activitatea este important pentru facilitarea inovării, îmbunătățirea performanței și asigurarea calității locurilor de muncă. Inovarea la locul de muncă este recunoscută din ce în ce mai mult drept o sursă esențială de creștere, întrucât contribuie la dezvoltarea capitalului uman și la creșterea semnificativă atât a creativității, cât și a productivității. În cadrul inițiativei emblematice „O Uniune a inovării” – care face parte din Strategia Europa 2020 – inovarea la locul de muncă este considerată complementară inovării tehnologice, fiind o condiție prealabilă pentru realizarea unei creșteri inteligente. Sistemele de relații de muncă sunt esențiale pentru modelarea felului în care întreprinderile răspund acestor provocări. Țările în care dialogul social și relațiile de muncă sunt solide tind să aibă situații economice și sociale mai bune și să fie mai competitive¹.

Al treilea sondaj european în rândul întreprinderilor (ECS - *European Company Survey*) cartografiază practicile din unitățile cu cel puțin zece salariați din cele 28 de state membre UE și din fosta Republică iugoslavă a Macedoniei, Islanda, Muntenegru și Turcia. În total, peste 30 000 de unități au fost studiate de Gallup Europe, mărimea eșantionului țintă pe țară variind între 300 și 1 650. Printre subiectele abordate se numără organizarea muncii, practicile de resurse umane (RU), participarea salariaților și dialogul social, precum și modul în care aceste practici sprijină „creșterea inteligentă”. Interveniurile s-au desfășurat în

Constatări cheie

- Unele țări înregistrează un număr ridicat de practici de lucru inovatoare, precum și de structuri de dialog social
- Plată variabilă - în 63 % din unități
- Salariații înregistrează bune practici – în 62 % dintre unități
- Concediul medical – 13 % raportează niveluri ridicate
- Inovarea – 63 % dintre întreprinderile care raportează o bună situație financiară au realizat inovații
- Competențe – 39 % din întreprinderi întâmpină dificultăți în a găsi personal cu competențele necesare

primăvara anului 2013, participanții fiind directori de RU și reprezentanți ai salariaților (unde a fost posibil). Al treilea ECS furnizează date noi cu privire la organizarea organizațiilor – în special, cu privire la modul în care salariații și reprezentanții acestora se implică în îmbunătățirea organizării muncii și a proceselor de muncă. Astfel, sondajul urmărește să contribuie la o mai bună înțelegere a felului în care se pot facilita creșterea economică a statelor membre și obținerea unor rezultate mai bune pentru salariați. Prezentul rezumat descrie, în principal, primele constatări ale sondajului cu privire la practicile din unitățile care desfășoară activități de piață – în cea mai mare parte, activități comerciale în sectorul privat, cu excepția pescuitului și a agriculturii. Practicile din unitățile care prestează servicii publice specifice (sănătate, învățământ și administrație publică) sunt descrise la sfârșitul rezumatului. Analizele ulterioare vor urmări dacă și cum se combină anumite seturi de caracteristici ale unităților și care este legătura acestora cu performanța.

¹ László Andor, comisarul european pentru ocuparea forței de muncă, afaceri sociale și incluziune, discursul „Dialogul social – o componentă vitală a modelului social european, nu un lux”, 15 aprilie 2013.

Performanță și inovare

Situația financiară

În 62 % din unități, în 2013, managerii au considerat că situația financiară era „bună” sau „foarte bună”; alți 30 % dintre manageri au calificat-o drept „nici bună, nici rea”, iar pentru 8 % situația financiară a fost „rea”.

Aproximativ 41 % din manageri au declarat că situația financiară a unității lor a fost stabilă în ultimii trei ani. Procentele de manageri care au declarat că situația s-a îmbunătățit sau s-a deteriorat au fost egale – 29 % în ambele cazuri.

Managerii din sectorul construcțiilor sunt mai susceptibili să răspundă că situația financiară a unității lor este rea sau foarte rea, în comparație cu media: 13 % față de 9 %. Cel mai probabil, acest lucru reflectă impactul crizei imobiliare, care a afectat acest sector aproape în toată Europa. Managerii din serviciile financiare sunt semnificativ mai optimiști, numai 5 % dintre aceștia descriind situația financiară a unității lor drept rea sau foarte rea.

Inovarea

Managerii raportează că, recent, s-au realizat următoarele forme de inovare:

- în 34 % dintre unități, metode noi sau îmbunătățite de marketing sau de comunicare;
- în 41 % dintre unități, produse sau servicii noi sau schimbate semnificativ;
- în 36 % dintre unități, procese noi sau schimbate semnificativ pentru producerea de bunuri sau prestarea de servicii.

Diferențele în ceea ce privește dimensiunea întreprinderilor și sectorul economic contează. Inovațiile au cele mai mari șanse să fie realizate în unități de dimensiune mijlocie sau mare². Sectorul comerțului cu ridicata, cel al comerțului cu amănuntul, sectorul alimentar și hotelier se remarcă prin introducerea unor noi metode de marketing și a unor noi produse sau servicii (41 % dintre unități au procedat astfel). Unitățile din industria prelucrătoare sunt cele mai susceptibile de a introduce procese noi (42 %).

Sondajul indică o legătură între inovare și performanța financiară. În 63 % dintre unitățile în care managerii au raportat o situație financiară bună, fuseseră introduse una sau mai multe forme de inovare indicate mai sus. Comparativ, în 59 % dintre unități nu au fost realizate inovații. În 34 % dintre unitățile care au realizat inovații, managerii au declarat că situația financiară s-a îmbunătățit, față de 23 % dintre unitățile în care nu fuseseră realizate inovații.

² Unitățile din sondaj sunt împărțite în trei categorii: mici (10–49 salariați), mijlocii (50–249 salariați) și mari (cel puțin 250 de salariați).

Conceperea structurii organizaționale și organizarea muncii

ECS a analizat organizarea muncii din perspectiva modului în care sunt coordonate și monitorizate interacțiunile, atât în cadrul unităților, cât și între acestea, a modului în care sunt gestionate cunoștințele în cadrul unității și a examinării practicilor care susțin flexibilitatea funcțională.

Conceperea structurii organizaționale

A arbitra între standardizare, optimizarea proceselor de lucru, inovare și receptivitate la cerințele pieței reprezintă o provocare organizațională esențială. În schimb, capacitatea de a gestiona aceste tensiuni concurențiale depinde de modul în care se combină o serie de caracteristici organizaționale. De exemplu, modul în care sunt definite departamentele într-o unitate poate reflecta direcția în care se îndreaptă unitatea. Constatările ECS arată că unitățile din UE se concentrează mai mult pe resurse, procese și sisteme administrative și mai puțin pe producție și piațe:

- 72 % dintre unități raportează că departamentele lor sunt diferențiate după funcție (de exemplu, vânzări și producție);
- 46 % dintre unități sunt împărțite în departamente în funcție de produse;
- 20 % dintre unități sunt împărțite în departamente în funcție de piața geografică.

Sistemele de control al calității sunt esențiale pentru reducerea deșeurilor și îmbunătățirea producției organizației. Însă, controlul calității nu este pus în aplicare în mod egal în unitățile europene. În 76 % dintre unități, calitatea se monitorizează în mod continuu, în 16 % din când în când, iar în 8 % nu se monitorizează deloc. Monitorizarea continuă este mai des întâlnită în unitățile mari: 87 % dintre unitățile mari monitorizează calitatea în mod continuu. Controlul continuu al calității se întâlnește mai frecvent în filiale (realizându-se în 83 % dintre unități) decât în sediile centrale (77 % dintre unități) și în întreprinderile cu o singură unitate (75 %). Controlul calității se realizează cel mai frecvent în industria prelucrătoare (83 %).

Unitățile utilizează sisteme de informații pentru a lega etapele de producție sau procesele de servicii – de exemplu, în organizațiile cu sisteme de producție adaptabile (*lean production*). În 44 % dintre unități, se raportează că utilizarea unor astfel de sisteme are ca scop minimizarea nivelului stocurilor sau a producției în curs de execuție – bunuri parțial finalizate sau servicii parțial prestate. Sistemele de informații se utilizează cel mai adesea în industria prelucrătoare (51 %) și în sectorul comerțului cu ridicata, cel al comerțului cu amănuntul, în sectorul alimentar și în cel hotelier (48 %).

Colaborare

Globalizarea și dezvoltarea tehnologiilor informației și comunicațiilor au condus la schimbări fundamentale în distribuția geografică a activităților economice și au extins peisajul concurențial al organizațiilor. Prin urmare, unitățile locale se pot specializa mai mult decât înainte, ceea ce afectează colaborarea atât între unități, cât și în cadrul unităților. Pentru a

examina acest aspect, ECS a analizat în ce măsură unitățile care au făcut obiectul sondajului au desfășurat diferite activități sau le-au externalizat. A reieșit următoarea defalcare:

- producția de bunuri sau servicii: 58 % dintre unități;
- proiectarea sau dezvoltarea de produse sau servicii noi: 46 % dintre unități;
- vânzarea sau marketingul produselor sau serviciilor: 73 % dintre unități.

Diferențele sectoriale sunt importante. Unitățile din industria prelucrătoare sunt mai susceptibile să se implice în proiectare și dezvoltare, precum și în producție – 61 % și, respectiv, 82 % dintre unitățile de producție. Vânzările și marketingul prevalează în sectorul comerțului cu ridicata, al comerțului cu amănuntul, în cel alimentar și în cel hotelier (unde se desfășoară în 85 % dintre unități).

Lanțurile valorice se organizează prin colaborare și externalizare cu alte unități operaționale. Aproximativ 55 % dintre unități colaborează cu alte unități sau organizații pentru proiectare și dezvoltare, 50 % pentru producție și 50 % pentru vânzări și marketing. Circa 27 % dintre manageri declară că producția este externalizată parțial sau în întregime către un terț. În ceea ce privește proiectarea și dezvoltarea, 19 % dintre manageri declară că acestea sunt externalizate de către unitatea lor; aceeași cifră s-a înregistrat și în ceea ce privește vânzările și marketingul.

Procesul decizional și ierarhia

În organizarea muncii, o alegere importantă este dacă deciziile se iau la nivel central (numai de către personalul de conducere) sau în mod descentralizat (astfel încât și salariații care desfășoară activitatea să poată lua decizii). O libertate mai mare în luarea deciziilor la nivel de salariat este asociată cu un nivel mai ridicat de bunăstare. În plus, organizațiile pot avea niveluri ierarhice mai mult sau mai puțin numeroase – majoritatea având cel mult trei. Managerii sau superiorii ierarhici iau decizii cu privire la planificarea și

executarea sarcinilor zilnice de muncă în 54 % dintre unități. În 40 % dintre unități, aceste decizii sunt luate de manageri împreună cu salariații. Salariații hotărăsc singuri numai în 6 % din cazuri.

În medie, 28 % dintre unități dispun de unul sau două niveluri ierarhice; 43 % au trei niveluri, iar 29 % cel puțin patru niveluri. Organizațiile ierarhice cu cel puțin patru niveluri se întâlnesc mai frecvent în unitățile din sectorul serviciilor financiare. Structurile organizaționale par destul de stabile: 90 % dintre manageri raportează că numărul nivelurilor ierarhice din unitatea lor nu s-a schimbat de la începutul anului 2010.

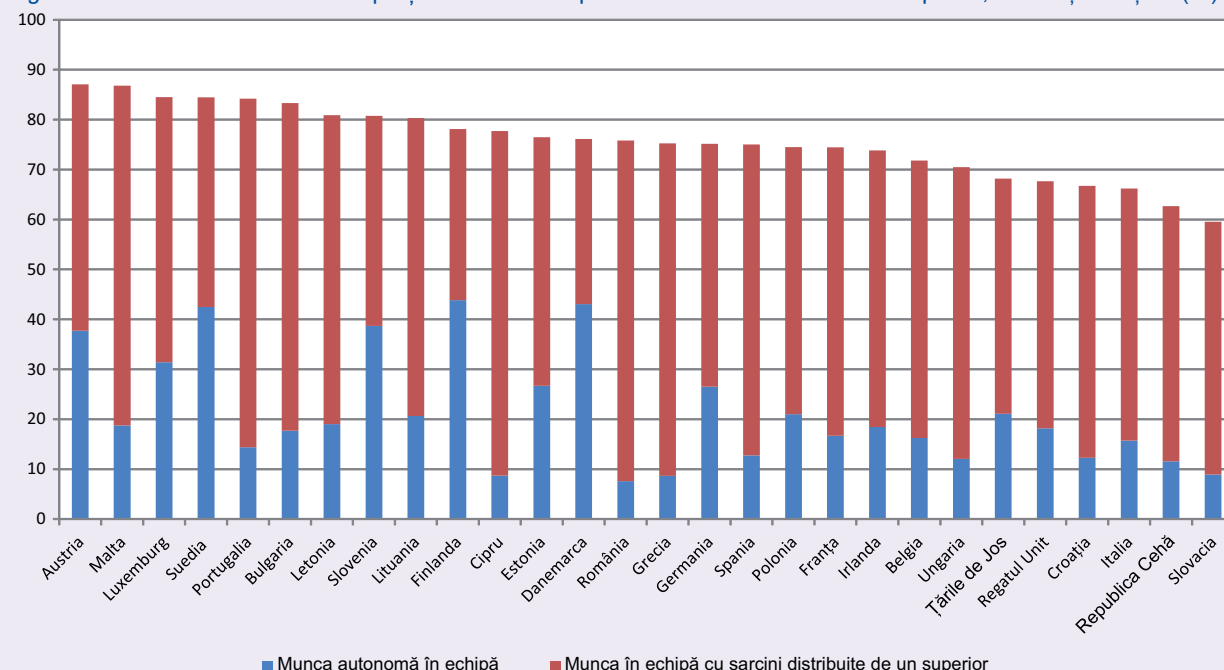
Munca în echipă

Organizațiile pun în aplicare flexibilitatea funcțională pentru a își mări capacitatea de a reacționa rapid la condițiile schimbătoare de pe piață: salariaților mai flexibili li se pot reatribui mai ușor alte sarcini. Pentru aceasta, este necesar să se implementeze diferite tipuri de muncă în echipă și să se formeze salariații astfel încât aceștia să poată efectua sarcinile prin rotație. În 57 % dintre unitățile în care se practică munca în echipă, salariații lucrează într-o singură echipă. În sectorul construcțiilor, salariații sunt susceptibili să contribuie la mai multe echipe.

În 23 % dintre unități, majoritatea salariaților efectuează sarcinile prin rotație cu alți salariați, în 44 % numai unii salariați procedează astfel, în timp ce în 33 % dintre unități sarcinile nu se efectuează prin rotație. În 5 % dintre unități, managerii raportează că nivelul înalt de calificare sau de expertiză necesară îi împiedică pe salariați să efectueze sarcinile prin rotație. Rotația sarcinilor prevalează în construcții și în industria prelucrătoare: în 29 % și, respectiv, 25 % dintre unități, majoritatea salariaților efectuează sarcinile prin rotație.

În echipele autonome sau semiautonomie, lucrătorii decid între ei asupra diviziunii sarcinilor pentru finalizarea (măcar parțială) a unui produs sau serviciu și sunt responsabili în mod colectiv pentru îndeplinirea acestor sarcini. Munca autonomă în echipă se

Figura 1: Munca autonomă în echipă și munca în echipă cu sarcini distribuite de un superior, în funcție de țară (%)



practică în 20 % dintre unități, în timp ce munca în echipă cu sarcini distribuite de un superior se practică în 53 % dintre unități. Deși munca în echipă, în general, este cel mai des întâlnită în Austria, Malta și Luxemburg, cele mai ridicate niveluri de muncă autonomă în echipă se practică în Finlanda, Danemarca și Suedia. Munca în echipă cu sarcini distribuite de un superior este cel mai frecvent întâlnită în România, Cipru și Portugalia.

Managementul cunoștințelor

Cunoștințele sunt din ce în ce mai mult considerate o sursă de avantaje concurențiale. Managementul cunoștințelor presupune dobândirea de către o organizație a controlului asupra unei resurse intangibile esențiale – cunoștințele salariaților săi - colectându-le și sistematizându-le și, astfel, punându-le la dispoziția întregii organizații. Beneficiul prefigurată al managementului cunoștințelor este o mai mare capacitate de adaptare și, deci, de a concura. De asemenea, organizațiile pot monitoriza piața și evoluțiile din alte organizații pentru a urmări dezvoltările tehnologice sau ideile noi de produse, procese și servicii. În 62 % dintre unități, salariații înregistrează și țin evidența bunelor practici de muncă sau a lecțiilor învățate, pentru a le împărtăși cu colegii. În 29 % dintre unități, ideile sau dezvoltările tehnologice externe în materie de produse, procese sau servicii noi sau modificate sunt monitorizate de personalul cărui a s-a atribuit în mod special această sarcină. În 39 % dintre unități, monitorizarea ideilor externe face parte dintre responsabilitățile personalului în general; iar în 32 % dintre unități, ideile externe nu sunt monitorizate.

Practicile de resurse umane

Practicile de resurse umane (RU) reprezintă un element complementar important al organizării muncii, fiind esențiale în materie de recrutare a salariaților, de recompensare a performanței și de dezvoltare a capitalului uman. Ca atare, acestea au un impact asupra inovării la locul de muncă.

Contractele

În marea majoritate a instituțiilor (78 %), cei mai mulți salariați (80 % sau mai mulți) dispun de un contract pe perioadă nedeterminată. Utilizarea contractelor pe perioadă nedeterminată diferă de la un sector la altul. Acestea predomină în serviciile financiare unde, în 86 % dintre unități, majoritatea salariaților (80 % sau mai mulți) au un astfel de contract.

Dezvoltarea carierei

Aproximativ 88 % dintre manageri au fost de acord sau au fost puternic de acord cu afirmația că „majoritatea salariaților care au avut un contract pe perioadă determinată au obținut după aceea un alt contract”. Circa 86 % dintre manageri au fost de acord sau au fost puternic de acord cu afirmația că „atunci când se fac recrutări, managementul obișnuiește să caute mai întâi dacă există candidați interni potriviți”. În 70 % dintre unități, evaluările performanței sau interviurile de evaluare se desfășoară pentru cel puțin câțiva salariați. Această practică este mai răspândită în unitățile de dimensiune mijlocie (84 %) și în cele de dimensiuni mari (92 %).

Locuri de muncă calificate

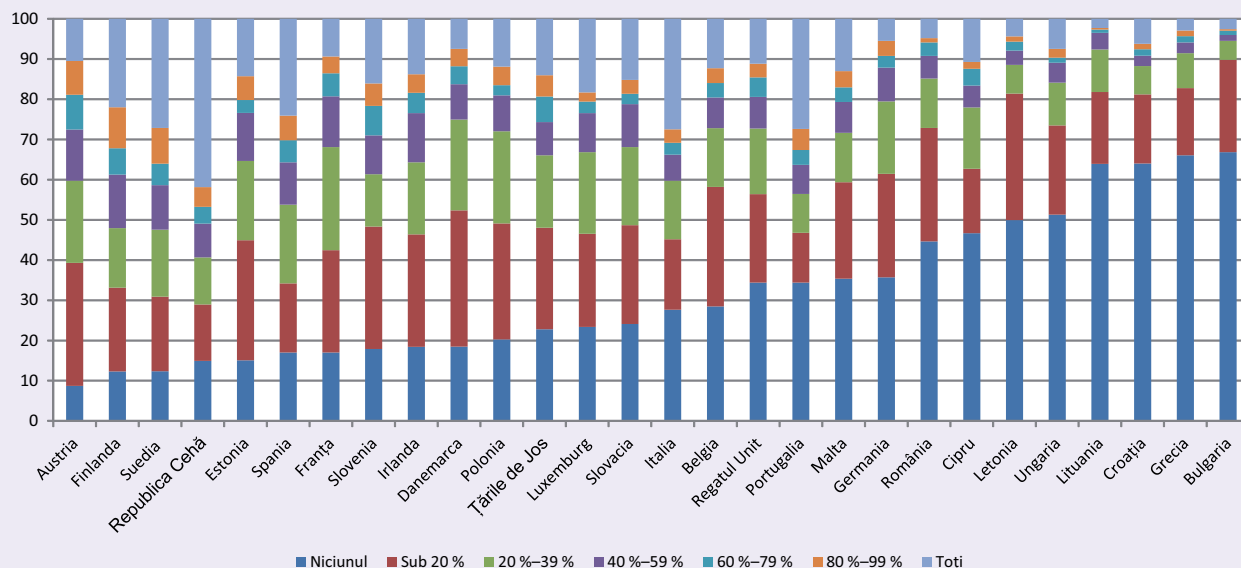
În 51 % dintre unități, mai puțin de 20 % din forța de muncă ocupă un loc de muncă de înaltă calificare; acesta este definit drept un loc de muncă ce necesită cel puțin un an de învățare la locul de muncă pentru ca salariatul să devină pe deplin competent în efectuarea sarcinilor. Din contră, în 24 % dintre unități, majoritatea salariaților (cel puțin 80 %) ocupă locuri de muncă de înaltă calificare.

Formare

Aproximativ 71 % dintre unități au oferit timp liber plătit pentru formare cel puțin unora dintre salariați în cele 12 luni prealabile interviului. În schimb, în aproape o treime dintre unități (29 %), nu s-a acordat deloc timp liber plătit pentru formarea salariaților. În unitățile mici este cel mai puțin probabil să se ofere timp liber pentru formare: în 32 % dintre acestea, niciun salariat nu primește timp liber plătit pentru formare. Din contră, acest lucru este valabil numai pentru 9 % dintre marile întreprinderi.

Acordarea de timp liber plătit pentru formare este cel mai puțin întâlnită în Bulgaria, Grecia, Croația și

Figura 2: Procentul de salariați care primesc timp liber plătit pentru formare profesională, în funcție de țară (%)



Lituania, unde, în ultimele 12 luni, peste 60 % dintre unități nu au oferit timp liber plătit pentru formare salariaților. Acordarea de timp liber plătit pentru formare pentru cel puțin câțiva salariați este cel mai răspândită în Austria, Finlanda și Suedia. Însă, în privința acordării de timp liber plătit pentru formare, se remarcă Republica Cehă, unde 42 % dintre unitățile cehe au acordat timp liber plătit pentru formarea tuturor salariaților lor în anul anterior sondajului, urmată de Suedia, Portugalia și Italia.

Acolo unde s-a acordat timp liber plătit, cel mai adesea, sesiunile de formare au urmărit îmbunătățirea și extinderea competențelor folosite în slujbele actuale ale salariaților – în special în sectorul serviciilor financiare, al altor servicii, în sectorul comerțului cu ridicata, al comerțului cu amănuntul, în cel alimentar și în cel hotelier. Un alt obiectiv important a fost creșterea nivelului de conștientizare a aspectelor privind sănătatea și siguranța și a măsurilor de prevenire a pericolelor, în special în industria prelucrătoare, în construcții și în transporturi.

Programul de lucru

Șapte din zece unități din UE (69 %) au cel puțin câțiva salariați cu fracțiune de normă. În ceea ce privește prevalența muncii cu fracțiune de normă, există mari diferențe între statele membre. Aproape toate unitățile din Țările de Jos (93 %) și din Austria (90 %) au cel puțin câțiva salariați cu fracțiune de normă. În schimb, numai 14 % dintre unitățile din Croația și 22 % dintre unitățile din Portugalia au salariați cu fracțiune de normă.

În 65 % dintre unități, cel puțin câțiva salariați își pot adapta ora la care încep sau încheie ziua de lucru în acord cu nevoile personale („orar flexibil”). Unitățile din țările nordice și din Austria sunt cel mai susceptibile să acorde un orar flexibil salariaților lor, cel puțin 80 % dintre acestea procedând astfel. Unitățile din Cipru (37 %), Bulgaria (33 %) și Croația (30 %) sunt cel mai puțin susceptibile să permită un orar flexibil. În 69 % dintre unități, salariații pot folosi ore suplimentare acumulate pentru a-și lua zile libere. Această practică este mai răspândită în unitățile mari și mijlocii (81 % și, respectiv, 74 % dintre unități oferind această opțiune) decât în cele mici (68 %).

Plata variabilă

Elementele de plată variabilă includ: plata pe baza rezultatelor (plata în acord, provizioane, comisioane de intermediere sau alte comisioane); alte forme de plată (în special prime) corelate cu performanța individuală sau colectivă (de echipă sau grup); sau plăți corelate cu rezultatele financiare ale întreprinderii (scheme de împărțire a profitului). În unele cazuri, întreprinderile pot oferi plăți suplimentare variabile sub forma schemei de deținere de acțiuni. Aproape două treimi (63 %) dintre unități recurg la un anumit tip plată variabilă. Cea mai des întâlnită formă de plată variabilă este plata suplimentară corelată cu performanța individuală, urmată de plata pe baza rezultatelor: plata în acord și plata suplimentară corelată cu rezultatele companiei sau unității, cu performanța echipei și sub forma schemei de deținere de acțiuni. Plata variabilă este mai răspândită în unitățile mari și mijlocii (84 % și, respectiv, 78 %) decât în cele mici (60 %). Diferențe similare în funcție de clasele de mărime se regăsesc pentru toate tipurile de plată variabilă.

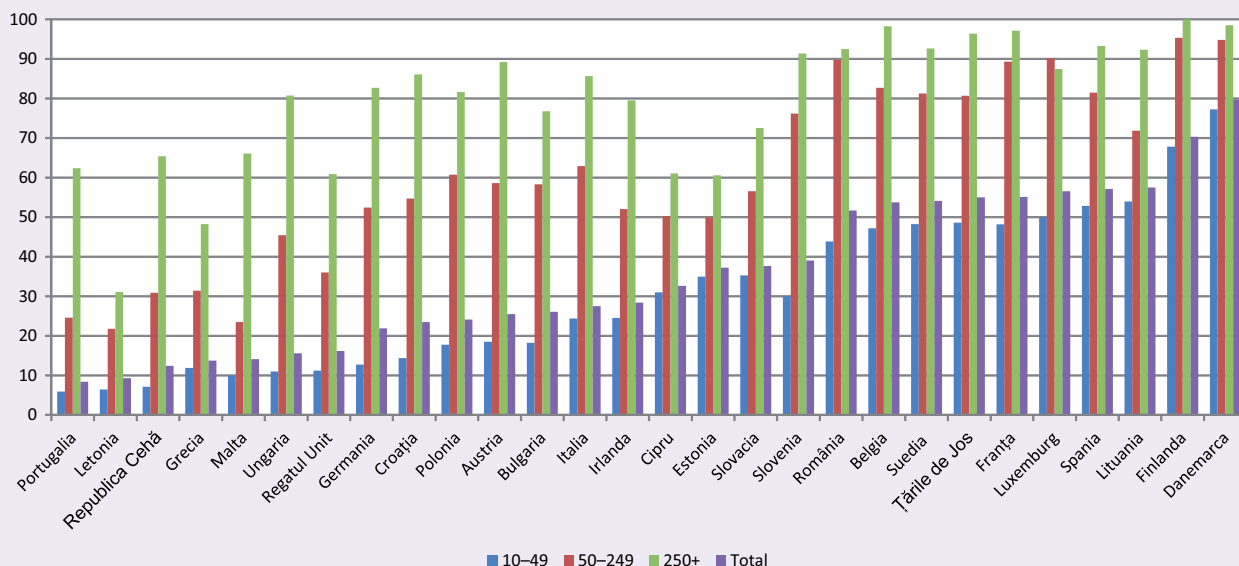
Dialogul social și implicarea salariaților

Modul în care salariații se implică în modelarea vieților lor la locul de muncă este un element central al acestui sondaj, care acoperă atât dialogul social la nivelul unității, cât și forme directe de participare a salariaților. Se cartografiază prezența unor structuri oficiale de dialog social, precum și resursele disponibile pentru reprezentarea salariaților.

Structurile de dialog social

În medie, în 32 % dintre unități există o structură aleasă, oficială, de reprezentare a salariaților (sindicat recunoscut, consiliu de întreprindere sau o modalitate națională de reprezentare în baza statutului)³. Prevalența variază mult între unitățile de dimensiuni diferite: 26 % dintre unitățile mici au o reprezentare oficială a salariaților, față de 60 % dintre unitățile de dimensiuni mijlocii și 82 % dintre unitățile mari.

Figura 3: Prezența unei structuri oficiale de reprezentare a salariaților, în funcție de țară și de dimensiunea unității (%)



³ Cartografierea prevalenței structurilor naționale se bazează pe informațiile primite din rețeaua Observatorului European pentru Relații Industriale al Eurofound; a se vedea: http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about_index.htm

Diferențele dintre statele membre sunt uriașe. În Finlanda și Danemarca, în 68 % și, respectiv, 77 % dintre unitățile mici există reprezentanți aleși ai salariaților, în timp ce în unitățile mijlocii și mari procentul se apropie de 100 %. În schimb, în Portugalia, Letonia și Republica Cehă, salariații sunt reprezentați în mai puțin de 10 % dintre unități. În aceste trei țări, precum și în Grecia și Malta, procentul aferent unităților mijlocii se situează între 20 % și 30 %. În Letonia și Grecia, chiar și pentru cele mai mari unități, proporția de unități cu o reprezentare oficială a salariaților nu depășește 50 %.

Statutul de membru al unei organizații patronale este mai rar întâlnit decât prezența unor structuri oficiale de reprezentare a salariaților: 26 % dintre manageri raportează că unitatea lor este membră a unei organizații patronale care participă la negocierile colective. Afilierea la o organizație patronală este cel mai puțin întâlnită în sectorul comerțului cu ridicata, al comerțului cu amănuntul, în cel alimentar și hotelier (23 %) și cea mai răspândită în sectorul transporturilor și al serviciilor financiare (31 % și, respectiv, 32 %). Diferențele dintre țări sunt enorme. Puține unități sunt afiliate unei organizații patronale în România (6 %), Bulgaria și Estonia (fiecare cu câte 7 %); rata de afiliere este mult mai ridicată în Danemarca (59 %), Austria (68 %) și Suedia (78 %).

Resurse pentru reprezentarea salariaților

Capacitatea de dialog social depinde în mare măsură de timpul și resursele de care dispun reprezentanții salariaților. Mai mult de jumătate din reprezentanții salariaților (56 %) raportează că pot folosi atât cât este necesar din timpul lor de lucru pentru sarcinile respective. Aproape o treime (29 %) raportează că dispun de un număr determinat de ore, care este suficient pentru îndeplinirea sarcinilor ce le revin. Procente mai mici s-au înregistrat pentru reprezentanții care declară că nu au voie să îndeplinească aceste sarcini în timpul programului de lucru (6 %) sau că au la dispoziție un număr determinat de ore, care nu este suficient pentru îndeplinirea acestor sarcini (5 %). Alți 3 % lucrează cu normă întreagă ca reprezentanți ai salariaților. Aproape o treime din reprezentanții salariaților au declarat că, în cele 12 luni anterioare sondajului, au participat la sesiuni de formare privind rolul lor de reprezentant al salariaților. Aproximativ 37 % au raportat că reprezentanții salariaților au acces la finanțare pentru consiliere externă.

Nivelul de implicare în luarea deciziilor

Atât managerii, cât și reprezentanții salariaților au fost întrebați în ce măsură reprezentanții salariaților (în cazul în care existau) au fost implicați în procesul decizional cu privire la cea mai importantă schimbare recentă din cadrul unității (în ceea ce privește impactul schimbării în cauză asupra condițiilor de muncă). În aproximativ 88 % dintre unități, în care a existat o reprezentare oficială a salariaților, aceștia au

fost informați de către management cu privire la cea mai importantă schimbare recentă. În 69 % dintre unități, reprezentanții au fost rugați să își exprime opiniile înaintea luării unei decizii, iar în 60 % dintre unități, reprezentanții salariaților au fost implicați în procesul decizional în comun cu managementul. Probabilitatea ca managementul să informeze, să se consulte și să negocieze cu reprezentanții salariaților crește ușor în funcție de dimensiunea unității.

Informarea și consultarea

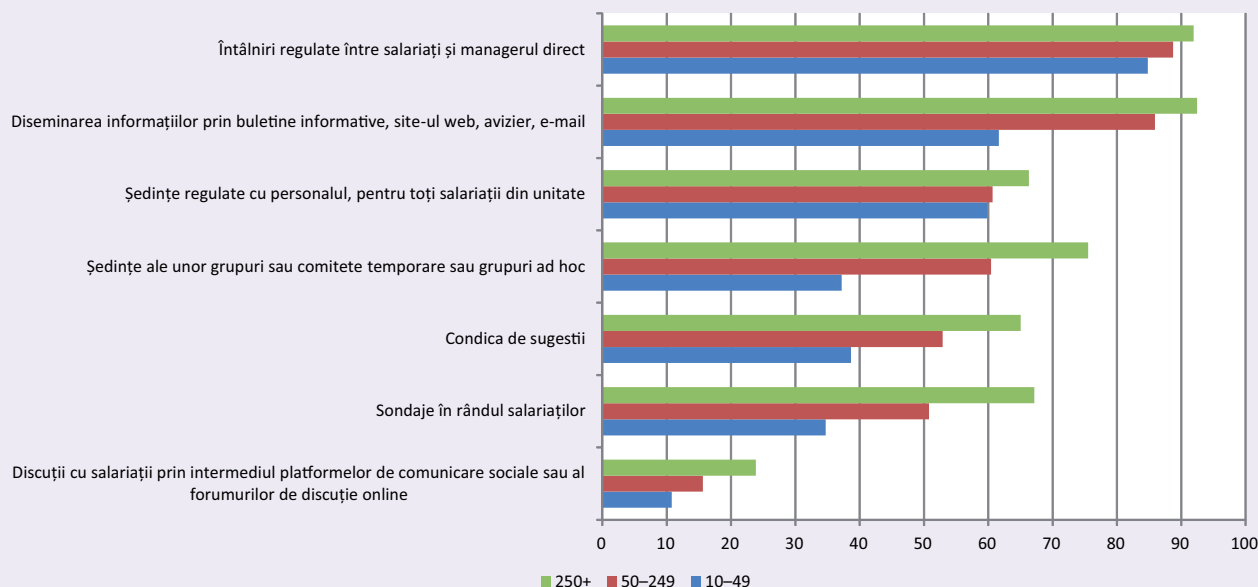
Directiva 2002/14/CE de stabilire a unui cadru general de informare și consultare a lucrătorilor din Comunitatea Europeană prevede informarea și consultarea reprezentanților salariaților în toate întreprinderile cu cel puțin 50 de lucrători sau în unitățile cu cel puțin 20 de lucrători. Informarea și consultarea trebuie să vizeze situația financiară și situația ocupării forței de muncă în cadrul întreprinderii, precum și deciziile care pot duce la schimbări majore în organizarea muncii sau în relațiile contractuale.

În majoritatea unităților (peste 80 %), reprezentanții salariaților raportează că sunt informați cu privire la situația financiară și situația forței de muncă din cadrul unității. Un procent majoritar, dar mai redus de unități raportează că se furnizează informații privind introducerea unor noi produse și procese și privind planurile strategice referitoare la unitatea respectivă. Probabilitatea ca managementul să informeze reprezentanții salariaților crește odată cu dimensiunea unității. În 85 % dintre unitățile care dispun de o structură de dialog social, informațiile oferite cu privire la situația financiară includ și așteptările pentru viitor. Așteptările pentru viitor sunt incluse în informațiile cu privire la situația forței de muncă în 83 % dintre unități. Majoritatea reprezentanților salariaților (83 %) se declară satisfăcuți de faptul că au fost informați la timp; 87 % sunt satisfăcuți de calitatea informațiilor.

Comunicarea cu salariații

Managementul folosește o serie de metode pentru a implica salariații în deciziile luate în cadrul unității. Măsura în care sunt utilizate diferite metode de comunicare variază în funcție de dimensiunea unității. În peste 80 % dintre unități, indiferent de dimensiuni, au loc întâlniri periodice între salariați și managerul direct. În peste 60 % dintre unități se organizează ședințe cu tot personalul, pentru toți salariații din unitate. Instrumentele mai puțin interactive și mai impersonale, precum buletinele informative, sondajele în rândul salariaților și condica de sugestii, grupurile ad-hoc sau comitetele temporare, sunt mai frecvente în unitățile mai mari. Platformele de comunicare sociale (*social media*) și forumurile de discuții online nu sunt (încă) predominante ca mod de interacționare cu salariații; cu toate acestea, 24 % dintre managerii din marile unități au raportat că ei le folosesc.

Figura 4: Metode de implicare a salariaților, în funcție de dimensiunea unității (%)



Provocările în materie de RU și climatul de muncă

În sondaj, managerii și-au exprimat părerile cu privire la o serie de aspecte legate de RU și au răspuns la întrebări despre climatul general de muncă din unitate: concediul medical, recrutarea persoanelor cu competențele adecvate, păstrarea salariaților, reduceri de personal în contextul recesiunii și motivarea salariaților.

Una din șapte unități din UE (13%) se confruntă cu probleme în ceea ce privește nivelul ridicat de concedii medicale, situația fiind mai des întâlnită în unitățile de dimensiuni mai mari. Cele mai reduse procente de manageri care declară niveluri ridicate de concedii medicale se înregistrează în Grecia și România (ambele cu mai puțin de 5%), cele mai ridicate procente fiind înregistrate în Luxemburg (31%) și Germania (24%).

Patru din zece unități europene (39%) întâmpină dificultăți în a găsi salariați cu competențele necesare. Aceste dificultăți sunt cel mai des întâlnite în industria prelucrătoare (43%) și cel mai puțin întâlnite în domeniul serviciilor financiare (30%). Peste 60% dintre unitățile din Austria și din statele baltice întâmpină dificultăți în găsirea de salariați cu competențele corespunzătoare, procent substanțial mai mare decât în Croația, Cipru, Grecia sau Spania (fiecare înregistrând mai puțin de 25%).

Anii de criză care au precedat al treilea ECS s-au caracterizat printr-o creștere a șomajului în toată UE. Cu toate acestea, 10% dintre unitățile din UE încă raportează că au dificultăți în a păstra salariații. Dificultățile în ceea ce privește păstrarea salariaților se înregistrează mai ales în Lituania (28% dintre manageri raportează acest aspect) și în Ungaria (21%). În schimb, cele mai mici procente se înregistrează în Spania (3%), Danemarca și Țările de Jos (fiecare cu câte 4%).

În 2013, multe unități europene se confruntau în continuare cu un climat economic ostil, 17% dintre manageri indicând faptul că unitatea lor avea nevoie să reducă personalul. Mai mult, 38% dintre unitățile

care își reduseseră personalul încă din 2010 trebuiau să facă reduceri de personal suplimentare. Diferențele dintre țări în această privință sunt considerabile: procentul de unități în care managerii indică nevoia de a face reduceri de personal este cel mai ridicat în unele țări sud-europene: Cipru (52%), Grecia (41%), Portugalia (35%) și Spania (32%). În schimb, reducerile de personal sunt necesare numai în 6% dintre unitățile germane și în 10% dintre unitățile din Regatul Unit. Managerii din unitățile din sectorul construcțiilor raportează nevoia de a efectua reduceri de personal mai des (23%) decât cei din sectorul serviciilor financiare (13%).

Aproximativ 17% dintre managerii din unitățile din UE declară că se confruntă cu probleme legate de motivația salariaților. Motivația slabă a salariaților se raportează cel mai des în construcții (20%) și în industria prelucrătoare (19%), iar cel mai puțin frecvent în sectorul serviciilor financiare (13%).

Aproximativ 84% dintre manageri au apreciat climatul general de muncă din unitatea lor ca fiind bun sau foarte bun. Pe fundalul crizei economice, circa 13% dintre manageri au indicat înrăutățirea climatului începând cu 2010, în timp ce 31% au arătat că acesta s-a îmbunătățit. Unitățile mici sunt mai susceptibile să aibă un climat de lucru bun sau foarte bun față de cele mijlocii și mari.

Date cu privire la serviciile publice

ECS a colectat, de asemenea, informații cu privire la unitățile (atât publice, cât și private) care prestează servicii publice în sectorul administrației publice, al sănătății și al învățământului; acestea sunt analizate separat de unitățile care prestează servicii comerciale. Această secțiune prezintă câteva rezultate înregistrate în ceea ce privește serviciile publice în următoarele domenii: organizarea muncii, practicile de RU, dialogul social și implicarea salariaților.

Organizarea muncii

În general, munca în echipă este cel mai frecvent întâlnită în sectorul sănătății, urmat de cel al învățământului. Munca autonomă în echipă, însă, este cea mai întâlnită în învățământ.

Figura 5: Munca autonomă în echipă și munca în echipă cu sarcini distribuite de un superior (%)

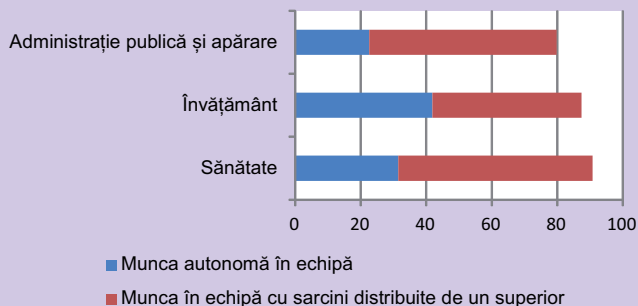


Figura 6: Procentul de salariați care primesc timp liber plătit pentru formare profesională (%)

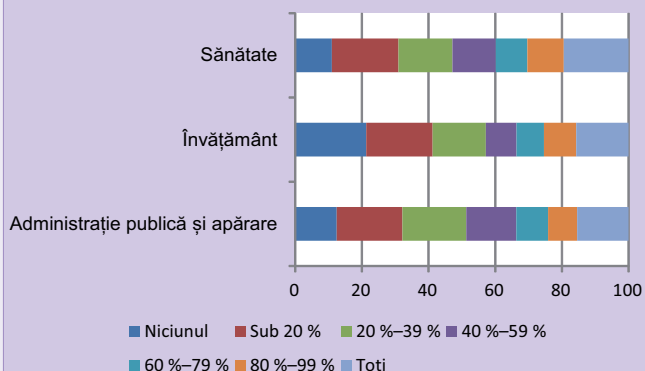


Figura 7: Prezența unei structuri oficiale de reprezentare a salariaților (%)

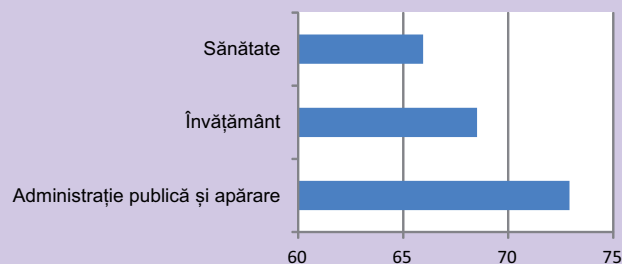
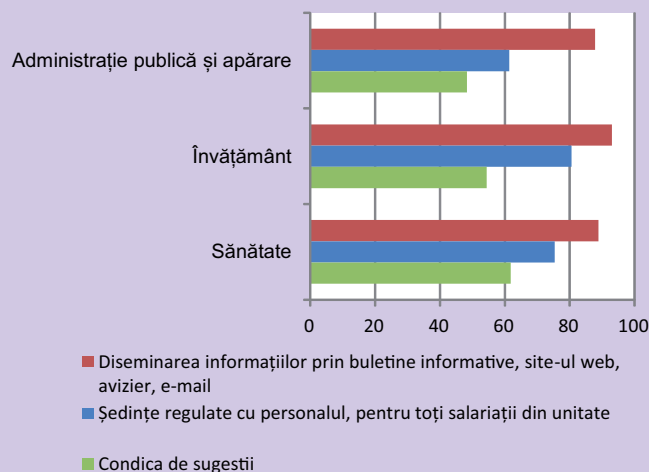


Figura 8: Metode de implicare a salariaților (%)



Practicile de resurse umane

Unitățile din domeniul sănătății sunt cele mai susceptibile să acorde timp liber pentru formare. Unitățile din învățământ și din administrația publică sunt aproape la fel de susceptibile să asigure formarea tuturor salariaților sau a unui procent ridicat (cel puțin 60 %) de salariați. Cu toate acestea, este

mult mai probabil ca unitățile din învățământ să nu asigure deloc sesiuni de formare, față de celelalte două sectoare.

Dialogul social

Structurile oficiale de reprezentare a salariaților sunt prezente în marea majoritate a unităților de servicii publice eșantionate. Aceste structuri sunt cel mai frecvent întâlnite în administrația publică.

Implicarea salariaților

În sectorul serviciilor publice, ca și în alte sectoare, diseminarea informațiilor prin intermediul buletinelor informative, al site-urilor web sau al avizierelor este metoda cea mai obișnuită de a îi implica pe salariați în organizarea muncii. Implicarea salariaților este puțin mai răspândită în învățământ decât în sectorul sănătății și cel al administrației publice. Ședințele de personal pentru toți salariații sunt cel mai frecvent întâlnite în învățământ. Utilizarea condicii de sugestii, o metodă mai puțin interactivă, dar, prin definiție, o metodă de abordare ascendentă, prevalează în domeniul sănătății.

Informații suplimentare

Mai multe informații privind Sondajul european în rândul întreprinderilor se găsesc la adresa:
<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/index.htm>

Sophia MacGoris, Asistent sondaje, smg@eurofound.europa.eu

Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă (Eurofound) este o agenție tripartită a Uniunii Europene, al cărei rol este de a furniza informații în domeniul politicilor sociale și de muncă. Eurofound a fost înființat în 1975, prin Regulamentul (CEE) nr. 1365/75 al Consiliului, pentru a contribui la planificarea și crearea unor condiții de viață și de muncă mai bune în Europa.

© Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă, 2013.

Pentru drepturile de traducere sau reproducere, solicitările se vor transmite directorului Fundației Europene pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlanda.

Telefon (+353 1) 204 31 00

Email: information@eurofound.europa.eu

Web: www.eurofound.europa.eu

