



## Enhance lobbying

of commercial sector workers  
interests in decision-making  
through promoting involvement  
and active unionism

PL

### Wnioskodawca

- ✓ Ogólnopolski Pracowniczy Związek Zawodowy Konfederacja Pracy, **Polska**

Razem z wnioskodawcą 9 innych organizacji pracowników i pracodawców z 8 państw członkowskich UE i krajów kandydujących wzięło udział w projekcie.

- ✓ Ogólnopolski Pracowniczy Związek Zawodowy Konfederacja Pracy, **Polska**
- ✓ National Federation of Commerce, Services, Customs and Tourism CL Podkrepa, **Bułgariya**
- ✓ Federación de Trabajadores Independientes del Comercio, **España**
- ✓ Samostalni Sindikat Trgovine Srbije, **Srbija**
- ✓ Uniunea Sindicală Teritorială  
– Filiala Braşov to Confederaţiei Naţionale Sindicale "Cartel ALFA", **România**
- ✓ Lithuanian Trade Union of Commercial and Co-operative Employees, **Lietuva**
- ✓ Asociación Industrial Técnica y de Comercio (ASITECO), **España**
- ✓ Business Confederation Macedonia, **Makedonija**
- ✓ The National Union of Employers



## Enhance lobbying

of commercial sector workers interests in decision-making  
through promoting involvement and active unionism

# Raport podsumowujący

## Wstęp

Dyrektywa Rady 94/45/WE z dnia 22 września ma na celu wzmocnienie prawa do informowania i konsultowania pracowników w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym i zagwarantowanie przedstawicielom pracowników dostępu do rzeczywistych organów decyzyjnych. Pracodawcy i pracownicy, których dotyczy dyrektywa mają, po etapie negocjacji, możliwość ustanowienia specjalnego organu przedstawicielskiego (europejskiej rady zakładowej) lub alternatywnego mechanizmu korzystania z praw do informowania i konsultowania poza tym organem.

Osoby odpowiedzialne za projekt podjęły starania, aby pracownicy szczególnie z sektora handlu z dużych międzynarodowych przedsiębiorstw poznały zalety i korzyści wynikające z prawodawstwa wspólnotowego, przyjętego przez większość krajów europejskich do prawodawstwa krajowego, co ma na celu poprawę jakości miejsc pracy i przekształcenie pracowników w partnerów do rozmowy na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

Podczas różnych spotkań realizowanych w ramach projektu podkreślano ogromny wysiłek, jaki podejmuje Unia Europejska w celu zharmonizowania stosunków pracy we wszystkich państwach członkowskich. Społeczny wymiar integracji europejskiej znacznie się rozwinął na przestrzeni lat. Jest to kluczowy aspekt strategii Europa 2020, która ma na celu zapewnienie „wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu” przy wysokim poziomie zatrudnienia i zmniejszeniu liczby osób żyjących w ubóstwie lub narażonych na ryzyko wykluczenia społecznego.

Należy pamiętać, że te wytyczne i rekomendacje dotyczące polityki gospodarczej stanowią zintegrowane zalecenia dotyczące wdrażania strategii Europa 2020. Jednocześnie jej tekst zawiera obszerny rozdział poświęcony zatwierdzeniu europejskiego filaru praw socjalnych przyjętego na szczycie międzyinstytucjonalnym w Göteborgu 17 listopada 2017 r., który podkreśla, że wytyczne dotyczące zatrudnienia zawarte w Decyzji są „zgodne z zasadami filaru”.

## Spotkanie początkowe w Warszawie, 17 kwietnia 2018 r.

W Warszawie odbyło się spotkanie między organizatorami i partnerami projektu, które miało na celu zdefiniowanie treści wydarzeń, a także prac, jakie należy wykonać przez delegacje uczestniczące z różnych krajów. Szczególnie istotne wydają się odniesienia dostrzeżone przez różne grupy robocze do uwagi, jaką

Europejskie dyrektywy poświęcają zmianom w modelach ekonomicznych i produkcyjnych oraz ich wpływem na stosunki zatrudnienia i zabezpieczenia społecznego. Należy także zwrócić uwagę na prawną definicję stosunków pracy, wzywając państwa członkowskie (co jest odbierane pozytywnie, chociaż powinniśmy sprawdzić, czy deklaracje mają odbicie w czynach) do zagwarantowania „że nowe stosunki pracy utrzymają i wzmacniają europejski model społeczny”, oraz, że zarówno państwa członkowskie jak i sama UE poświęcą uwagę społecznym skutkom kryzysu gospodarczego i finansowego. Zarówno państwa członkowie jak i UE powinny dążyć do budowy „społeczeństwa integracyjnego poprzez wzmocnienie pozycji obywateli, tak aby mogli oni przewidywać zmiany i radzić sobie z nimi, a tym samym aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym i gospodarczym – jak wskazano również w zaleceniu Komisji dotyczącym aktywnej integracji osób wykluczonych z rynku pracy”. Należy także wspomnieć i zaznaczyć, że ze względu na fakt, że polityka zatrudnienia obejmuje różne obszary rozwoju terytorialnego, Rada wzywa państwa członkowskie do stosowania wytycznych w porozumieniu z władzami regionalnymi i lokalnymi, oraz ścisłej współpracy z parlamentem, partnerami społecznymi i społeczeństwem obywatelskim.

#### **Spotkanie międzynarodowe. Debata i wymiana doświadczeń. Malaga, 17 stycznia 2019 r.**

Podczas debaty eksperci poświęcili uwagę propozycjom legislacji europejskiej, która dąży do „poprawy właściwego funkcjonowania rynków pracy i skuteczności dialogu społecznego”. Jak wynika z przeprowadzonej debaty i rozmów przy okrągłym stole, szczególnie ważne jest zapewnienie odpowiedniej równowagi między elastycznością wymaganą przez przedsiębiorstwa a stabilnością wymaganą przez pracowników, przy jednoczesnym zagwarantowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy, odpowiedniego środowiska zaznaczając, że „należy zagwarantować dostęp do skutecznego i bezstronnego rozstrzygnięcia sporów, a w przypadku nieuzasadnionych zwolnień z pracy, prawo do odpowiedniego odszkodowania”. W tekście, na którym opierają się eksperci, dyrektywa europejska wzywa państwa członkowskie do unikania stosunków pracy „prowadzących do niepewnych warunków pracy, w tym poprzez zwalczanie nadużywania nietypowych umów o pracę”.

Wezwanie do wzmocnienia dialogu społecznego i negocjacji zbiorowych także zasługuje na pozytywną ocenę. Należy podkreślić, przy założeniu, że jego realizacja odnosi się do polityki przyjętej w centrali krajowej, że państwa członkowskie są wzywane do zapewnienia bezrobotnym „odpowiednich i rozsądnych” świadczeń pracowniczych, jednocześnie ostrzegając (nie ma dokumentu wspólnotowego, który nie odnosiłby się do tego wezwania), że środki wsparcia i pomocy ekonomicznej dla bezrobotnych „nie powinny zniechęcać do szybkiego powrotu do pracy”. Jednocześnie powinno im towarzyszyć pozytywne podejście pod warunkiem, że władze publiczne będą w stanie właściwie wdrożyć „aktywne polityki na rynku pracy”.

Dyskusje z ekspertami pozwoliły na bardzo ciekawą wymianę osobistych opinii i doświadczeń, zaznaczając, że państwa członkowie poprzez wszystkie swoje polityki powinny opracowywać i stosować strategie zapobiegawcze i zintegrowane, łącząc trzy aspekty aktywnej integracji: „odpowiednie wsparcie dochodu, integracyjny charakter rynków pracy oraz dostęp do usług wysokiej jakości. Podkreśla także, że systemy ochrony socjalnej „powinny gwarantować prawo do odpowiednich minimalnych świadczeń dla każdej osoby, która nie posiada wystarczających zasobów i promować integrację społeczną, zachęcając do aktywnego uczestnictwa w rynku pracy i w społeczeństwie. Bez wątplenia ta debata staje się coraz ważniejsza, zważywszy na rosnącą liczbę osób, dla których zasiłki i pomoc dla bezrobotnych jest niedostępna, ze względu na niespełnienie wymogów dotyczących ich przyznania.

Oczywiście grupy robocze nie pominęły zagadnienia sytuacji demograficznej i postępującego starzenia się społeczeństwa, wzywając państwa do zapewnienia „istnienia trwałych i odpowiednich systemów emerytalnych dla kobiet i mężczyzn, oferując równe szanse dla pracowników i osób prowadzących własną działalność gospodarczą dla obojga płci do nabywania uprawnień emerytalnych, w tym w ramach programów uzupełniających w celu zagwarantowania godnego życia”.

#### **Spotkania krajowe przeprowadzone na podstawie programu projektu**

- ✓ W Warszawie spotkanie w dniu 16 listopada 2018 r.
- ✓ W Belgradzie spotkanie badawcze i analiza w dniu 15 października 2018 r.
- ✓ W Wilnie spotkanie 4 czerwca 2018 r.
- ✓ W Bratysławie spotkanie 7 listopada 2018 r.
- ✓ W Sofii spotkanie badawcze, analiza i debata w dniu 5 października 2018 r.
- ✓ W Bukareszcie odbyło się spotkanie krajowe w dniu 19 października 2018 r.
- ✓ W Hiszpanii zorganizowano dwa niezależne spotkania, ponieważ siedziby organizacji znajdują się w bardzo dużej odległości od siebie. Asociación Industrial, Técnica y de Comercio (ASITECO) przeprowadziła spotkanie 5 października 2018 r. i Federación Independiente de Comercio organizowała spotkanie 8 października 2018 r.

W raporcie wymieniono niektóre dokumenty ze spotkań krajowych przekazane do sekretariatu projektu.

## National Federation of Commerce, Services, Customs and Tourism CL Podkrepa

Podczas spotkania w Bułgarii skupiono się na dyrektywach europejskich: 2001/86/WE, 2001/23/WE, 2002/14/WE, 98/59/WE, 2003/72/WE i 2005/56/WE oraz debacie nad ich oddziaływaniem na system prawny tego kraju. Przeanalizowali także ustanowienie mechanizmów zachęcających do dialogu społecznego i wzmacniających wzajemne zaufanie między pracodawcami i pracownikami. W trakcie spotkania przedyskutowano także kwestię polepszenia współpracy między państwami członkowskimi oraz krajami kandydującymi do przystąpienia do UE oraz czy te kraje przyjmują do swojej legislacji dyrektywy wspólnotowe.

W wyczerpującym raporcie Boyana Boyanova podsumowuje sytuację Bułgarii w tym względzie i podkreśla, że: „od 8 grudnia 2004 r. państwa członkowskie Unii Europejskiej, a po przystąpieniu Bułgarii do Unii w 2007 r., również bułgarskie firmy mają możliwość tworzenia spółek kapitałowych w formie spółek europejskich.

W prawodawstwie na poziomie europejskim, spółka europejska jest zdefiniowana rozporządzeniem Rady (WE) nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE) i Dyrektywy Rady 2001/86/WE z dnia 8 października 2001 r. uzupełniającej statut spółki europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników.

W artykule 281 i następnym ustawy o handlu, w rozporządzeniu nr 1 z 14 lutego 2007 r. sprawie utrzymania, ochrony i dostępu do rejestru handlowego oraz w ustawie o informowaniu i konsultowaniu pracowników w międzynarodowych przedsiębiorstwach, grup przedsiębiorstw i spółkach europejskich wprowadzono regulacje na poziomie krajowym.

Dzięki jednopoziomowemu systemowi zarządzania w spółkach europejskich przedstawiciele pracowników uczestniczą bezpośrednio w podejmowaniu decyzji stosując przepisy dyrektywy 2001/86/UE.

Poprzez dwupoziomowy system zarządzania w skład organu zarządzającego może wchodzić od 3 do 9 osób. Zgodnie z bułgarskim prawem handlowym możliwość powierzenia zarządzania operacyjnego członkowi wykonawczemu jest przewidziana tylko w przypadku zarządzania jednopoziomowego, w przedsiębiorstwach o dwupoziomowym systemie zarządzania decyzje zawsze są podejmowane wspólnie przez przynajmniej trzech członków.

Nadzór nad działaniami spółki europejskiej prowadzonymi przez organ zarządzający jest obowiązkiem organu nadzorczego. Rozporządzenie ponownie odwołuje się do ustawodawstwa krajowego państw członkowskich, podczas gdy artykuł 242 ustęp 2 punkt 2 prawa handlowego przewiduje, że będzie to od 3 do 7 członków. Biorąc pod uwagę, że specjalny zespół negocjacyjny reprezentuje pracowników

z różnych grup i państw członkowskich, istnieją pewne wymagania dotyczące składu specjalnego zespołu negocjacyjnego. Jego członkowie są wybierani w głosowaniu bezpośrednim lub tajnym proporcjonalnie do zaangażowanych stron. Związki zawodowe mają prawo do przedstawiania kandydatów. W przypadku gdy pracownicy nie posiadają organu reprezentującego, korzystają z bezpośredniego prawa głosu. W pozostałych przypadkach w głosowaniu biorą udział zjednoczone rady grup przemysłowych i finansowych, komitety centralne i komitety pracowników. Wybrany organ konstituuje się po tym jak dyrekcja przedsiębiorstwa zawiadomi o planowanym utworzeniu spółki europejskiej. Negocjacje rozpoczynają się natychmiast po utworzeniu specjalnego zespołu negocjacyjnego i mogą trwać do 6 miesięcy. Strony mogą porozumieć się w sprawie wydłużenia okresu negocjacji, który jednak łącznie nie może przekroczyć jednego roku od utworzenia specjalnego zespołu negocjacyjnego.

Dyrektywa 2005/56/UE odnosi się do łączenia się spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Ostateczny termin jej transpozycji w Bułgarii upłynął 12 września 2007 r., co zostało dokonane poprzez ustawę o handlu. Z jednej strony prawodawca europejski próbował za pomocą dyrektywy osiągnąć konsensus między zainteresowanymi stronami, a z drugiej strony usunięto zasadę obowiązkowego udziału pracodawcy w organie nadzorczym lub organie zarządzającym spółki europejskiej, pozwalając na taką kontrolę stronom negocjującym i zgodnie z ustawodawstwem krajowym państw członkowskich. Jedynie w przypadku braku porozumienia między stronami, obowiązują standardowe zasady przewidziane w dyrektywie.

Z punktu widzenia związków zawodowych, transpozycja dyrektyw z wielu powodów nie przedstawia wielu możliwości ich stosowania. Dyrektywa 2002/14/WE, która tworzy ogólne ramy systemu informowania i konsultacji i w Bułgarii jest stosowana tam, gdzie istnieją struktury związkowe.

Dyrektywa 2001/23/UE stanowi duży postęp w odniesieniu do zbliżenia ustawodawstwa państw członkowskich w sprawie ochrony praw pracowników, dyrektywa 2001/86/UE uzupełniająca statut spółki europejskiej w odniesieniu do uczestnictwa pracowników w zarządzaniu została transponowana, ale zgodnie z naszymi informacjami udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem został ograniczony do minimum.

Zasadniczo przedsiębiorstwa międzynarodowe w sektorze handlowym nie są przychylnie istnieniu organizacji zawodowych, utrudniają dostęp do zarządu przedstawicielom pracowników i co do zasady odmawiają negocjacji zbiorowych, pomimo faktu, że proces informowania i konsultowania w tych firmach jest na wyższym poziomie niż w pozostałych spółkach. Taki stan rzeczy jest spowodowany faktem, że spółki matki mieszczą się poza granicami kraju. Bułgarscy menadżerowie nie osiągnęli jeszcze niezbędnego poziomu w odniesieniu do praw pracowników.

W przedsiębiorstwach, w których nie działają organizacje związkowe proces informowania i konsultowania nie istnieje. Wysiłki związków zawodowych koncentrują się na odpowiednich kampaniach mających na celu propagowanie korzyści z istnienia związków i zrzeszania się w nich pracowników, dzięki czemu zyskują zaufanie i siłę organizacji.

18 przedstawicieli pracowników bułgarskich oddziałów międzynarodowych przedsiębiorstw uczestniczy w 14 komitetach europejskich. 15 z nich jest członkami związków zawodowych zrzeszonych w konfederacjach w reprezentacji narodowej, w tym 13 z Krajowej Konfederacji Bułgarskich Związków Zawodowych, a 2 z KT „Podkrepa”. Bułgarskie firmy, w których są wybierani przedstawiciele do europejskich rad pochodzą z 10 sektorów gospodarki: przemysłu lekkiego, tekstylnego i odzieży; pośrednictwa finansowego; metalurgii i konstrukcji mechanicznych, w tym urządzeń i sprzętu; przemysłu spożywczego; przemysłu chemicznego; produkcji materiałów budowlanych; handlu; energii (wytwarzanie i dostawa energii elektrycznej).

W 12 przedsiębiorstwach, w których działają przedstawiciele bułgarscy wybrani do europejskich rad pracowniczych istnieją organizacje związkowe, zarówno z Krajowej Konfederacji Bułgarskich Związków Zawodowych jak i z KT „Podkrepa”.

Podsumowując: w ciągu ostatnich dwóch lat dialog społeczny w Bułgarii ma jedynie aspekt formalny. Przedsiębiorstwa odmawiają negocjacji i zawierania układów pracowniczych lub porozumień sektorowych, co w większości przypadków prowadzi do napięć społecznych.

Intencjonalnie bojkotują ważne negocjacje dotyczące takich spraw jak minimalny wymagany dochód, płaca minimalna i jej wzrost, jak również dochód z pracy, nie wykazują chęci przeprowadzenia debaty nad kwestiami deficytu wykwalifikowanego personelu, wzywają do rezygnacji z negocjacji zbiorowych na poziomie przedsiębiorstwa i sektora. W praktyce wszystko to stanowi szereg wyzwań dla związków zawodowych w Bułgarii, które z drugiej strony niewątpliwie wzmacniają naszą pozycję i czynią nas bardziej kategorycznymi i agresywnymi.

Dyrektywy europejskie zostały transponowane do bułgarskiego ustawodawstwa, po pierwsze poprzez zmianę i uzupełnienie kodeksu pracy (2006), a następnie poprzez nową ustawę o informowaniu i konsultowaniu pracowników w międzynarodowych przedsiębiorstwach, grupach przedsiębiorstw i spółkach europejskich”.

### **Spotkanie krajowe w Bratysławie**

Raport nadesłany ze Słowacji jest bardziej optymistyczny niż wyniki spotkania w Sofii, gdzie centrale związkowe oskarżają rząd i przedsiębiorców o tuszowanie rzeczywistości, co w średniookresowej perspektywie może negatywnie wpływać

na społeczeństwo. Słowacy przeanalizowali projekt z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw działających w ich kraju.

Słowacy uważają, że: „jednym z kluczowych aspektów omawianych podczas debaty i inicjatywą polityczną stworzoną w wyniku dialogu społecznego podjętego na poziomie krajowym i międzynarodowym, był ogólny rozwój idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Z tego powodu europejskie rady zakładowe zdołały zainicjować debatę na temat zwolnień, zmian w zarządzaniu i wymiany informacji w konsultacjach dotyczących szerszych kwestii wspólnotowych. Ten proces przejawia się w kilku programach ciągłego rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu, koncentrujących się na wyrażaniu interesów społecznych podczas tych spotkań prowadzonych przez pracowników i ich przedstawicieli. Te zagadnienia dotyczą także kwestii związanych z promowaniem specyficznych praw lub działań kulturalnych i środowiskowych.

Była to najważniejsza kwestia dla uczestników biorących udział w seminarium. Uczestnicy podzielili się także swoją wiedzę na temat szerokiego zakresu skutków wynikających z różnych polityk i praktyk zawartych w dyrektywach UE dotyczących dialogu społecznego. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw w poszukiwaniu wykwalifikowanych pracowników odgrywa również ważną rolę w zachęcaniu firm, w tym z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, do tworzenia skuteczniejszych środków do prowadzenia rozmów o interesach pracowników i środków wprowadzanych przez dyrekcję. Ogólnie rzecz biorąc, przedstawiciele obecni na seminarium znali różne metody motywowania do większej aktywności w obszarze konsultacji między pracownikami a zarządem przedsiębiorstw.

W kwestii ogólnego postrzegania przez zaproszonych na seminarium gości, zauważyliśmy zrozumienie uczestników obecnej sytuacji ustalonej na poziomie europejskim, jako procesu będącego mieszanką odczuć, łącząc zrozumienie procesów, które zachodzą na poziomie europejskim, a które także mają swoje źródło w presji wywieranej przez pracowników i ich przedstawicieli oraz z ostrożności wobec tendencji, które stopniowo zmniejszałyby konkurencyjność kraju pod wpływem presji ze strony bardziej zorientowanych społecznie gospodarek w innych częściach Unii Europejskiej.

Zasadniczo jednak, biorąc pod uwagę cały proces w dziedzinie dialogu społecznego na poziomie UE, przedstawiciele MŚP podczas spotkania nie wyrazili istotnych obaw dotyczących przyszłych skutków, w szczególności, jeżeli zostałaby przedstawiona jakakolwiek forma odwrócenia ogólnych warunków ekonomicznych oraz dostosowania otoczenia biznesowego w innych obszarach, szczególnie w centralnych obszarach pracy lub w ramach prawnych dla przedsiębiorstw. Ponadto sektor MŚP wyraził większe zaniepokojenie innymi obszarami polityki, w których wpływ polityki krajowej był silniejszy niż w Unii Europejskiej. W odniesieniu do dialogu społecznego, firmy słowackie miały większe obawy dotyczące

kwestii wynikających ze stosowania układów zbiorowych w mniejszych przedsiębiorstwach w tym samym sektorze, które jednak nie brały udziału w porozumieniu pierwotnym. Był to jeden z tematów poruszanych na spotkaniu przez przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw.

W tym kontekście został przedstawiony dialog społeczny prowadzony w małych i średnich przedsiębiorstwach na Słowacji. Pierwotne przepisy dotyczące dialogu społecznego są obowiązujące i stosowane w przedsiębiorstwach działających na Słowacji od momentu przystąpienia tego kraju do Unii Europejskiej. Z tego powodu przyjęto, że jest to system norm, które powinny być zaakceptowane, aby przedsiębiorstwa mogły korzystać z możliwości zdobywania szerszych rynków w UE. Do tych procesów poakcesyjnych przyjętych przez UE należy:

- ✓ 2004: umowa ramowa w sprawie stresu związanego z pracą została podpisana przez europejskich partnerów społecznych;
- ✓ 2007: europejscy partnerzy społeczni podpisali umowę ramową w sprawie nękania i przemocy w miejscu pracy;
- ✓ 2009: wejście w życie Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej w grudniu 2009 r., w którym w artykułach 152, 154 i 155 wyszczególniono europejski dialog społeczny;
- ✓ 2010: europejscy partnerzy społeczni podpisali umowę ramową w sprawie integracyjnych rynków pracy;
- ✓ 2015: Komisja zainicjowała „Nowy początek dialogu społecznego”, a deklarację podpisali partnerzy społeczni UE, Komisja i prezydencja Rady w 2016 r.

Pojawiły się jednak pewne obawy dotyczące ukierunkowania przepisów, które mogą być bardziej ograniczające pod względem wydatków, jakie generują dla małych i średnich przedsiębiorstw. Te wydatki mogą obciążać jedynie z punktu widzenia finansowego, ale także ze względu na czas potrzebny do spełnienia wymogów zawartych w tych przepisach. Istnieje potrzeba ustanowienia systemu, który zapewni interesy pracodawców (głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach), którzy stoją w obliczu silniejszej konkurencji o pracowników w momencie, gdy przewagę negocjacyjną zyskują zatrudnieni. Dlatego pojawiła się potrzeba uwzględnienia kosztów ponoszonych z powodu tych i przyszłych środków, które należy rozważyć w odniesieniu do zdolności przedsiębiorstw i ograniczyć je lub powiązać ze wzrostem gospodarczym lub przynajmniej zbilansować ograniczeniem kosztów związanych z przepisami handlowymi i regulacyjnymi w innych obszarach, w których wartość dodana dla konsumentów i/lub pracowników byłaby mniejsza (lub żadna). Jest to wniosek wysunięty przez przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw, którzy uważają, że wiele z tych środków

może zapewnić większą przewagę konkurencyjną w rękach dużych firm, lepiej przygotowanych do ponoszenia kosztów wynikających ze stosowania tych i innych środków. Jednocześnie firmy te mogą również prezentować swoje wpływy w sposób bardziej pozytywny w przypadkach, gdy są w stanie lub promują dyskusję (w wyniku ich uczestnictwa w europejskich radach zakładowych). Było to główne zagadnienie w dyskusji na temat ogólnej sytuacji europejskiego dialogu społecznego. Prelegenci zwrócili uwagę na korzyści, jakie czerpią państwa członkowskie z przynależności do Unii Europejskiej w porównaniu z zagrożeniami obserwowanymi obecnie przy okazji Brexitu.

**Podsumowując**, seminarium było okazją dla przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw do omówienia swoich refleksji i obaw związanych z rozwojem europejskiego dialogu społecznego. Polityka prowadzona przez Unię Europejską została zastosowana na Słowacji i przyjęta przez przedsiębiorstwa. Ogólnie można powiedzieć, że istnieje wystarczająca wiedza na temat jej konsekwencji wśród przedstawicieli firm na Słowacji.

Obawy dotyczące tempa wprowadzania zmian w dziedzinie dialogu społecznego mieszają się z ograniczonymi obawami, które jednak się utrzymują o przyszły kierunek europejskiej legislacji w tej dziedzinie.

### **Spotkanie krajowe w Belgradzie. Niezależnego Związku Pracowników Handlu w Serbii**

Przewodniczący tego związku zawodowego, Radoslav Topalović przekazał do nas raport, w którym zwrócił uwagę na interesujące aspekty spotkania, a po omówieniu różnych dyrektyw europejskich objętych przez ten projekt omówiono stopień ich wypełnienia oraz wyzwania, które pozostały do rozwiązania: „Po przedstawieniu tych dyrektyw rozpoczęła się debata, a uczestnicy seminarium zadawali pytania i komentowali istniejącą praktykę związaną ze stosowaniem obecnych przepisów w Serbii. Podczas debaty wspólnie z uczestnikami staraliśmy się znaleźć sposoby na poprawę praktyki związanej z udziałem pracowników w procesie podejmowania decyzji na poziomie firmy, zwłaszcza w zakresie poprawy komunikacji przedstawicieli pracowników z pracodawcami. Inną ważną kwestią, która wzbudziła zainteresowanie obecnych, było poszukiwanie lepszych modeli lobbingu na rzecz interesów pracowników w międzynarodowych firmach. W obu tych kwestiach stwierdzono, że lepsza znajomość odpowiednich przepisów europejskich i krajowych może znacznie poprawić wpływ przedstawicieli pracowników na proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.”

## Spotkanie krajowe w Polsce

16 listopada 2018 r. w Łodzi odbyły się warsztaty w ramach europejskiego projektu VP/2017/008/0023. Jego uczestnikami byli przedstawiciele organizacji związkowych działających na poziomie przedsiębiorstwa i międzyzakładowych, działających w różnych branżach, w szczególności w sektorze handlowym i detalicznym. Raport został do nas przesłany przez Pawła Śmigielskiego.

„Celem spotkania było podniesienie świadomości pracowników i pracodawców o dyrektywach UE, które mają na celu wzmocnienie dialogu społecznego i wzajemnego zaufania w firmach, a także zagwarantowanie praw pracowników w prawidłowy i sprawiedliwy sposób, jeżeli pracodawcy stosują odpowiednie środki restrukturyzacyjne.

Jako część wcześniejszych zagadnień, omówiono następujące dyrektywy:

- ✓ 2002/14/WE ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej. Jest to dyrektywa, która wprowadziła rady zakładowe w polskim systemie prawnym. Zadaniem tych rad jest uzyskanie określonego katalogu informacji od pracodawcy i przeprowadzenie konsultacji na wybrane tematy. Niestety, w praktyce rady te nie spełniają roli, jaką zakłada prawodawca europejski, ponieważ na ogół pracownicy nie są zainteresowani taką formą reprezentacji.
- ✓ 2001/23/WE w sprawie zbliżenia ustawodawstw państw Członkowskich odnoszących się do ochrony praw pracowniczych w przypadku przejęcia przedsiębiorstw, zakładów lub części przedsiębiorstw lub zakładów. Uczestnicy warsztatów zapoznali się z założeniami dyrektywy i odpowiednimi przepisami prawa polskiego, które zawierają rozwiązania przewidziane w prawodawstwie UE. Omówiono zagrożenia pojawiające się w przypadku chęci unikania przepisów dotyczących ochrony, szczególnie w przypadku tworzenia tzw. spółek-córek.
- ✓ 98/59/WE w sprawie zbliżenia ustawodawstw Państw Członkowskich odnoszących się do zwolnień grupowych. Dyrektywa odnosi się do bardzo ważnych kwestii, które od dawna wywołują wiele kontrowersji w Polsce. W ramach tego zagadnienia przedstawiono rozwiązania, które mogą poprawić sytuację pracowników w przypadku zwolnień grupowych w miejscu pracy, w szczególności w odniesieniu do pracowników specjalnie chronionych, a także zakres informacji uzyskanych od pracodawcy w przypadku zamiaru przeprowadzenia zwolnień w miejscu pracy.

- ✓ 2018/957 zmieniająca dyrektywę 96/71/WE dotyczącą delegowania pracowników w ramach świadczenia usług. Ostatnia dyrektywa zawiera ważną zasadę: „równe wynagrodzenie za tę samą pracę w tym samym miejscu”, co umożliwi zwalczanie dyskryminacji płacowej pracowników w zależności od ich kraju pochodzenia. Uczestnicy mogli dowiedzieć się o mechanizmach trzeciej dyrektywy w tej dziedzinie, która uzupełnia regulacje prawne dyrektyw w sprawie delegowania pracowników z 1996 i 2014 roku.

Omawiając każdą z wymienionych dyrektyw, zidentyfikowano odpowiednie rozwiązania zawarte w polskim prawie pracy. Związkowcy, którzy wzięli udział w warsztatach, zadali szereg pytań dotyczących zgodności rozwiązań przyjętych w przepisach krajowych z prawodawstwem UE. W odniesieniu do niektórych zagadnień, uczestnicy zgodzili się, że poszczególne przepisy wymagają zmian, na przykład w zakresie prawomocności pakietów socjalnych, których status wywołuje wątpliwości w decyzjach sądów. Podkreślono również, że zasady partycypacji pracowników powinny zostać wzmocnione, ponieważ w ten sposób dialog społeczny prowadzony w miejscu pracy miałby szansę stać się bardziej wydajnym i skutecznym.

Na zakończenie warsztatów ich uczestnicy w ankiecie odnieśli się do kilku kluczowych zagadnień:

- ✓ Do głównych zadań w sektorze handlowym i detalicznym zaliczono rozpoczęcie negocjacji w celu podpisania układu zbiorowego pracy. Ich brak skutkuje chaosem prawnym, a także wykorzystaniem różnych rozwiązań, które często niesprawiedliwie różnicują pracowników. Ważnym zadaniem jest także wzmocnienie stosowania i egzekwowania prawa pracy, w szczególności rozwiązań w zakresie godzin pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz wynagrodzeń pracowników.
- ✓ Pytanie o strukturę dialogu społecznego w Polsce nie budziło wątpliwości. Uczestnicy warsztatów wskazali jego indywidualne poziomy: centralny - Komitety Dialogu Społecznego, międzyzakładowy (sektorowy) - organizacje związkowe i organizacje pracodawców, a także regionalne i zakładowe rady dialogu społecznego, które prawdopodobnie prowadzą najważniejszą część negocjacji między partnerami społecznymi. Zauważono także, że w ramach dialogu społecznego nadal istniały komitety zakładowe, społeczny inspektor pracy, europejskie rady zakładowe, przedstawiciele pracowników, kilka forów do prowadzenia dialogu oraz rady pracownicze w niewielkiej części firm. Skuteczność tych form była oceniana w umiarkowany sposób, a obecna sytuacja dialogu społecznego prowadzonego w ramach Rad Dialogu Społecznego była oceniana raczej negatywnie.

- ✓ Jeśli chodzi o rozbieżności między przepisami i mechanizmami przewidzianymi w dyrektywach UE a rozwiązaniami krajowymi, wskazano, że polski ustawodawca zazwyczaj wybiera przepisy dyrektyw UE mniej korzystne dla pracowników. Można tu podać przykład czasu trwania okresu rozliczenia (12 miesięcy), czasu trwania zbiorowego układu pracy w przejściu do miejsca pracy (12 miesięcy) lub możliwości tworzenia rad zakładowych (zakład pracy, który zatrudnia przynajmniej 50 osób). Jest to niezrozumiałe, ponieważ prawodawca unijny oferuje możliwość wprowadzenia lepszych rozwiązań, z których polski ustawodawca nie chce skorzystać.
- ✓ Mechanizmy negocjacyjne, spory zbiorowe i inne akcje protestacyjne zostały uznane za skuteczne procedury lobbingu ustawodawczego. Podobnie wskazano możliwości prawne, które zostały zagwarantowane związkowi zawodowemu w przepisach prawnych. W mediach pojawił się również temat, który, jeśli zostanie odpowiednio użyty, może być skutecznym narzędziem do wprowadzenia odpowiednich przepisów prawnych, zarówno na poziomie centralnym, jak i zakładowym.
- ✓ Uczestnicy warsztatów w kwestii możliwych zmian w przepisach dotyczących prawa do informacji, konsultacji i zaangażowania pracowników wskazali na potrzebę rozszerzenia i wyjaśnienia katalogu informacji uzyskiwanych od pracodawcy. W praktyce istnieje problem z uzyskaniem informacji od pracodawcy, niezbędnych do prowadzenia działalności związkowej. W wielu przypadkach nie wiadomo, jakich informacji można zażądać, a pracodawca, dysponując odpowiednią pomocą prawną, podważa wysiłki związkowców w tej dziedzinie, pogarszając tym samym jakość dialogu społecznego.

Pojawiły się również komentarze, aby ustanowić większe sankcje dla pracodawców, którzy nie chcą uczestniczyć w procesie informowania i konsultowania przedstawicieli pracowników o działaniach przewidzianych przez prawo.”

### Inne aspekty spotkań krajowych

Różne delegacje były również zainteresowane i mówiły o tym, że najbardziej rozpowszechniony dyskurs nad sposobami wyjścia z kryzysu jest zmniejszanie kosztów pracy, tj. obniżenie wynagrodzenia, zmniejszenie składek, obniżenie kosztów zwolnienia, wydłużenie wieku emerytalnego. Biorąc pod uwagę, że takie rozwiązania prowadzą do spadku konsumpcji wewnętrznej (co sumuje się ze spadkiem powodowanym bezrobociem), walka z kryzysem musi zostać uzupełniona o potrzebę wejścia na rynki zagraniczne poprzez zwiększenie konkurencyjności. Ciekawy jest fakt, że takie samo rozwiązanie może być skuteczne nie tylko dla peryferii Europy, ale także dla Turcji, Peru lub Indii, co można sprawdzić każdy, kto poszukuje rekomendacji MFW dla tych krajów. Wszyscy są zachęceni do ograniczenia swoich rynków wewnętrznych

i zwiększenia rynków zewnętrznych w utopijnym panaceum, które nieuchronnie prowadzi do konfliktów handlowych i wojen walutowych. Wyjście z kryzysu jest jednocześnie nierealne, konfliktowe i regresywne, to znaczy sprzeczne z interesami pracowników, które są akceptowane przez ogół społeczeństwa.

Pytanie zadawane przez większość uczestników spotkań brzmiało: czy istnieje realna alternatywa dla tego scenariusza? Jeden z ekspertów wyraził opinię, że konieczne jest zajęcie się systemem produkcyjnym i sposobami generowania bogactwa, odejściem od aspektów makroekonomicznych i wejściem w aspekty mikro w przedsiębiorstwach, w których niepewna praca definiuje przyszłość i konfiguruje nową „istotę społeczną”.

Jak twierdzi ekspert, ta refleksja jest niewielkim wkładem w obronę wewnętrznego konsensusu i uczestnictwa pracowników w przedsiębiorstwach, jako istotnego czynnika rozwoju innowacji, w przeciwieństwie do monopolu władzy menedżerów. Ekspert wywodzi, że tylko poprzez demokratyzację systemu produkcyjnego jest możliwy jednoczesny rozwój praw i konkurencyjności, innowacyjności i stabilności społecznej.

Otwarcie tej debaty oznacza zadanie dwóch prostych pytań. Jaka organizacja zakładowa ułatwia drogę do konkurencyjności? W jakim stopniu integracja pracy i kapitału lub formy korporacyjnej ułatwia uwolnienie energii niezbędnej do zmiany modelu produkcyjnego?

Spotkania i badania przeprowadzone przez delegacje z poszczególnych krajach, służyły uporządkowaniu opinii, dobrych doświadczeń i bardzo interesujących form współpracy. W ostatnich czasach jesteśmy świadkami głębokiej konfrontacji w świecie stosunków pracowniczych w naszym najbliższym otoczeniu, które osiąga niedopuszczalny poziom w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Pogorszenie dialogu, brak porozumień w kwestii układów zbiorowych, stałe użycie siły jako elementu presji itp.; negatywnie wpływa na konkurencyjność naszych przedsiębiorstw. Jeśli nie będziemy konkurencyjni, rynki zaczną poszukiwać lepszych opcji lub grozić mniej korzystnymi systemami produkcji.

Taka sytuacja jest wykorzystywana przez wielu partnerów, aby wzywać do przecięcia obecnych ram stosunków pracy w firmach. Zaleca się pogłębienie definicji mechanizmów zarządzania, które naprawdę przekształcają przedsiębiorstwa w organizacje skupione na ludziach, jako mechanizm gwarantujący trwałość projektów biznesowych na przyszłość.

Należy zauważyć potrzebę pogłębienia w definiowaniu mechanizmów zarządzania, które realnie przekształcają przedsiębiorstwa w organizacje skupione na ludziach, takich jak mechanizmy gwarantujące równowagę w projektach przedsiębiorstwa w przyszłości.



Oprócz kwestii ideologicznej, potrzeba przekształcenia przedsiębiorstw w społeczności ludzi, które dzielą projekt firmy jako całości, staje się normą skuteczności. Nie jest możliwe zagwarantowanie konkurencyjności przedsiębiorstw poza wspólnym wysiłkiem partnerów w zakładzie w ścisłym połączeniu z terytorium.

Debata jasno pokazała, że jest to dla nas odpowiedni moment, aby wprowadzić do naszego społeczeństwa praktykę zarządzania przedsiębiorstwem, która ułatwia uczestnictwo pracowników w firmie. Istnieje wiele form, spółdzielni, przedsiębiorstw ekonomii społecznej, firm, które ułatwiają udział w wartości generowanej przez całą organizację, udział pracowników w kapitale społecznym, współzarządzanie, samorządność itp.

Jeśli głównym celem zarządzania publicznego jest tworzenie coraz bardziej sprawiedliwego i wspierającego społeczeństwa, w którym poziom dochodów między różnymi grupami społecznymi jest w jak największym stopniu ograniczony, zapewniający kulturę przedsiębiorczości i ograniczający ryzyko biznesowe, nie możemy zaniechać działań na rzecz przekształcenia firm jako kół napędowych procesów, które generują bogactwo.

Zdaniem większości delegacji należy dążyć do stworzenia ram normatywnych i publicznego wsparcia dla idei sprzyjających uczestnictwu pracowników w przedsiębiorstwach, bez określania jednego systemu takiego zaangażowania. Należy pozwolić firmom, aby w ramach własnej tożsamości, modelu zarządzania, aspiracji itp. decydować, która formuła najlepiej pasuje do jej projektu biznesowego.

Organizacje, które promują partycypację pracowników w przedsiębiorstwach cieszą się z szeregu korzyści, które w długiej perspektywie gwarantują konkurencyjność projektu biznesowego: tworzą projekt wspólnie z członkami organizacji, co ułatwia proces zarządzania, mają tendencję do wzmacniania trwałości projektu biznesowego, zachęcają do przyjęcia większej odpowiedzialności we wszystkich obszarach firmy, sprzyjają większej identyfikacji emocjonalnej z przedsiębiorstwem, demokratyzacji organizacji, tworzenia nowych ram relacji osobistych i zawodowych, które nie opierają się na konfrontacji, lecz na wspólnej pracy, gwarantują wyższy poziom przejrzystości i wspólnej odpowiedzialności itp.

Celem spotkań przeprowadzanych w ramach projektu było zachęcenie firm i związków zawodowych do odkrywania możliwości uczestnictwa, które sprzyjają poprawie konkurencyjności organizacji, wyzwalać się z gorsetu obecnych stosunków pracy. Stworzenie takich grup ludzi zakłada wzmocnienie społecznego wymiaru przedsiębiorstwa, sprzyja procesom generowania bogactwa i przyczynia się do przewartościowania roli firmy dla spójności społecznej.

## Wnioski

Eksperti, którzy wzięli udział w spotkaniach, a także prace, które zostały zaprezentowane w ramach projektu pozwoliły z perspektywy zaobserwować świat pracy i relacje, które utrzymują jego aktywność, a także zjawiska obserwowane w bezpośredniej rzeczywistości społecznej, przede wszystkim, kiedy oznaczają one roszczenia respektowania praw i poszukiwania sprawiedliwości. W taki sposób w innym momencie historycznym i z innych przyczyn, choć nie tak bardzo różniących się od obecnych, prawo pracy zaoferowało interesującą analizę udziału pracowników w korzyściach przedsiębiorstw, do której dziś się powraca. Ta kwestia dotyczy nie tylko prawa pracy, ale także polityki i filozofii społecznej oraz, oczywiście, prawa spółek.

Jednym z celów tych spotkań była analiza różnych form partycypacji pracowników w przedsiębiorstwach lub w zarządzaniu firmami, ponieważ w większości krajów europejskich, pomimo, że jest mowa o przedsiębiorstwach, uczestnictwo konkretyzuje się w spółkach handlowych różnego typu, jak podczas spotkań zauważyli eksperci w dziedzinie prawa pracy i przedsiębiorstw.

## Warsztaty dotyczące narzędzi partycypacji w przedsiębiorstwach

Podczas spotkań międzynarodowych, oprócz przewidzianego analizowania dyrektyw europejskich, ich wdrażania do ustawodawstwa krajowego i ich realnego stosowania, wyjaśniono modele pozwalające osiągnąć sukces w różnych procesach negocjacyjnych, omówiono także bardzo przydatne narzędzia, które wzmacniają dialog między stronami w każdej organizacji, także w przedsiębiorstwie.

„Analizujemy najbardziej zaawansowane systemy zarządzania, które są stosowane w najnowocześniejszych firmach w Europie. Według jednego z ekspertów biorącego udział w międzynarodowych spotkaniach JM Aznáreza, sekret tkwi w cyklach szkoleniowych zarówno dla zarządzających, jak i menedżerów średniego szczebla i pracowników: „nawet najlepszy system ładu korporacyjnego i inne systemy zarządzania (kontrola wewnętrzna, zarządzanie ryzykiem itp.) nie są nieomyślne. To oczywiście nie umniejsza poświęcenia, jakiego wymagało jego opracowanie ani jego jakości. Jest to kolejna zmienna, którą powoduje brak całkowitego bezpieczeństwa: aspekt ludzki jest kluczowym czynnikiem w jego rozwoju i realizacji. Pracownikowi należy zapewnić aktywną rolę w rozwoju systemu zarządzania jakiegokolwiek z tych modeli. Musimy zrozumieć, że to, co wnosi taki system, przedsiębiorstwo bierze pod uwagę, że jest w pełni wykorzystywana do ciągłego doskonalenia, zasada par excellence w dążeniu do maksymalnego zaangażowania pracownika.

## Skupienie na zobowiązaniu

Typowym podejściem rozważając kwestię kultury i wartości firmy jest skupienie się na zobowiązaniu, które powinien przyjąć zarząd i kierownictwo wyższego szczebla, choć w rzeczywistości jest całkowicie niewystarczające. Nie można ignorować znaczenia i odpowiedzialności, jaką w procesie jej wzmocnienia ma całość personelu.

Sposobem na jej osiągnięcie jest promowanie wartości w firmie poprzez odpowiednią politykę szkoleniową. Pracownik będzie posiadał umiejętności i pewność siebie przy wyrażaniu swoich opinii, w taki sposób, aby możliwe naruszenia były rozwiązywane na ich początkowym etapie, zapobiegając w taki sposób uruchomieniu całego mechanizmu korygującego, co zwykle oznacza korzystanie z mechanizmu skargi.

Najważniejszy jest zatem sposób opracowywania programów szkoleniowych. Bez względu na to, że wstępne rozważania dotyczą aspektów teoretycznych na temat moralności, etyki i wartości, powinny wpływać także w określony sposób na konkretne problemy etyczne, które mogą pojawić się w przedsiębiorstwie. Kwestie takie jak unikanie wykonywania woli większości, kiedy ta podejmuje niewłaściwie działania, sposób, w jaki można się przeciwstawić intencji przełożonego, który działa na granicy przepisów, radzić sobie z naciskami, aby osiągać cele za wszelką cenę itp. muszą być omawiane na szkoleniach, które są wymagane. Poza teoretycznymi spekulacjami dotyczącymi hipotez moralnych lub przewagą wartości uniwersalnych, należy zwrócić uwagę na realną i aktualną perspektywę przedsiębiorstwa, to znaczy na to, co stanowi aspekt emocjonalny załogi.

## Kwestie pracownicze

Na zakończenie szkolenia, zgodnie z zaleceniami eksperta przedstawionymi w jednym z wystąpień, pracownik musi wiedzieć, jak odpowiedzieć na pytania: z kim powinien się skontaktować, aby zgłosić nieprawidłowość, którą zauważyłem? Jak zachowa się odbiorca takiej informacji i co może mi powiedzieć? Z jakimi argumentami może spotkać się zgłaszający, które uzasadniają zachowanie, które raportuje? Co powiedzieć, aby uzasadnić swoje działanie? Co próbuje osiągnąć ujawniając określone zachowanie, lub co chciałby poprawić lub zmienić w przedsiębiorstwie? Czy wie jakie kolejne kroki podjąć w przypadku, jeśli nie zostanie wysłuchany?

Szkolenia z sytuacji, które mogą zaistnieć w firmie ma ogromne znaczenie, aby móc stawić czoła konfliktom, które rzeczywiście mogą wystąpić. W ten sposób pracownik będzie bardziej skłonny do podjęcia kroków i pokazania do osoby odpowiedzialnej zaistniałego dylematu etycznego. Ponadto, podczas ćwiczeń przeprowadzanych w czasie sesji treningowych, przedsiębiorstwo daje poczucie wspierania partycypacji pracowników.

## Odpowiednie środowisko i otwarci menedżerowie

Oczywiście kontekst i narzędzia muszą zaczynać się od przywódców związkowych lub przedstawicieli pracowników, a także od kierownictwa najwyższego szczebla, to oni powinni sprzyjać odpowiedniemu środowisku umożliwiając realizację wcześniej wspomnianych założeń. Menedżerowie, którzy nie są otwarci, którzy nie są skłonni udzielać głosu pracownikowi, nie zdołają rozszerzyć kultury i wartości, o których przedsiębiorstwo mówi jedynie teoretycznie. Jednak nawet menedżerowie pozornie bardziej otwarci, którzy publicznie opowiadają się za uczestnictwem pracowników, mogą subtelnie dawać do zrozumienia, że wkład, wysiłek i opinie wyrażane przez pracowników nie są mile widziane. Jeśli wcześniej przedstawione podejście nie napotka na odpowiedni grunt, jeśli z organizacji odchodzą osoby, którzy w swoim czasie przedstawiali konstruktywne pomysły, późniejsze twierdzenia dyrekcji o wstęchnianiu się w głos pracowników nie mogą być uznane za prawdziwe. To dzięki zachowaniu, które pracownik obserwuje u swojego pracodawcy nabiera pewności siebie w momencie zabierania głosu, kiedy raportuje o zauważonej nieprawidłowości.

## Pierwszy krok, szkolenia menadżerów

W tym celu pierwszym krokiem jest wyszkolenie związkowców i menadżerów wyższego szczebla. Należy przeszkolić tych, którzy mają inicjatywę w momencie zgłaszania nieprawidłowości i uruchomienia trybu podejmowania właściwych działań naprawczych. Ważne jest, aby dyrektorzy nie dawali do zrozumienia, że w momencie usłyszenia krytyki zależy im na szybkim jej uciszeniu. Ukrywanie błędów nie naprawia sytuacji.

Ponadto liderzy powinni rozwijać umiejętności, które pozwalają na tworzenie środowiska, w którym pracownik nie obawia się zabierać głosu. Należy przyznać, że jest to bardzo skomplikowane zadanie, ponieważ nie tylko liderom autorytarnym brakuje tych wartości, także ci, którzy nie podejmując kroków, o które wnosi skarżący dają podobne wrażenie. Przywódca, który nie jest dostępny, lub który nie postępuje konsekwentnie w sytuacji, kiedy jest mu przedstawiona pewna kwestia, to wspiera milczenie i pozwalanie na brak zmian.

Podobnie jak w przypadku pracowników, jak mówimy, są to umiejętności, których można się nauczyć podczas sesji szkoleniowych mogących poprawić zdolność do słuchania i tolerowania poprzez przećwiczenie sytuacji i konfliktów, jeśli nie bezpośrednio z personelem, to przynajmniej z niektórymi menedżerami, także średniego szczebla i przedstawicielami pracowników. Jeśli kierownictwo najwyższego szczebla pokaże menadżerom średniego szczebla, że idee pracowników i skargi na niewłaściwe zachowanie powinny zostać wysłuchane, będą oni mogli swoim odpowiednim zachowaniem zmanifestować takie podejście całej załodze.

Prawdą jest, że oddanie pracownikom głosu wymaga zaangażowania przez przywódców wysiłku, czasu i pieniędzy, ale jeśli przedsiębiorstwo podjęło starania dla promowania wartości etycznych, jest to inwestycja warta poświęcenia. Pracownicy są ostatnim ogniwem, dzięki któremu przedsiębiorstwo może przestrzegać deklarowanych wartości i zasad. Tworząc otoczenie zaufania i zapewniając niezbędne umiejętności, przedsiębiorstwo bez wątpliwości może budować podstawy dobrego ładu korporacyjnego, podążając śladami wyznaczonymi przez kulturę, politykę i ustalone cele.

## **Działy kadr**

Abstrahując nieco od głównego tematu, rozmawialiśmy także o działach kadr w dużych korporacjach, które wykorzystują narzędzia i kanały cyfrowe w procesach rekrutacji i relacjach z załogami, takie jak LinkedIn lub Twitter, lub za ich pomocą komunikują się i wchodzą w interakcje z potencjalnymi kandydatami. Jest to niewątpliwie ważny krok w kierunku cyfryzacji.

Ten proces nie zakończy się jednak, dopóki nie zostanie przeprowadzona globalna transformacja cyfrowa działów kadr, która powinna również obejmować narzędzia cyfrowe we wszystkich procesach wewnętrznych.

W projekcie zebraliśmy listę 5 podstawowych narzędzi, które w nasze ocenie, cyfrowe działy kadr powinny używać regularnie zarówno w procesach zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

## **5 narzędzi niezbędnych w dziale kadr**

### **Wewnętrzne sieci społecznościowe**

Celem posiadania tego typu sieci społecznościowych jest poprawa komunikacji wewnętrznej i współpracy między pracownikami. Ułatwiając interakcje między pracownikami, bez względu na dział w jakim pracują, tego typu narzędzia pomagają wzmocnić poczucie przynależności do zespołu i koleżeństwa, co również wzmacnia kulturę organizacyjną.

Ponadto wewnętrzne sieci społecznościowe są przestrzenią, która pozwala na elastyczność w hierarchii i zachęca do bardziej nieformalnych kontaktów, co zwiększa tendencję do poprawy relacji między młodszymi i starszymi pracownikami. Dobre relacje zawodowe mają niewątpliwie pozytywny wpływ na zadowolenie pracowników, co zmniejsza ich rotacyjność.

Istnieje wiele narzędzi, które spełniają to zadanie, takich jak Jive, Yammer, Socialcast, Zyncro, Confluence lub Beezy, z których każdy ma swoje szczególne cechy, które sprawiają, że są bardziej odpowiednie dla jednego typu firmy lub innego.

### **Narzędzia gamifikacji**

Są to rozwiązania, które pozwalają firmom zwiększyć motywację pracowników poprzez wykorzystanie narzędzi i technik gier, to zjawisko nazywane jest gamifikacją (lub grywalizacją).

Tego typu narzędzia mogą być używane w każdym dziale i w wielu sytuacjach, takich jak motywowanie przedstawicieli handlowych lub zachęcanie pracowników do udziału w działaniach promowanych przez firmę.

Kwestia dotyczy zadań, procesów i działań, do których przedsiębiorstwa chcą zachęcać oraz ustalenie nagród: poziomy, rankingi, odznaczenia, monety, tak aby pracownicy byli zmotywowani i chcieli dawać z siebie wszystko.

Niektóre z najpopularniejszych platform do gamifikacji to Badgeville, Bunchball, Bigdoor lub Gamify, z których każda posiada swoje właściwości.

### **Platformy e-learningowe**

Żyjemy w epoce uczenia się przez całe życie, które definiuje się jako odpowiedzialność, którą każda osoba przyjmuje w kwestii własnych szkoleń i ciągłego odnawiania swojej wiedzy i posługiwania się narzędziami.

W celu ułatwienia szkolenia swoich pracowników, wiele firm korzysta z platform edukacyjnych lub LCMS (Learning Content Management System), które są wirtualnymi salami oferującymi odpowiednie kursy szkoleniowe dla korporacji.

Fakt, że firmy oferują szkolenia swoim pracownikom i ułatwiają ich rozwój zawodowy, jest jedną z cech, najbardziej cenionych przez pokolenie, które obecnie stanowi większość siły roboczej, pokolenie milenialsów.

Z tego względu wprowadzenie tego typu narzędzi nie tylko poprawia umiejętności obecnie zatrudnionych, ale także jest bardzo skuteczną formą przyciągania nowych pracowników.

Niektóre z najczęściej używanych platform e-learningowych to: Coursera, edX, Moodle, ATutor lub EFront.

## Platforma zarządzania listami płac

Platformy zarządzania listami płac są jednym z podstawowych narzędzi już wprowadzonych w praktycznie wszystkie działy kadr.

Tego typu oprogramowanie zwykle oferuje również systemy zarządzania urlopami i kanały komunikacji, które ułatwiają przetwarzanie wszystkich dokumentów w administracji publicznej.

Wiele firm prowadzi zarządzanie listami płac i ogólną administracją zasobów ludzkich, zarówno w sektorze MŚP, jak i w dużych firm. Najbardziej znane narzędzia to Sage, Meta4 i Factorial.

## Zaawansowane rozwiązania podpisu elektronicznego

Potrzeba zbierania podpisów od pracowników jest stałą działalnością w każdym dziale kadr. Na przykład, w wielu firmach jest wymagane, aby każdy pracownik co miesiąc podpisał swoją listę płac.

Działy kadr, które korzystają z podpisu elektronicznego, oszczędzają czas potrzebny na takie działania, oszczędzają papier i usprawniają procesy odbierając podpisaną dokumentację w ciągu kilku minut.

Signaturit jest zaawansowanym narzędziem do podpisu elektronicznego najbardziej odpowiednim do szybkiego i łatwego zbierania podpisów w sposób całkowicie cyfrowy: dokumentacja do podpisania może zostać wysłana pocztą elektroniczną lub za pośrednictwem panelu sterowania Signaturit, a każdy, kto ją otrzyma, może ją podpisać w 3 prostych krokach.

Zarówno nadawca, jak i odbiorca dokumentu otrzymują jego podpisaną kopię. Istnieją inne narzędzia zaprojektowane dla mniej wymagających firm, np. działających w sektorze MŚP.

## Zrównoważony dialog między pracownikami i pracodawcami

Dzielą się informacjami i obawami

- ✓ Starają się poszukiwać najbardziej odpowiednich rozwiązań problemów.
- ✓ Szanują i biorą pod uwagę opinie każdej ze stron, co pozwala na podejmowanie wspólnych decyzji.

- ✓ Z wyprzedzeniem dyskutują o problemach i starają się wdrażać środki zapobiegawcze.
- ✓ Współpraca z pracownikami może pomóc w zapobieganiu zagrożeniom zawodowym poprzez sugerowanie technik bezpieczeństwa.
- ✓ Oprócz doskonałych opinii, ich obecność oznacza udział na wczesnym etapie w procesach planowania, co z kolei oznacza lepsze zrozumienie, dlatego są podejmowane niektóre środki bezpieczeństwa, a zatem pracownicy są będą bardziej zmotywowani do ich przestrzegania.

W jaki sposób pracownicy mogą współpracować w kwestiach bezpieczeństwa i higieny pracy?

- ✓ Dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu sprzętu, narzędzi i produktów, z którymi pracują.
- ✓ Przestrzegając środków zapobiegawczych wdrożonych przez innych i, w przypadku, kiedy jedna z technik bezpieczeństwa nie przynosi odpowiedniego rezultatu, pracownicy powinni skontaktować się ze swoimi przełożonymi w celu poinformowania ich lub wprowadzenia innych środków.
- ✓ Nie ma wątpliwości, że pracownicy stanowią istotną część w działalności firmy, dlatego bardzo ważne jest, aby mieli oni aktywny udział w zapewnieniu bezpieczeństwa swojego i swoich współpracowników.

## Wzmacnianie uczestnictwa

Podczas różnych spotkań kierowano się nie tylko do liderów związkowych. Niektóre wystąpienia zostały skierowane w szczególności do pracodawców.

Dobłą metodą motywowania zespołu jest zachęcanie do udziału w projektach i inicjatywach firmy. Zamiast domagać się tylko wypełnienia powierzonych zadań, należy zachęcić pracowników do pójścia o krok dalej i zaproponowania swoich pomysłów. Poniżej przedstawiono niektóre narzędzia, których można używać.

## Skrzynka na wnioski

Jest niezbędne, aby w firmie istniał formalny system do składania propozycji, czy to w postaci fizycznej skrzynki czy w postaci skrzynki poczty elektronicznej.

## Tury pytań

Wszystkie spotkania powinny przewidywać otwartą turę, podczas której każda osoba może przedstawić pytanie lub komentarz.

### **Grupy robocze**

Kiedy należy wykonać ważne zadanie w firmie, warto jest poprosić o dobrowolną współpracę pracowników, tak aby stworzyć grupę roboczą.

### **Grupy jakości**

Grupy jakości to stałe zespoły, których zadaniem jest poprawa procesów i funkcjonowania firmy. Należy je wzmacniać i pozwalać na decyzyjność.

### **Burza mózgów**

Jeśli są dobrze zorganizowane i prowadzone, sesje burzy mózgów są świetnym narzędziem pozwalającym na wzmocnienie uczestnictwa i kreatywności.

### **Konkursy idei**

Chodzi o oglądanie otwartych konkursów dla wszystkich zainteresowanych, których celem jest wybranie najlepszej propozycji lub inicjatywy dotyczącej określonego zagadnienia.

### **Dyskusje moderowane**

Polegają na zorganizowaniu debaty na dany temat ważny dla firmy. Jej celem jest poznanie różnych opinii, a nie podjęcie decyzji.

### **Styl zarządzania**

Na koniec, w celu wzmocnienia uczestnictwa w przedsiębiorstwie musisz przyzwyczaić się do proszenia współpracowników o wyrażenie opinii, wysłuchać tego co mają do powiedzenia i brać to pod uwagę.

Zachęcaj ludzi o uczestniczenia i dzielenia się swoimi ideami, nie krytykuj ani nie odrzucaj na wstępie ich pomysłów, bądź wdzięczny za zaangażowanie.

Na koniec, pozwól swoim współpracownikom, aby zorganizowali się zgodnie ze swoim pomysłem i próbowali inicjatyw, które tworzą.

Zarządzanie komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwie zawsze miało znaczenie. Jednak, w otoczeniu cyfrowym, w którym poruszają się miliony osób każdego dnia nie tylko jest ważne, ale ma zasadnicze znaczenie dla każdej korporacji.