

F O U N D A T I O N

F O C U S

czerwiec 2014 r.

Wydanie

15

W poszukiwaniu rozwiązań przynoszących korzyści wszystkim w przedsiębiorstwach UE

Gwarancja dla młodzieży: podstawowa inwestycja na przyszłość

Sektor hutnictwa: zapobieganie ograniczeniom psychospołecznym w miejscu zatrudnienia

W kierunku lepszych strategii na rzecz aktywnego włączenia

Organizacje o wysokim współczynniku zaangażowania: na dobre i na złe?

Zwycięskie rozwiązania w obszarze stosunków przemysłowych

Praktyki przynoszące wszystkim korzyści (win-win)

Stymulowanie rozwoju i konkurencyjności w przedsiębiorstwach europejskich



Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy



2 Artykuł wstępny

3 „Zarządzanie to zbyt ważne zadanie, by powierzyć je tylko menedżerom” – wywiad z Tonym Murphym (Instytut IDEAS)



4 W poszukiwaniu rozwiązań przynoszących korzyści wszystkim w przedsiębiorstwach UE



6 Innowacje w miejscu zatrudnienia: sposób na lepsze miejsca pracy i bardziej konkurencyjne przedsiębiorstwa



8 Gwarancja dla młodzieży: podstawowa inwestycja na przyszłość



9 Sektor hutnictwa: zapobieganie ograniczeniom psychospołecznym w miejscu zatrudnienia



11 W kierunku lepszych strategii na rzecz aktywnego włączenia



12 Organizacje o wysokim współczynniku zaangażowania: na dobre i na złe?



14 Wsparcie dla pracujących opiekunów i pracowników opieki

15 Zwycięskie rozwiązania w obszarze stosunków przemysłowych

Niniejsze wydanie Foundation Focus poświęcone jest analizie praktyk przynoszących korzyści wszystkim w europejskich miejscach zatrudnienia, pomagających przedsiębiorstwom rozwijać się i wprowadzać innowacje, zwiększając tym samym ich konkurencyjność. Co europejskie badanie przedsiębiorstw mówi nam o praktykach stosowanych w miejscach zatrudnienia w sferach organizacji pracy, polityki kadrowej, partycypacji pracowników oraz dialogu społecznego? Jakie są powiązania między organizacją pracy a innowacjami oraz w jaki sposób wpływają one na pracodawców i pracowników? Jaką rolę odegra gwarancja dla młodzieży UE w odbudowie gospodarki europejskiej? Jakie działania podejmuje się na poziomie europejskim, aby usprawnić aktywne włączenie? Dlaczego pracownicy powinni być bardziej zaangażowani w sprawy przedsiębiorstw? Co należy zrobić, aby pomóc w godzeniu życia zawodowego z opieką? W jaki sposób dialog społeczny może przyczynić się do poprawy wyników przedsiębiorstwa i jaki może wnieść wkład w innowacje?

Dokonaj subskrypcji online pod adresem
www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm

Artykuł wstępny

Unia Europejska pragnie wyjść z kryzysu, podążając „główną drogą” w kierunku konkurencyjności połączonej z lepszą jakością pracy i zatrudnieniem. Doświadczwszy powszechnej utraty miejsc pracy wskutek kryzysu gospodarczego, Europa ponownie zaczęła odnotowywać postępy w realizacji celów strategii „Europa 2020” na rzecz zatrudnienia, aczkolwiek powoli. Odnowa gospodarcza sprzyjająca zatrudnieniu zależy od wielu czynników, w tym od konkurencyjnych przedsiębiorstw, które są zdolne wprowadzać innowacje i rozwijać się.

Budowanie potencjału przedsiębiorstw w obszarze innowacji i wzrostu gospodarczego – jak również z myślą o elastycznym reagowaniu na zmieniające się i wymagające rynki – to nie jest proces jednowymiarowy. Wiąże się on z pielęgnowaniem i możliwie najlepszym wykorzystaniem kapitału ludzkiego, poszukiwaniem skuteczniejszych wzorców organizacji pracy, określeniem i rozwiązaniem problemów, z którymi borykają się pracownicy tak w miejscu zatrudnienia, jak i starając się zachować równowagę między życiem zawodowym a innymi zobowiązaniami. Innowacyjne podejście do tych zagadnień może zaowocować strategiami skutkującymi korzyściami dla wszystkich – dla pracowników, menedżerów, przedsiębiorstw i „docelowo” dla społeczeństwa europejskiego.

W badaniu Eurofound analizowano czynniki, które przyczyniają się do udanych innowacji oraz rozwoju w zakresie praktyk przynoszących korzyści wszystkim i skutkującym lepszymi warunkami pracy. Na poziomie ogólnoeuropejskim obejmuje to porównawczą analizę wyników europejskiego badania przedsiębiorstw oraz europejskiego badania warunków pracy, uwytłaczających na przykład skalę innowacji w przedsiębiorstwach i rolę zaangażowania pracowników, szkoleń oraz dialogu społecznego w stymulowaniu innowacji w miejscu zatrudnienia i lepszych warunków pracy. W ramach innych badań prowadzonych na poziomach krajowym, sektorowym i zakładowym uwytłaczono przypadki uwieńczone korzyściami wszystkich stron, analizując elementy leżące u podstaw tych korzyści.

Oczywiste jest, że między poszczególnymi krajami, regionami i sektorami występuje ogromne zróżnicowanie, jeśli chodzi o przyjmowanie praktyk skutkujących korzyściami dla wszystkich. Badanie ma dostarczyć informacji, które pomogą wywnioskować, w jaki sposób należy wspierać rozwój tych praktyk, stymulować ich powszechniejsze przyjmowanie oraz ukierunkować politykę, tak by skutecznie te działania wspomagała.

Foundation Focus jest wydawany przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound). Eurofound, trójstronna agencja Unii Europejskiej, rozpowszechnia wiedzę w celu wsparcia procesu opracowywania polityki społecznej i polityki pracy.

Redaktor naczelny: **Mary McCaughey** | Dyrektor: **Juan Menéndez-Valdés**
 Zastępca dyrektora: **Erika Mezger**

Język wersji oryginalnej: angielski
 Zdjęcia: Shutterstock / Eurofound / European Parliament / Salzgitter AG / Paul Sharp, Sharppix

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy
 Wyattville Road | Loughlinstown | Dublin 18 | Irlandia
 Tel: (+353 1) 204 31 00 | Faks: (+353 1) 282 42 09 | 282 64 56
 Email: information@eurofound.europa.eu | Strona internetowa: www.eurofound.europa.eu

WYWIAD Z TONYM MURPHYM

„Zarządzanie to zbyt ważne zadanie, by powierzyć je tylko menedżerom”



W świetle aktualnego stanu gospodarki w całej UE w interesie wszystkich Europejczyków leżą dążenia do utrzymania miejsc pracy: pomóc w tym mogą rozwiązania skutkujące korzyścią dla wszystkich. Jednym ze sposobów na zwiększenie konkurencyjności jest propagowanie współpracy między menedżerami i pracownikami oraz zaangażowanie obu tych stron w poszukiwanie rozwiązań służących zwiększeniu wydajności przedsiębiorstw. Eurofound rozmawia z Tonym Murphym na temat roli, jaką odgrywa jako starszy specjalista ds. zmian w Instytucie IDEAS, oraz o pracy, którą wykonuje, pomagając utrzymać miejsca pracy licznym zakładom produkcyjnym w Irlandii.

Jaką rolę odgrywa Instytut IDEAS?

Institute for the Development of Employees Advancement Services (IDEAS) prowadzi szkolenia podnoszące kwalifikacje dla członków związku Services, Industrial, Professional and Technical Union (SIPTU) oraz dla innych pracowników i związków zawodowych. Związek SIPTU reprezentuje ponad 200 000 pracowników w Irlandii, prawie ze wszystkich sektorów irlandzkiej gospodarki. Instytut IDEAS utworzono w 2001 r. z zamiarem prowadzenia ogólnych szkoleń podnoszących kwalifikacje i tym samym wsparcia w realizacji celów organizacyjnych oraz uczenia się pracowników przez całe życie. Pomaga on wypracować wspólne podejście związków zawodowych i kadry kierowniczej do szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, pełniąc funkcję niezależnego podmiotu posiadającego osobowość prawną w sferze komercyjnej.

SIPTU od dawna uważał, że podnoszenie kwalifikacji odgrywa decydującą rolę, jeśli chodzi o zapewnienie przedsiębiorstwom pomocy w wytwarzaniu wysokiej jakości towarów i świadczeniu wysokiej jakości usług, które mogą konkurować ze sobą na poziomie krajowym oraz z towarami i usługami na skalę międzynarodową, jak również pomaga naszym członkom utrzymać miejsca pracy. Instytut IDEAS założono z obawy, że tradycyjne metody nie przyniosą długotrwałych wyników, ponieważ były one często inicjowane i prowadzone tylko przez jedną stronę partnerstwa społecznego. Instytut IDEAS pomógł wielu członkom SIPTU podnieść kwalifikacje dzięki szkoleniom z podstawowej i zaawansowanej obsługi komputera, pracy

zespołowej, indywidualnej efektywności zawodowej, ukierunkowania na obsługę klienta i umiejętności zawodowych. Większość szkoleń oferowanych przez Instytut IDEAS to szkolenia akredytowane.

Jakie działania kadra kierownicza powinna podjąć wspólnie z pracownikami, aby uczynić przedsiębiorstwo przyjaznym miejscem zatrudnienia – bardziej wydajnym i efektywnym?

Instytut IDEAS nawiązuje kontakt i pracuje z przedsiębiorstwem czy organizacją jedynie wówczas, gdy zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy uznają jego pomoc za konieczną, i tylko w przypadku, gdy obie te grupy wyrażają wolę nawiązania współpracy. Metoda działania Instytutu polega na powołaniu grupy koordynującej, zrzeszającej przedstawicieli związków zawodowych i kadry kierowniczej, w której skład wchodzi zarówno członkowie kadry kierowniczej najwyższego szczebla, jak i kierownicy zakładów pracy, przy czym wszystkie strony zasiadające w tej grupie muszą się zgodzić na zakres zadań. Wiąże się to z określeniem aktualnej sytuacji – bez koloryzowania – i kierunku, w jakim przedsiębiorstwo chce zmierzać. Grupa ta jest zespołem monitorującym sytuację w przedsiębiorstwie, odpowiada za opracowanie strategii ciągłego doskonalenia, która ostatecznie ma doprowadzić do utrzymania miejsc pracy.

Metodologia stosowana przez Instytut IDEAS odbiega od tradycyjnych metod doradztwa w zakresie zarządzania, ponieważ wymaga zaangażowania wszystkich stron tak na szczeblu podstawowym, jak i najwyższym. Koncepcja opiera się na przekonaniu, że wiedza praktyczna to podstawa pomyślnego wdrożenia strategii, a zaangażowanie szeregowych pracowników i kadry kierowniczej zakładu pracy w opracowanie wizji i celów przedsiębiorstwa jest również ważne.

Czy może Pan podać jakieś przykłady udanych interwencji, które zaowocowały wprowadzeniem pozytywnych zmian?

Dwa przykłady pozytywnych zmian w miejscu zatrudnienia wskutek działania Instytutu IDEAS to Kirchhoff Automotive Ireland i SAICA Pack Ashbourne¹.

Pierwszy z wymienionych podmiotów to irlandzka filia prywatnego koncernu Kirchhoff, dostawcy części samochodowych, którego siedziba główna mieści się w Niemczech. Instytut IDEAS zajmował się procesem zmian, który doprowadził do skutecznego pokonania frustracji kadry kierowniczej i pracowników wywołanej warunkami zatrudnienia oraz do wdrożenia środków umożliwiających pracownikom wychwycenie i rozwiązanie wielu codziennych problemów związanych z działalnością produkcyjną.

W drugim przedsiębiorstwie, SAICA Pack, produkującym papier i pudła kartonowe, Instytut IDEAS zajmował się rozwiązywaniem toczących się sporów kadry kierowniczej ze związkami zawodowymi, zagrażających dalszej działalności spółki w Irlandii. Instytut pomógł stworzyć otoczenie, w którym wszyscy pracownicy mogą wносить wkład w zagwarantowanie przyszłości zakładu.

Jaką rolę w tych procesach odgrywa dialog społeczny?

Właściwy dialog społeczny między kadra kierowniczą a pracownikami w miejscu zatrudnienia jest kluczem do powodzenia metodologii Instytutu IDEAS. Współpraca jest równie ważna dla kadry kierowniczej, jak i przedstawicieli pracowników.

Aby wyjaśnić, dlaczego współpraca między kadra kierowniczą a pracownikami jest tak istotna dla pomyślnego działania przedsiębiorstwa, często posługujemy się hasłem „zarządzanie to zbyt ważne zadanie, by powierzyć je tylko menedżerom”. Przyczyny są proste: każdy musi się zaangażować w doskonalenie przedsiębiorstwa, ponieważ jego działalność zapewnia środki do życia wszystkim zatrudnionym, nie tylko menedżerom. Współpraca i współdziałanie pomagają utrzymać miejsca pracy, a rozwój przedsiębiorstwa prowadzi do stworzenia nowych miejsc pracy.

www.ideasinstitute.ie

Rozmawiał: Måns Mårtensson

¹ Eurofound przeanalizował oba przypadki i opublikował wyniki analiz. Szczegółowe informacje na ten temat podano w sekcji „Pozostałe publikacje”.

W poszukiwaniu rozwiązań skutkujących korzyścią dla wszystkich w przedsiębiorstwach UE

Wprowadzając innowacje i stymulując wydajność, europejskie przedsiębiorstwa mogą odegrać kluczową rolę w realizacji celów strategii „Europa 2020” na rzecz zatrudnienia i inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu. Do ich osiągnięcia i jednoczesnego zagwarantowania właściwej jakości pracy przyczynić się może odpowiednia organizacja pracy. Trzecie europejskie badanie przedsiębiorstw Eurofound wnosi wkład w debatę orientacyjną.

Innowacyjność w miejscu zatrudnienia coraz częściej uznaje się za ważne źródło wzrostu gospodarczego, którego kluczowym elementem jest kapitał ludzki. Innowacyjność w miejscu zatrudnienia pozwala wszystkim pracownikom, bez względu na ich pozycję w strukturze przedsiębiorstwa, przyczynić się do doskonalenia stosowanych w przedsiębiorstwie praktyk. Innowacyjność to odzwierciedlenie procedur i produktów, opracowanych koncepcji, współpracy, budowania autonomii i wyciągania wniosków ze zdobytych doświadczeń: to urzeczywistnienie ukrytej wiedzy pracowników. Zaangażowanie przynosi korzyści zarówno przedsiębiorstwom (w formie innowacji i wydajności), jak i pracownikom (w postaci większego zmotywowania, lepszego zdrowia i dobrego samopoczucia, trwałości zatrudnienia i większych szans na zatrudnienie).

Ukierunkowanie polityki

W Zielonej księdze Komisji w sprawie organizacji pracy z 2007 r. kapitał ludzki i organizację pracy uznano za aktywa o zasadniczym znaczeniu dla Europy. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz UE podkreśliły ostatnio znaczenie organizacji pracy i zaangażowania pracowników w budowanie innowacyjności europejskich przedsiębiorstw.

Komisja Europejska odnosi się do innowacyjności w miejscu zatrudnienia również w strategii polityki przemysłowej oraz w projekcie „Unia innowacji”. Na podstawie komunikatu Komisji w sprawie polityki przemysłowej z 2012 r. powołano do życia Europejską Sieć Innowacji (EUWIN), pełniącą funkcję platformy wymiany wiedzy o innowacyjności w miejscu zatrudnienia, dzięki

której przedsiębiorstwa i inne zainteresowane strony mogą dzielić się posiadaną wiedzą.

Ponadto Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny uruchomił własną inicjatywę opiniotwórczą dotyczącą „innowacyjności w miejscach zatrudnienia jako źródła wydajności i dobrej jakości zatrudnienia”.

OECD również uznaje nowy społeczny wymiar innowacyjności w swojej strategii innowacji: stwierdzając, że „kapitał ludzki odgrywa nadrzędną rolę w rozwoju gospodarczym i innowacyjności”².

Wnioski z europejskiego badania przedsiębiorstw (ECS)

Trzecie europejskie badanie przedsiębiorstw (ECS), w ramach którego w 2013 r. przeprowadzono badania terenowe, poświęcono analizie zagadnienia innowacji w miejscu zatrudnienia. Pytania dotyczące praktyk stosowanych w miejscu zatrudnienia, polityki kadrowej, partycypacji pracowników i dialogu społecznego zadano menedżerom i przedstawicielom pracowników niemal 30 000 europejskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Wnioski szczegółowo omówione w niniejszym dokumencie oparto na wynikach wywiadów przeprowadzonych z menedżerami i przedstawicielami pracowników przedsiębiorstw prowadzących działalność rynkową w 28 państwach członkowskich³.

Skala innowacyjności przedsiębiorstwa

Niemal jedna trzecia przedsiębiorstw objętych trzecim ECS zadeklarowała, że od początku 2010 r. wprowadziła pewne innowacje:

- 34% przedsiębiorstw wprowadziło nowe lub ulepszone metody prowadzenia działalności marketingowej i komunikacji;



- 41% przedsiębiorstw wprowadziło nowe lub znacznie zmienione produkty i usługi;
- 36% przedsiębiorstw wprowadziło nowe lub znacznie zmienione procedury wytwarzania towarów lub świadczenia usług.

Ponadto jedna trzecia przedsiębiorstw wprowadziła od początku 2010 r. pewne zmiany organizacyjne.

Zaangażowanie pracowników

Ważne jest, aby przedsiębiorstwa nadążały za innowacjami na rynku. W 68% przedsiębiorstw personel monitoruje zewnętrzne koncepcje i rozwój technologiczny w zakresie nowych produktów i usług:

- w 29% przedsiębiorstw są specjalnie wyznaczeni do tego celu pracownicy;
- w 39% przedsiębiorstw zadanie to wchodzi w zakres obowiązków pracowników wszystkich szczebli.

Jeżeli chodzi o zarządzanie wiedzą, kadra kierownicza 62% przedsiębiorstw deklaruje, że jej pracownicy dokumentują dobre praktyki pracy i zdobyte doświadczenia, dzięki czemu mogą je przekazać swoim współpracownikom. Jeżeli jednak chodzi o podejmowanie decyzji, kadra kierownicza ponad połowę (54%) przedsiębiorstw deklaruje, że decyzje dotyczące planowania i realizacji codziennych zadań podejmuje samodzielnie. W 40% przedsiębiorstw decyzje takie kadra kierownicza podejmuje wspólnie z pracownikami; jedynie w 6% przedsiębiorstw pracownicy podejmują je samodzielnie.

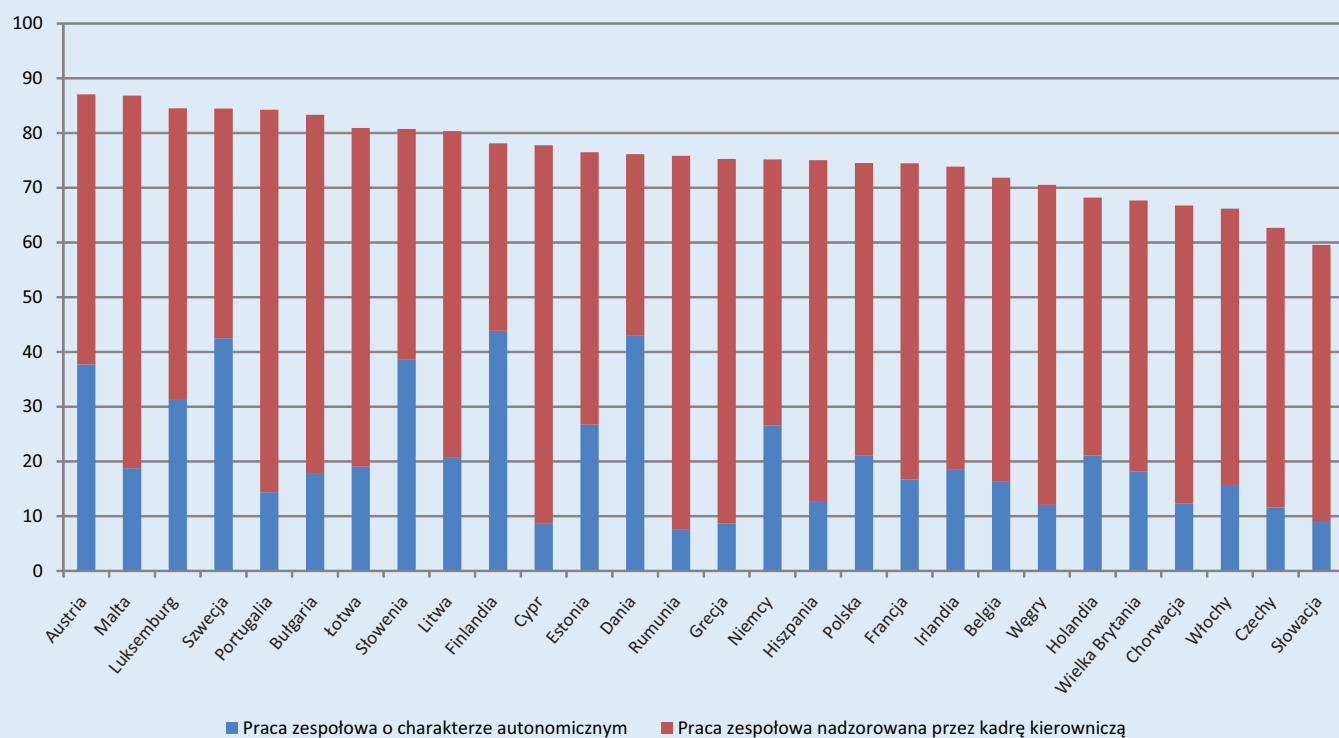
Praca zespołowa

Pracę zespołową praktykuje się w większości przedsiębiorstw (73%); przebiega ona pod nadzorem kadry kierowniczej lub w sposób autonomiczny. Członkowie zespołów autonomicznych cieszą się większą swobodą i niezależnością w zakresie opracowywania koncepcji i metod usprawniania pracy, które decydują o innowacyjności. Pracę zespołową nadzorowaną przez kadre kierownicze praktykuje 53% przedsiębiorstw, natomiast autonomiczną pracę zespołową 20%. Wyniki badania wskazują na duże różnice między państwami UE w zakresie pracy zespołowej, w szczególności tej o charakterze autonomicznym. Najwięcej przedsiębiorstw

² OECD (2010), „Empowering people to innovate” w dokumencie *OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow*, Publikacje OECD, Paryż.

³ Działalność rynkową zdefiniowano na podstawie klasyfikacji zawartej w rejestrach przedsiębiorstw i zgodnie z ogólną klasyfikacją przemysłową działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej (NACE), w większości przypadków jest to działalność handlowa w sektorze prywatnym. Do grupy tej nie zalicza się działalności w sektorze zdrowia, edukacji i administracji publicznej, a także rybołówstwa i rolnictwa, których nie objęto badaniem.

Rysunek 1: Praca zespołowa o charakterze autonomicznym i nadzorowana przez kadrę kierowniczą w podziale na państwa (%)



praktykujących autonomiczną pracę zespołową mieści się na terytorium Austrii, Danii, Finlandii, Luksemburga, Słowenii i Szwecji (ponad 30% przedsiębiorstw).

Pracownicy mogą również bezpośrednio uczestniczyć w naradach z kadrą kierowniczą. Przedsiębiorstwa dysponują różnorodnymi narzędziami służącymi realizacji powyższych celów, adekwatnymi do potrzeb i wielkości przedsiębiorstwa – są to: spotkania, arkusz propozycji, upowszechnianie informacji, komitety, ankiety pracownicze, media społecznościowe i panele dyskusyjne.

Rola zasobów ludzkich

Praktyki dotyczące zasobów ludzkich odgrywają najistotniejszą rolę i odzwierciedlają znaczenie, jakie kadra kierownicza przywiązuje do rozwoju kapitału ludzkiego. Kadra kierownicza ponad trzech czwartych przedsiębiorstw (78%) zadeklarowała, że większość pracowników (80% lub więcej) zatrudnia na podstawie umów o pracę zawartych na czas nieokreślony.

Ponadto 88% menedżerów zadeklarowało, że przedłużyło umowy z większością pracowników zatrudnionych na podstawie umów o pracę na czas określony. Jeśli chodzi o rozwój zawodowy, 86% menedżerów zadeklarowało, że kandydatów na stanowiska wakuujące poszukują przede wszystkim wśród własnych pracowników.

Istotnym mechanizmem umożliwiającym podnoszenie kwalifikacji są szkolenia: w Czechach, Finlandii, we Włoszech, Portugalii, Hiszpanii i Szwecji ponad 30% przedsiębiorstw udzieliło płatnych urlopów szkoleniowych niemal wszystkim pracownikom (80% lub więcej). Przeciwagą dla nich stanowi 29% przedsiębiorstw, które nie udzieliły płatnego urlopu szkoleniowego żadnemu z zatrudnionych pracowników.

Dialog społeczny

Według ECS dialog społeczny na poziomie przedsiębiorstwa jest ważnym elementem innowacyjności w miejscu zatrudnienia, zwłaszcza jeżeli wyposaża przedstawicieli pracowników (związki zawodowe lub rady pracownicze) we właściwe narzędzia służące omawianiu różnorodnych problemów. W przedsiębiorstwach o różnej wielkości i w poszczególnych państwach odnotowuje się zróżnicowany poziom zinstytucjonalizowania organizacji reprezentujących pracowników.

Wnioski

Przedsiębiorstwa mogą decydować o zmianach: optymalne wykorzystanie kwalifikacji i „ukrytej” wiedzy pracowników to element decydujący o konkurencyjności. Wymaga to wdrożenia w miejscu zatrudnienia praktyk stymulujących partycypację

pracowników oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi zachęcających pracowników do zaangażowania. Proces ten mogą ułatwić struktury dialogu społecznego. Innowacyjność w miejscu zatrudnienia niesie ze sobą potencjał poprawy wydajności i jakości pracy.

Wyniki ECS wskazują na innowacyjność większości europejskich miejsc zatrudnienia⁴. Oczywiście nie wszystkie przedsiębiorstwa w równym stopniu wykorzystują partycypację pracowników i pod tym względem występują spore różnice między poszczególnymi państwami. Świadczy to o dużym marginesie możliwości szerszego stosowania tego typu praktyk w Europie. Przekazanie wyników badania decydującym i przedsiębiorstwom oraz wykazanie, że partycypacja pracowników może prowadzić do wdrożenia praktyk przynoszących korzyści wszystkim, może zaowocować lepszą jakością pracy z korzyścią dla pracowników oraz większą wydajnością przedsiębiorstw.

Greet Vermeulen



⁴ Sprawozdanie przeglądowe dotyczące trzeciego badania ECS zostanie opublikowane w późniejszych miesiącach 2014 r.

Innowacje w miejscu zatrudnienia: sposób na lepsze miejsca pracy i bardziej konkurencyjne przedsiębiorstwa

Innowacyjność w miejscu zatrudnienia to pojęcie o szerokich konotacjach, wykorzystywane do opisanía różnorodnych praktyk w zakresie organizacji pracy, koncentrujących się na zaangażowaniu pracowników, większej autonomii pracowników i podnoszeniu kwalifikacji. Badanie pokazuje, że innowacyjność w dziedzinie organizacji pracy przynosi korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i pracownikom. Najnowsze badanie Eurofound obejmuje analizę zależności między organizacją pracy a innowacyjnością, a także ich wpływu na pracodawców i pracowników.

Innowacyjne praktyki w miejscu zatrudnienia powinny się przyczyniać do tworzenia lepszych, zdrowszych i bezpieczniejszych miejsc pracy, dających pracownikom poczucie większego zmotywowania i zadowolenia. Ponieważ praktyki związane z innowacyjnością w miejscu zatrudnienia wiążą się z umożliwianiem pracownikom wszystkich szczebli przedsiębiorstwa podnoszenie posiadanych kwalifikacji, wiedzy i kreatywności, stwarzają również inne możliwości wprowadzania innowacji i odnowy przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie skutkują opracowaniem nowych koncepcji w pozostałych obszarach, na przykład dotyczących produktów czy usług.

Powyższe przesłanki pozwalają lepiej zrozumieć, dlaczego innowacyjność w miejscu zatrudnienia może być też korzystna ogólnie dla całej organizacji i w szczególności dla przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły innowacyjne praktyki w miejscu zatrudnienia mogą odnosić korzyści wynikające z wkładu bardziej zaangażowanych i lepiej zmotywanych pracowników, zdolnych do osiągnięcia lepszych i wyższej jakości wyników.

Innowacyjność w miejscu zatrudnienia wiąże się również z określonym stylem zarządzania, zgodnie z którym największe nadzieje pokłada się w ludziach oraz propaguje się atmosferę zaufania między kadrą kierowniczą a pracownikami, umożliwiając wprowadzenie rozwiązań służących partnerstwu w miejscu zatrudnienia w ramach otwartego dialogu społecznego.

Innowacyjne praktyki w miejscu zatrudnienia oferują wymierne korzyści przedsiębiorstwu i jego pracownikom.

Wspólne czynniki innowacyjnych praktyk

Wyniki badania pokazują, że nie ma gotowych i odpowiednich dla wszystkich rozwiązań dotyczących innowacyjnych praktyk w miejscu zatrudnienia, które niczym czarodziejska różdżka poprawiłyby sytuację każdej organizacji. Każda organizacja ma swoje indywidualne podejście do innowacji, wynikające z jej historii, dziedzictwa, kultury organizacyjnej i stylu zarządzania.

Do innych czynników należą: państwo, sektor i otoczenie, w którym dana organizacja funkcjonuje, jak również charakterystyczne cechy jej siły roboczej. Można jednak wyróżnić kilka czynników wspólnych, występujących nawet w różnych sytuacjach.

Komunikacja wewnętrzna i budowanie atmosfery zaufania to dwa filary przedsiębiorstw zaangażowanych we wdrażanie innowacyjnych praktyk w miejscu zatrudnienia.

Taki stan rzeczy ma sens: bez odpowiednich kanałów wymiany informacji w obu kierunkach, od najniższego do najwyższego szczebla i odwrotnie, zaangażowanie pracowników w dowolne działania istotne dla przetrwania przedsiębiorstwa jest właściwie niemożliwe do uzyskania.

Komunikacja od najwyższego do najniższego szczebla oznacza, że kadra kierownicza najwyższego szczebla dba o systematyczne przekazywanie pracownikom właściwych informacji dotyczących strategii i celów, do których osiągnięcia przedsiębiorstwo dąży, uzyskanych wyników, a także wyzwań i możliwości, jakie stoją przed przedsiębiorstwem. Komunikację od najwyższego do najniższego szczebla można realizować z wykorzystaniem wielu kanałów, od spotkań indywidualnych po przekazywanie informacji za pomocą mediów elektronicznych i społecznościowych.

Angażowanie pracowników oznacza podzielenie wizji: pracownicy muszą zrozumieć, jak wykonywana przez nich praca wpływa na całe przedsiębiorstwo; wzmacnia to ich poczucie przynależności i wyznacza konkretne ramy ich codziennych obowiązków.

Solidna strategia komunikacji będzie niepełna bez właściwej komunikacji od najniższego do



najwyższego szczebla. Wsłuchiwanie się w opinie pracowników, uwzględnianie wyrażanych przez nich obaw, opracowanych przez nich koncepcji i dostrzeżonych możliwości, docenianie wagi poczynionych przez nich spostrzeżeń oraz systematyczne przekazywanie im informacji zwrotnych to tylko niektóre elementy konsekwentnego podejścia do komunikacji od najniższego do najwyższego szczebla w przedsiębiorstwie.

Pracownicy muszą mieć jednak poczucie, że wolno im swobodnie wyrażać opinie, a jest to możliwe tylko w bezpiecznym kontekście: stworzenie atmosfery rzeczywistego zaufania między poszczególnymi szczeblami przedsiębiorstwa to podstawowy krok na drodze do większego zaangażowania pracowników.

Badania dotyczące innowacji w miejscu zatrudnienia

Eurofound od wielu lat analizuje zjawisko innowacyjności w miejscu zatrudnienia, przy czym określenie pierwotnie użyte do opisanía tego zjawiska miało nieco inne konotacje. W 1998 r. Eurofound przeprowadził badanie EPOC poświęcone bezpośredniej partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej roli w zmianach organizacyjnych.

Przeprowadzone w 10 państwach członkowskich UE badanie miało na celu analizę zakresu partycypacji bezpośredniej pracowników, jej skutków gospodarczych i społecznych oraz ocenę stopnia, w jakim pracownicy wpływali na organizację i środowisko pracy.

Wyniki badania wskazały korzyści wynikające z tych praktyk w kategoriach wydajności przedsiębiorstwa i jakości warunków pracy. Niedawno, w latach 2011 i 2012, Eurofound przeprowadził badanie poświęcone organizacji pracy i innowacyjności, którego podstawę stanowiły analizy przykładów z 13 państw członkowskich.

W wyniku badania ustalono zależności między innowacjami w organizacji pracy – ujętymi w szersze ramy praktyk ukierunkowanych na wysoką wydajność pracy (HWPW) – a wynikającymi z nich potencjalnymi korzyściami dla pracowników i organizacji. Korzyści odnotowane wskutek analizy

przykładów przedsiębiorstw, będące następstwem wdrożenia tych innowacji w miejscu zatrudnienia, obejmowały większą wydajność pracy, lepszą efektywność i wyższą jakość świadczonych usług.

Wdrażanie innowacyjnych praktyk

Czynniki ułatwiające wprowadzenie tego typu praktyk można przyporządkować do pięciu podstawowych kategorii:

- mechanizmy wspierania pracowników, umożliwiające pracownikom radzenie sobie ze zmianą i, w miarę potrzeb, wdrożenie niezbędnych praktyk;
- kultura organizacyjna, która może mieć szczególne znaczenie dla ugruntowania i utrzymania zmiany;
- przywództwo, które ma decydujące znaczenie dla promowania i podtrzymywania partycypacyjnych innowacji;
- szersze podejście organizacyjne do zmian i uczenia się;
- systemy dialogu społecznego i stosunków przemysłowych.

Badanie wykazało również, że wdrożone w miejscu zatrudnienia praktyki sprzyjające zróżnicowaniu zadań, wzbogaceniu zakresu obowiązków i współdecydowaniu, a także zwiększeniu poczucia odpowiedzialności i autonomii, zaowocowały większym zadowoleniem z pracy i większą motywacją pracowników.

Pozytywny wpływ wdrożenia tych praktyk na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i dobrostan fizyczny odnotowano również w przedsiębiorstwach, które wdrożyły innowacje zmierzające do usprawnienia organizacji pracy i zmniejszenia fizycznego obciążenia pracą.

Rola dialogu społecznego: przypadek Irlandii

W ramach tego projektu Eurofound opublikował w 2013 r. raport dotyczący Irlandii, oparty na analizie przykładów trzech przedsiębiorstw, w których zaobserwowano wysoki poziom zaangażowania związków zawodowych. We wszystkich trzech przypadkach przedstawiciele związków zawodowych odegrali znaczącą rolę, ułatwiając pracownikom zaakceptowanie różnych innowacji i wdrożonych zmian.

Wydaje się, że utworzenie formalnych struktur reprezentujących pracowników szczególnie dobrze sprawdza się tam, gdzie pracownicy muszą przyzwycząć się do pracy w nowych strukturach zespołowych, ponieważ zasady wspólnej pracy, ograniczenie hierarchizacji stanowisk oraz współodpowiedzialność sprzyjają kształtowaniu nowych norm kulturowych.

Prace w toku

Obecnie Eurofound pracuje nad nowym projektem, opartym na szczegółowych wywiadach uzupełniających przeprowadzonych w określonej liczbie przedsiębiorstw, wybranych spośród tych, które uczestniczyły w trzecim europejskim badaniu przedsiębiorstw (ECS). Przedsiębiorstwa te wybrano na podstawie odpowiedzi udzielonych na pytania ściśle dotyczące innowacji w miejscu zatrudnienia.

W każdym przedsiębiorstwie zostaną przeprowadzone indywidualne wywiady z członkami kadry kierowniczej i przedstawicielami pracowników oraz spotkania z pracownikami w grupach dyskusyjnych.

Analiza porównawcza przeprowadzonych wywiadów dostarczy prawdopodobnie wielu

danych, które w większym stopniu naświetlą, jak i dlaczego przedsiębiorstwa wdrażają innowacyjne praktyki w miejscu zatrudnienia oraz jakiego rodzaju wyniki uzyskują.

W oparciu o to badanie Eurofound zamierza nakreślić zróżnicowane schematy postępowania, jakie przedsiębiorstwa mogą przyjąć, aby wdrożyć innowacyjne praktyki w miejscu zatrudnienia, powody ich wdrażania, a także wynikające z nich korzyści i skutki.

Eurofound ma nadzieję, że badanie to przyczyni się do poszerzenia wiedzy na temat korzyści, jakie organizacje, a w szczególności przedsiębiorstwa, odnoszą z wdrożenia innowacji: innowacje w miejscu zatrudnienia otwierają przed przedsiębiorstwami alternatywną drogę ku odnowie i przekształceniom.

Badanie pokazuje, że dzięki wdrożeniu innowacyjnych praktyk w miejscu zatrudnienia przedsiębiorstwa mogą poprawić swoją pozycję na rynku, na czym korzystają również zatrudniani przez nie pracownicy. Innowacje w miejscu zatrudnienia przynoszą korzyści wszystkim.

Manuel Ortigão



Gwarancja dla młodzieży: podstawowa inwestycja na przyszłość

Kryzys finansowy i gospodarczy w UE szczególnie boleśnie uderzył w ludzi młodych i wydaje się, że sytuacja ta nie ulegnie poprawie, jeżeli państwa członkowskie nie przyjmą jednolitej, ukierunkowanej na tworzenie miejsc pracy strategii, w której szczególnie istotną rolę odegra pakiet na rzecz zatrudnienia ludzi młodych i gwarancja dla młodzieży.

Program UE na rzecz młodzieży

Aby zmniejszyć niezwykle wysoką, sięgającą około 23% stopę bezrobocia wśród ludzi młodych, oraz rozwiązać problem ponad siedmiu milionów młodzieży w UE (dane z roku 2013) niekształcącej się, niepracującej ani niezszołującej się („NEET”, ang. not in employment, education or training), dnia 22 kwietnia 2013 r. Rada Unii Europejskiej złożyła wniosek o wdrożenie w państwach członkowskich gwarancji dla młodzieży, podobnej do strategii, którą wiele państw już realizuje. Koncepcja stojąca u podstaw tego wniosku dotyczy umożliwienia osiągnięcia celów strategii „Europa 2020” dotyczących zwiększenia wskaźników zatrudnienia ludności w wieku od 20. do 64. roku życia, obniżenia liczby osób przedwcześnie kończących naukę oraz wskaźników zagrożenia ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Gwarancja dla młodzieży ma zapewnić, by w ciągu czterech miesięcy od utraty pracy lub porzucenia szkoły każdy młody człowiek w wieku do 25. roku życia otrzymał propozycję zatrudnienia, podjęcia nauki, szkolenia lub przyuczenia do zawodu. Komisja Europejska przeznaczyła na realizację tego celu w latach 2014 i 2015 kwotę 6 mld EUR w ramach inicjatywy „Zatrudnienie ludzi młodych”.

Kontekst

Koncepcja strategii gwarancji dla młodzieży nie jest koncepcją nową i pochodzi z lat osiemdziesiątych. Kraje nordyckie, będące pionierami w dziedzinie aktywizacyjnego podejścia do polityki w obszarze rynku pracy, wdrażają programy gwarancji dla młodzieży już od wielu lat. Szwecja wprowadziła pierwszy program gwarancji dla młodzieży w 1984 r., Norwegia w 1993 r., a Dania i Finlandia w 1996 r. Aby zapewnić skuteczność tych programów, w ostatnim dziesięcioleciu wprowadzono w nich zmiany. Szwecja

wprowadziła nowy program gwarancji zatrudnienia ludzi młodych w 2007 r., natomiast realizowany obecnie fiński program gwarancji dla młodzieży wdrożono w 2005 r. oraz zmieniono w roku 2010, a następnie 2013.

Podejście dwuetapowe

Program gwarancji dla młodzieży UE opiera się na podejściu dwuetapowym, w którym nadrzędną rolę odgrywają publiczne służby zatrudnienia. Najpierw oferują one młodym ludziom poszukującym pracy ocenę indywidualnych potrzeb oraz plan zatrudnienia, a następnie „gwarancję”. Może to być albo oferta zatrudnienia, możliwość podjęcia nauki (na poziomie akademickim lub zawodowym), albo inna forma aktywizacji. Mając na uwadze różne przyczyny trudności, z którymi borykają się młodzi ludzie w okresie od ukończenia nauki do podjęcia pracy, to zindywidualizowane podejście wymaga od publicznych służb zatrudnienia przyjęcia taktyki dostosowanej specjalnie do potrzeb.

Powodzenie gwarancji dla młodzieży zależy od lepszej koordynacji polityki w obszarach zatrudnienia i kształcenia ludzi młodych, a także od silnego partnerstwa między wszystkimi podmiotami na rynku pracy. Partnerstwo to obejmuje krajowe resorty zatrudnienia i edukacji, pracodawców, związki zawodowe i organizacje młodzieżowe. Zaangażowanie każdego z tych podmiotów w tworzenie i wdrażanie gwarancji dla młodzieży zapewnia efektywność i korzyści dla wszystkich zainteresowanych.

Programy krajowe

Na szczeblu europejskim, po przyjęciu przez Radę Unii Europejskiej zalecenia w sprawie ustanowienia gwarancji dla młodzieży, Komisja zwróciła się do państw członkowskich o przedłożenie krajowych programów wdrożenia gwarancji dla młodzieży⁵.

Oczekuje się, że programy te pozwolą ustalić działania, jakie należy podjąć, by wdrożyć gwarancję dla młodzieży. Oczekuje się również, że wyjaśnią one, jak należy zorganizować partnerstwa między



odpowiedzialnymi organami administracji publicznej, służbami zatrudnienia, placówkami edukacyjnymi i organizatorami szkoleń, partnerami społecznymi, organizacjami młodzieżowymi i innymi zainteresowanymi stronami.

Rządy krajowe powinny również ustalić, które z reform i działań na rzecz zatrudnienia ludzi młodych należy współfinansować z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz w ramach inicjatywy „Zatrudnienie Ludzi Młodych”⁶. Według danych Komisji do maja 2014 r. programy krajowe przedłożyło i wdrożyło 26 państw członkowskich⁷.

Partnerstwa na rzecz aktywizacji

W 2012 r. Komisja Europejska zapoczątkowała działania przygotowawcze do inicjatywy „Gwarancja dla Młodzieży”, wzywając do składania wniosków mających na celu wspieranie partnerstw na rzecz działań aktywizacyjnych ukierunkowanych na ludzi młodych w wieku od 15 do 24 lat, realizowanych za pomocą projektów w kontekście programów gwarancji dla młodzieży na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym, podobnych do tych, które wdrożono już w wielu państwach członkowskich. Ich celem było wdrożenie pilotażowych projektów gwarancji dla młodzieży na różnych poziomach w nadziei na to, że przyczynią się one do opracowania krajowych planów wdrożenia. Na dzień dzisiejszy w UE realizowanych jest w sumie 18 projektów pilotażowych współfinansowanych przez Komisję Europejską.

Krajowy projekt pilotażowy: Irlandia

Jeden z wspomnianych wniosków dotyczy irlandzkiego projektu na rzecz ustanowienia programu gwarancji dla młodzieży w dublińskim okręgu Ballymun⁸. Projekt ma na celu opracowanie i wdrożenie modelu

⁶ http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-13_en.htm

⁷ http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-14-366_en.htm

⁸ http://ec.europa.eu/ireland/press_office/news_of_the_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun_en.htm

⁵ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>

gwarancji dla młodzieży na poziomie lokalnym w jednym z regionów Irlandii znajdujących się w najbardziej niekorzystnej sytuacji społecznej. Ten projekt pilotażowy zrzesza wszystkie ważne podmioty na rynku pracy na poziomie lokalnym: publiczne służby zatrudnienia, placówki edukacyjne i organizatorów szkoleń, lokalne organizacje na rzecz rozwoju, lokalnych pracodawców i organizacje młodzieżowe. Wszyscy partnerzy współpracują na rzecz wdrożenia, monitorowania i oceny tego projektu pilotażowego. Projekt uruchomiono w październiku 2013 r. i planuje się, że potrwa do końca września 2014 r., kiedy to zostanie poddany kompleksowej ocenie.

Celem tego projektu pilotażowego jest opracowanie metodologii aktywizacyjnej dostosowanej do potrzeb ludzi młodych w wieku od 18 do 24 lat, zamieszkujących najmniej uprzywilejowane obszary miejskie. W szczególności ma on ułatwić dostęp bezrobotnym młodym ludziom do poradnictwa/doradztwa zawodowego, umożliwiającego przygotowanie dla każdego młodego człowieka indywidualnego planu rozwoju zawodowego, uwzględniającego kontynuację szkolenia, kształcenia, zdobycie doświadczenia zawodowego bądź zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy przez pracodawców lokalnych.

Projektem zarządza partnerstwo przedstawicieli organizacji skupiających zainteresowane strony, a kieruje Irlandzki Departament Ochrony Socjalnej. Pierwszym etapem projektu Ballymun będzie grupowe spotkanie w siedzibie lokalnych służb zatrudnienia, punkcie kompleksowej obsługi, gdzie osoby poszukujące pracy będą mogły skorzystać ze wsparcia dochodowego i pomocy w znalezieniu zatrudnienia. Następnie każda z osób uczestniczących w spotkaniu zostanie skierowana do lokalnej służby zatrudnienia w celu odbycia indywidualnej rozmowy z doradcą zawodowym, podczas której uzgodniony zostanie plan rozwoju osobistego. Na podstawie oceny potrzeb każda osoba otrzyma w ciągu czterech miesięcy ofertę doskonalenia podstawowych kwalifikacji, dalszej nauki lub szkolenia, zdobycia doświadczenia zawodowego lub zatrudnienia.

Komisarz UE ds. zatrudnienia, spraw społecznych i włączenia społecznego dokonał wizytacji projektu w maju 2014 r. Projekt jest ambitną próbą wdrożenia gwarancji dla młodzieży w Irlandii i przykładem praktycznego wykorzystania środków z EFS na rzecz stymulowania zatrudnienia ludzi młodych.

Massimiliano Mascherini

Sektor hutnictwa: zapobieganie ograniczeniom psychospołecznym w miejscu zatrudnienia

W 2006 r. Europejska Konfederacja Przemysłu Żelaza i Stali (Eurofer) oraz związek zawodowy IndustriAll Europe powołały do życia komitet ds. dialogu społecznego europejskiego sektora hutnictwa⁹. Ponieważ program prac komitetu obejmował zagadnienia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, powołano specjalną grupę roboczą, która miała stymulować dialog społeczny i wspólne działania w tym obszarze. Eurofer i IndustriAll zwróciły się do Eurofoundu o przeprowadzenie badania praktyk w zakresie stosunków przemysłowych związanych z ograniczeniami psychospołecznymi w miejscu zatrudnienia w sektorze hutnictwa.

Opublikowany ostatnio przez Eurofound raport *Industrial relations practices related to psychosocial constraints at work in the steel sector* (Praktyki w zakresie stosunków przemysłowych związane z ograniczeniami psychospołecznymi w miejscu zatrudnienia w sektorze hutnictwa) opiera się na trzech analizach przypadków przedsiębiorstw z trzech państw członkowskich – zakładów należących do fińskiego koncernu Rautaruukki, francuskiego ArcelorMittal i niemieckiego Salzgitter AG. Przypadki te, wybrane przez europejskie organizacje partnerów społecznych z sektora hutnictwa, to przykłady dobrej praktyki, wykraczającej poza wymogi prawne dotyczące ograniczania zagrożeń psychospołecznych w miejscach zatrudnienia w tym sektorze. Dwie z trzech wymienionych placówek to zakłady pilotażowe.

Rola dialogu społecznego

Dialog społeczny to zasadniczy element europejskiego modelu społecznego. W dyrektywie europejskiej 89/391/EWG przewidziano odpowiedzialność pracodawców za stworzenie zdrowego i bezpiecznego otoczenia pracy – w tym pod względem aspektów psychospołecznych – oraz konieczność nawiązania dialogu społecznego umożliwiającego jego stworzenie. Metody transpozycji tych zasad do kontekstu krajowego i konkretnych przedsiębiorstw są zróżnicowane. Ograniczenie zagrożeń psychospołecznych w miejscu zatrudnienia przynosi korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom sektora hutnictwa. Jak jednak



pokazują analizy przypadków, nie ma jednego i odpowiedniego dla wszystkich rozwiązania, które zapobiegałoby zagrożeniom psychospołecznym.

Różnice kulturowe

W Finlandii na przykład wiele problemów rozwiązuje się poprzez rozmowę – indywidualną między pracodawcą i pracownikiem lub między pracodawcą i przedstawicielami pracownika. Choć pracodawca zachowuje przysługujące mu prawo do podejmowania decyzji, to okazuje się, że żadnej decyzji nie podejmuje się bez zgody przedstawicieli pracowników. Odzwierciedla to narodową tradycję współpracy w duchu dialogu społecznego, z którą można się spotkać w wielu krajach nordyckich. We Francji dialog społeczny ma charakter bardziej zinstytucjonalizowany, oparty na zobowiązaniach prawnych pracodawcy oraz prawach organów reprezentujących pracowników – takich jak prawa wspólnego komitetu ds. bezpieczeństwa i higieny pracy do informacji i konsultacji. W Niemczech kultura wspólnego zarządzania przyznaje radom pracowniczym nadrzędną rolę w ocenie i analizowaniu zasad BHP w miejscu zatrudnienia oraz warunków pracy, jak również we wdrażaniu planu działania.

Przykładowe analizy przypadków w przedsiębiorstwach

W dążeniu do rozszerzenia dialogu społecznego na temat ograniczeń psychospołecznych w miejscu zatrudnienia w europejskim sektorze hutnictwa, analizy przypadków uwydatniają pewne elementy, które mogą to rozszerzenie ułatwić.

W przypadku Rautaruukki dobrym samopoczuciem w miejscu zatrudnienia zajmuje się kilka komitetów. Komitet ds. bezpieczeństwa – podmiot prawny, w którego skład wchodzi przedstawiciele pracodawcy, wybrani pracownicy i rzecznicy BHP – zajmuje się monitorowaniem wskaźników i oceną działań. W wizytowanym zakładzie grupę tę uzupełnia zespołowy komitet ds. zarządzania bezpieczeństwem, składający się z zespołu zarządzającego i rzeczników BHP. Zajmuje się on tworzeniem planu działania i nadzorowaniem jego wdrażania. W zakładzie funkcjonują również zespoły ds. rozwoju, które

⁹ Więcej informacji na temat dialogu społecznego w sektorze hutnictwa znajduje się na stronie <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=480&langId=en&intPageId=1853>

zajmują się konkretnymi projektami oraz przedstawiają propozycje zespołowemu komitetowi ds. zarządzania bezpieczeństwem.

W przypadku ArcelorMittal wspólny komitet BHP (CHSCT) zajmuje się polityką oceny i zapobiegania w drodze wymiany informacji i konsultacji. Ponadto członkowie CHSCT niemal zawsze angażują się w prace zakładowej grupy monitorującej lub „obserwacyjnej”, ponieważ w skład tego komitetu wchodzi przedstawiciele wszystkich związków zawodowych funkcjonujących w zakładzie. Są oni również członkami komitetów sterujących na poziomie zakładu i wszyscy oni zostali przeszkoleni przez przedsiębiorstwo w tematach związanych ze stresem i dobrym samopoczuciem w miejscu zatrudnienia.

Zgodnie z wymogami prawnymi przedsiębiorstwo podpisało w 2010 r. z pięcioma związkami zawodowymi umowę o zapobieganiu stresowi. Zawarta na trzy lata umowa przewidywała mechanizmy, jakie mają zostać wprowadzone w celu zapobieżenia zagrożeniom psychospołecznym na szczeblu koncernu.

W przypadku Salzgitter rady pracownicze podpisały porozumienie o wewnętrznym zarządzaniu zdrowiem. Ich członkowie są również mocno zaangażowani w prace wspólnej grupy roboczej ds. zdrowia i uczestniczą w analizowaniu okresowo przeprowadzanych badań wśród pracowników.

Ponadto członkowie rad pracowniczych uczestniczą w pracach grupy roboczej Niemieckiego Związku Metalurgów (IG Metall), dzięki czemu mogą wymieniać poglądy z członkami związku i rad pracowniczych innych sektorów.

Budowanie atmosfery wzajemnego zrozumienia

Analiza porównawcza praktyk w zakresie dialogu społecznego w odniesieniu do strategii przedsiębiorstw związanych z oceną i zapobieganiem zagrożeniom psychospołecznym ujawniła podobieństwa i różnice między omawianymi przypadkami.

Różnice dotyczą na przykład terminologii stosowanej do opisywania zagrożeń psychospołecznych w analizowanych przypadkach: stosuje się takie określenia, jak stres, zdrowie psychiczne czy dobre samopoczucie w miejscu zatrudnienia. Wspólna terminologia i zrozumienie podstawowych koncepcji są jednak niezbędne dla rozwiązania złożonego problemu ograniczeń psychospołecznych w miejscu zatrudnienia.

Pocieszający jest fakt, że w przypadku wszystkich trzech przedsiębiorstw opracowano konkretne narzędzia służące identyfikowaniu ograniczeń psychospołecznych w miejscu zatrudnienia, w tym działań zmierzających do zwiększenia świadomości. Uzupełniono je o działania zmierzające do ograniczenia zachorowalności oraz skutków ograniczeń psychospołecznych lub mające im zapobiegać.

Zagrożenia psychospołeczne są szkodliwe nie tylko dla zdrowia pracowników – niosą ze sobą również skutki ekonomiczne dla pracodawców i społeczeństwo obywatelskiego.

Wymiana praktyk i informacji na temat problemów w drodze dialogu społecznego będzie niewątpliwie korzystna dla pracodawców i pracowników. Dobre samopoczucie w miejscu zatrudnienia może się przyczynić do wydłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników w wieku podeszłym. Pomaga też zmniejszyć absencję i liczbę wypadków przy pracy. Psychospołeczne

dobre samopoczucie w miejscu zatrudnienia oraz efektywna działalność przedsiębiorstwa to dwie strony medalu ilustrujące oczywiste korzyści dla wszystkich.

Wskazówki dotyczące polityki

Kluczowe elementy podejmowanych działań zapobiegawczych to ustalenie optymalnych działań, które można wdrożyć w codziennych warunkach pracy w sektorze hutnictwa, jak również uznanie istotnej roli dialogu społecznego w rozwiązywaniu problemu.

Pierwszym etapem tych działań powinno być stymulowanie kultury wspólnego zrozumienia ograniczeń psychospołecznych w miejscu zatrudnienia, w tym stosowanej terminologii.

Kolejnym etapem jest ustalenie przyczyn ograniczeń psychospołecznych w danym sektorze: mogą one obejmować skomplikowany proces produkcji stali, cechy szczególne pracowników, aspekty środowiskowe, rozwój innowacji technologicznych oraz głęboką restrukturyzację europejskiego przemysłu hutnictwa.

Ważne, aby monitorować wpływ tych czynników na miejsce zatrudnienia, ponieważ może to usprawnić sektorową debatę poświęconą praktykom zapobiegawczym. W ten sposób wszystkie kluczowe podmioty zajmujące się działaniami zapobiegawczymi na poziomie europejskim, krajowym lub lokalnym – takie jak zarząd przedsiębiorstwa, służby BHP i przedstawiciele pracowników – mogą przyczynić się do zapobiegania ograniczeniom psychospołecznym w miejscu zatrudnienia na wszystkich szczeblach. Działania te mogą służyć następującej obecnie poprawie zdrowia i wydajności pracowników.

Peter Kerckhofs



W kierunku lepszych strategii na rzecz aktywnego włączenia

Dążenie do większego zróżnicowania europejskiej siły roboczej to wyzwanie dla wszystkich – pracodawców, związków zawodowych, decydentów i społeczeństwa. Jakie działania podejmuje się jednak na poziomie europejskim, by doskonalić strategię na rzecz aktywnego włączenia osób najbardziej oddalonych od rynku pracy? Jaki wpływ wywierają one na osoby borykające się z tym problemem i przedsiębiorstwa, które je zatrudniają?

Strategia na rzecz aktywnego włączenia

W październiku 2008 r. Komisja Europejska przyjęła zalecenie w sprawie aktywnego włączenia osób najbardziej wyłączonej z rynku pracy. Dokument ma na celu propagowanie kompleksowej strategii, opartej na integracji i koordynacji trzech filarów polityki społecznej: właściwego wsparcia dochodu, rynków pracy sprzyjających włączeniu społecznemu i dostępu do wysokiej jakości usług. Niestety, od tego czasu Europa boryka się z kryzysem gospodarczym i większość państw członkowskich musi się skonfrontować z wyzwaniem, jakim jest pokonanie ekonomicznych i ogólniejszych społecznych następstw pogorszenia koniunktury gospodarczej.

Wzrost ubóstwa

Jednym z najbardziej rzucających się w oczy i niepokojących następstw kryzysu jest wzrost ubóstwa w Europie. Co czwarty Europejczyk doświadcza ubóstwa lub jest nim zagrożony, natomiast postępy w realizacji celów strategii „Europa 2020” na rzecz zatrudnienia i inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu są niewielkie. Kryzys szczególnie boleśnie dotknął ludzi młodych, wskaźniki bezrobocia i bierności zawodowej wśród ludzi młodych są wyższe niż w jakiegokolwiek innej grupie wiekowej. Ponadto z długotrwałym wykluczeniem społecznym podyktowanym względami innymi niż kryzys gospodarczy borykają się niektóre grupy defaworyzowane, jak na przykład młode osoby cierpiące z powodu dolegliwości zdrowotnych, młodzi migranci i rodzice samotnie wychowujący dzieci.

Zwalczanie wykluczenia społecznego

Aby wesprzeć państwa członkowskie w ich dążeniach do wyjścia z kryzysu przy aktualnych ograniczeniach budżetowych, w

lutym 2013 r. Komisja Europejska opublikowała pakiet inwestycji społecznych (SIP). Dokument obejmował ocenę sposobu wdrożenia przez państwa członkowskie zaleceń Komisji w sprawie aktywnego włączenia, przywołując konieczność aktywnego włączenia w ramach walki z ubóstwem. Wydaje się, że aktywne włączenie jest jednym z najważniejszych instrumentów polityki umożliwiających pokonanie wykluczenia społecznego ludzi młodych: uwzględni wielowymiarowe problemy, z którymi boryka się ta grupa i podkreśla konieczność przyjęcia wspólnego podejścia do oferowanych usług.

Badanie Eurofound

Przeprowadzone przez Eurofound w 11 państwach członkowskich badanie stanowi podstawę dla przeglądu i analizy obiecujących praktyk skutecznego wdrażania aktywnego włączenia, przynoszących korzyści dla wszystkich. Badanie obejmowało analizę sposobu, w jaki polityki i programy na rzecz aktywnego włączenia służą ludziom młodym znajdującym się w podwójnie niekorzystnej sytuacji – nie tylko ze względu na wiek i brak doświadczenia, ale również ze względu na dolegliwości zdrowotne czy upośledzenie. Ta niekorzystna sytuacja wyraźnie uwidacznia się przy porównaniu wskaźników zatrudnienia osób cierpiących z powodu problemów zdrowotnych ze wskaźnikami zatrudnienia młodzieży ogólnie. Poziom zatrudnienia w pierwszej z wymienionych grup jest zdecydowanie niższy. Jeszcze większym problemem jest wskaźnik bierności zawodowej w tej grupie ludności: w grupie ludzi młodych w wieku od 25 do 34 lat wskaźnik bierności zawodowej wśród osób zgłaszających problemy zdrowotne lub niepełnosprawność jest średnio o 80% wyższy niż wśród osób zdrowych; co więcej, odnotowuje się duże różnice pod tym względem między państwami członkowskimi.

Przykłady dobrych praktyk

Jako przykłady najlepiej ilustrujące praktyki przynoszące korzyści dla wszystkich przytacza się dwie analizy przypadków. Oba przypadki dotyczą przedsiębiorstw społecznych o charakterze agencji pracy tymczasowej, ułatwiających młodym ludziom, często znajdującym się w niekorzystnej sytuacji, przejście od edukacji do zatrudnienia. Przejście od edukacji do zatrudnienia uważa się za jeden z najważniejszych i najtrudniejszych okresów w życiu młodych



ludzi; zapewnienie w porę właściwych systemów wsparcia jest jednak dużym wyzwaniem dla służb publicznych. Realizowana w Niemczech inicjatywa Füngeling Router, wykorzystująca zmiany zachodzące w prawie pracy, umożliwiła niepełnosprawnym młodym ludziom legalne pozostanie na rynku pracy na tyle długo, aby mogli oni zdobyć kwalifikacje zawodowe. W Finlandii funkcjonuje Job Bank, organizacja utworzona przez cztery przedsiębiorstwa społeczne oferujące pracodawcom nieobarczone ryzykiem, elastyczne i proste metody zatrudniania pracowników tymczasowych do pracy sezonowej w szczycie sezonu produkcyjnego. W okresach zastoju działalności przedsiębiorstw Job Bank organizuje pracownikom możliwości podjęcia innego zatrudnienia i szkolenia. Projekt oferuje stałe zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy w zamian za wspólnie uzgodnione wynagrodzenie.

Skutki praktyk przynoszących korzyści dla wszystkich

W obu przypadkach młodzi ludzie zdobywają doświadczenie i kwalifikacje w realnym miejscu zatrudnienia. Pracę przydziela się po uprzednim zdobyciu indywidualnych i konkretnych kwalifikacji oraz szkoleniu. W przypadku obu inicjatyw praca tymczasowa ma na celu wprowadzenie ludzi młodych na otwarty rynek pracy, natomiast przedsiębiorstwa społeczne oferują im możliwość pozostania w miejscu pracy dzięki doradztwu zawodowemu oferowanemu przez cały okres zatrudnienia.

W przypadku inicjatywy Füngeling Router przedsiębiorstwo społeczne ma za zadanie zbudowanie pewności siebie i zrównoważonego życia społecznego. Jednocześnie pomaga przedsiębiorstwom poszukującym pracowników tymczasowych, oferując kompleksowe rozwiązania dostępne w jednym miejscu. Obie inicjatywy uwzględniają konieczność monitorowania i oceny, a także gromadzenia szczegółowych danych dotyczących beneficjentów (ludzi młodych i przedsiębiorstw), rodzaju oferowanego zatrudnienia i czasu jego trwania. Obie praktyki przynoszą jak dotąd pozytywne skutki. W przypadku inicjatywy Füngeling Router, w czasie prowadzenia badania około 60% uczestników pracowało lub miało zostać zatrudnionych. W przypadku inicjatywy Job Bank w pierwszym etapie badania 33% klientów zatrudniono w przedsiębiorstwie prywatnym, a 67% w

przedsiębiorstwach społecznych. Obecnie inicjatywa Job Bank ma zasięg ogólnokrajowy.

Czynniki powodzenia

Główne powody, dla których inicjatywy te odniosły sukces to ich holistyczne podejście i innowacyjny sposób funkcjonowania w ramach prawnych i ustawowych na rzecz tworzenia miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych, ale wykwalifikowanych i poszukujących zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Ponadto przedsiębiorstwa społeczne oferują szeroki dostęp do wielu możliwości szkolenia i podnoszenia kwalifikacji oraz usług zdrowotnych i socjalnych. Przedsiębiorstwa gwarantują uzyskanie kwalifikacji, aktywizację i zatrudnienie adekwatne do możliwości ludzi młodych. Oferują stałe, bezpieczne zatrudnienie i różnego rodzaju szkolenia w okresach niskiego popytu oraz wypłacają co najmniej minimalne, wspólnie uzgodnione wynagrodzenie. W ten sposób oferują indywidualne ścieżki wkraczania na otwarty rynek pracy.

Najważniejsze działania

Z omówionych powyżej analiz przypadków można wyciągnąć kilka podstawowych wniosków.

- Aktywizacja zawodowa ma miejsce tam, gdzie polityka zatrudnienia spotyka się z innymi usługami, na przykład dotyczącymi ochrony socjalnej, edukacji i opieki zdrowotnej.
- „Podstawowa” ochrona socjalna może wspierać aktywizację zawodową, stwarzając warunki sprzyjające aktywizacji poszczególnych osób.
- Szczególną należy zwrócić na trwałość polityki aktywizacji, gwarantującej, że ludność pozostanie aktywna zawodowo po zakończeniu konkretnego programu i dzięki temu uniknie marginalizacji oraz wykluczenia.
- Dla aktywnego włączenia osób szczególnej troski zasadnicze znaczenie ma efektywna współpraca różnych usługodawców.

Anna Ludwinek

Organizacje o wysokim współczynniku zaangażowania: na dobre i na złe?

Dlaczego pracownicy powinni być bardziej zaangażowani w sprawy przedsiębiorstw? Ponieważ zaangażowanie jest bardziej demokratyczne? Ponieważ większe zaangażowanie i partycypacja wpływają na lepszą wydajność przedsiębiorstw? Z uwagi na konieczność zatrzymania specjalistycznej wiedzy? Czy dlatego, że zaangażowanie wpływa na poprawę warunków życia? Niektóre badania pokazują, że nowe formy organizacji pracy charakteryzujące się naciskiem na profesjonalizm, odpowiedzialność i autonomię tak naprawdę nie urzeczywistniają złożonych obietnic i prowadzą do większego obciążenia pracą oraz utraty dobrego samopoczucia. Badanie Eurofound poświęcone warunkom pracy stanowi pogłębioną analizę powyższych pytań.

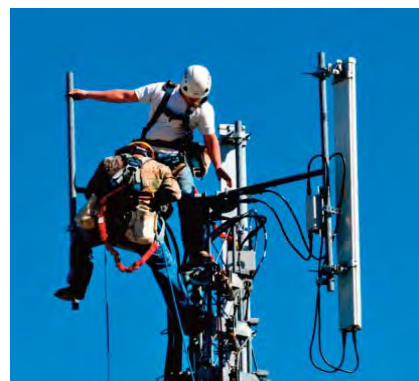
Przeprowadzone przez Eurofound europejskie badanie warunków pracy (EWCS) to unikatowe źródło informacji o warunkach pracy w Europie, dostarczające szczegółowych informacji na temat okoliczności wpływających na zaangażowanie pracowników w miejscu zatrudnienia. Wyniki EWCS określają zakres i formy partycypacji pracowników.

Praktyczne wdrożenie polityki na rzecz wspierania partycypacji na szczeblu przedsiębiorstwa nie jest proste i wymaga wielotorowego wsparcia.

Polityka byłaby bardziej owocna, gdyby wbudowano ją w ramy wspierające rozwój zinstytucjonalizowanych kanałów komunikacji.

Przedsiębiorstwa o wysokim współczynniku zaangażowania

Opublikowany przez Eurofound raport zatytułowany *Organizacja pracy i zaangażowanie pracowników w Europie*, w którym wykorzystano dane z piątego EWCS, wskazuje, że zaledwie 27% pracowników europejskich pracuje w organizacjach „o wysokim współczynniku zaangażowania” – tzn. organizacjach, w których pracownicy wykazują wysoki poziom zaangażowania i udziału w procesie podejmowania decyzji dotyczących ich szczebla zaszerogowania, jak i całej organizacji. Dla kontrastu, 38% z nich pracuje w organizacjach oferujących stosunkowo niskie poziomy zaangażowania. W organizacjach dyskrecjonalnych (oferujących dużą swobodę decyzyjną w



odniesieniu do wykonywanych zadań, ale o niskiej partycypacji na szczeblu przedsiębiorstwa) pracuje około 20% pracowników, a 15% pracuje w organizacjach konsultacyjnych (o wysokiej partycypacji na szczeblu przedsiębiorstwa, ale o niskiej swobodzie decyzyjnej w odniesieniu do wykonywanych zadań).

Państwa o najwyższym wskaźniku

Najwyższe wskaźniki zaangażowania pracowników odnotowano w Danii, Finlandii i Szwecji. Na przeciwnym krańcu skali plasują się pracownicy z Grecji, Włoch, Portugalii, Hiszpanii, Bułgarii i Rumunii, gdzie odnotowano najniższe wskaźniki zaangażowania pracowników. Estonia, Łotwa i Litwa charakteryzują się stosunkowo wysokimi wskaźnikami zaangażowania, bliższymi wskaźnikom w krajach nordyckich.

Zawody o wysokim wskaźniku

Jeżeli chodzi o aktywność w miejscu zatrudnienia, zaangażowanie pracowników jest bardziej powszechne wśród pracowników wysoko wykwalifikowanych, zajmujących się świadczeniem usług oraz dziedzinami podlegającymi gwałtownym przeobrażeniom. Zaangażowanie jest częściej spotykane również wśród pracowników intensywnie korzystających z komputerów oraz mających częściej kontakt z klientami. Pracownicy posiadający wyższe kwalifikacje w większym stopniu wpływają na wykonywane przez siebie zdania i uczestniczą w szerszych ramach organizacyjnych.

Wspieranie zaangażowania pracowników

Praktyki organizacji pracy mające na celu sprzyjanie elastyczności funkcyjnej oraz praktyki kadrowe ukierunkowane na rozwój pracowników częściej spotyka się w organizacjach o wysokim współczynniku zaangażowania. Większe zaangażowanie pracowników występuje też częściej tam, gdzie korzysta się z elastyczności funkcyjnej. Nie dotyczy to przypadków korzystania z elastyczności liczbowej (umowy zawarte na czas określony i w niepełnym wymiarze czasu): częściej korzysta się z niej w organizacjach o niskim współczynniku zaangażowania.

Polityki kadrowe sprzyjające rozwojowi pracowników obejmują częściowo autonomiczną pracę zespołową, udostępnianie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego i wdrażanie form przywództwa, w ramach których przełożeni

wykazują się aktywną troską o rozwój kwalifikacji i ochronę socjalną pracowników.

Ponadto zaangażowaniu pracowników sprzyja również organizowanie zinstytucjonalizowanych platform dialogu. Pogłębiona analiza statystyczna wyników EWCS potwierdza, że istotnym czynnikiem wyjaśniającym krajowe różnice ze względu na zaangażowanie pracowników oraz omówione powyżej różnice w charakterystyce demograficznej siły roboczej i struktury gospodarczej jest pozycja związków zawodowych na poziomie krajowym.

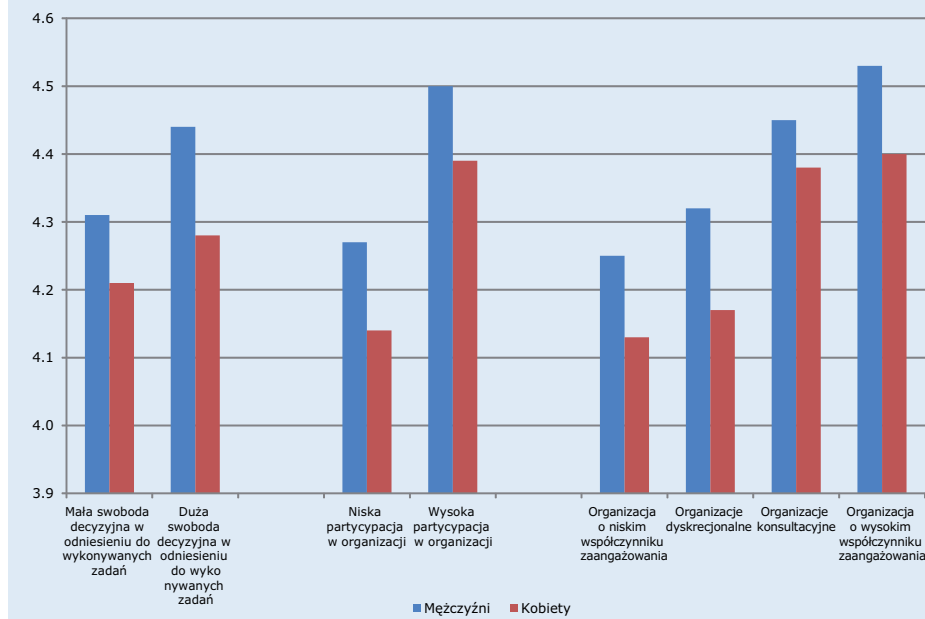
Czerpanie korzyści

Większe możliwości uczenia się w miejscu zatrudnienia – formalnego lub nieformalnego – występują częściej w organizacjach o wysokim współczynniku zaangażowania. Pracownicy zatrudnieni w organizacjach o wysokim współczynniku zaangażowania deklarują również większe oddanie wykonywanym obowiązkom i organizacji. Ogólnie ujmując, większa partycypacja wiąże się z mniejszą ekspozycją na zagrożenia fizyczne oraz lepszym zdrowiem i większym bezpieczeństwem w miejscu zatrudnienia.

Jak pokazuje rysunek, zaangażowanie w podejmowanie decyzji jest ściśle powiązane z wyższymi wskaźnikami dobrego samopoczucia. Kobiety deklarują jednak ogólnie niższy poziom dobrego samopoczucia w miejscu zatrudnienia niż mężczyźni; wzorzec ten utrzymuje się nawet po uwzględnieniu sytuacji danej osoby i innych właściwości miejsca zatrudnienia.

Większa partycypacja w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji wywiera większy wpływ na dobre samopoczucie pracowników niż zdolność wpływania na decyzje dotyczące wykonywanych zadań; efekt ten obserwuje się nawet w warunkach dużego obciążenia pracą. Oznacza to, że do pewnego stopnia wysokie wskaźniki swobody decyzyjnej

Rysunek 2: Ocena zaangażowania pracowników i samopoczucia psychicznego według płci



w odniesieniu do wykonywanych zadań i partycypacja w organizacji mogą kompensować negatywne skutki wysokiego obciążenia pracą.

Skutki polityki

Dane empiryczne jasno dowodzą zasadniczego znaczenia zaangażowania pracowników zarówno w kontekście stymulowania jakości życia zawodowego, jak i poprawy wskaźników wydajności pracy. Ponadto, nawet jeżeli wyższe zaangażowanie występuje częściej wśród pracowników wykonujących określony rodzaj pracy – na przykład w obszarze gospodarki opartej na wiedzy – analiza wyraźnie pokazuje, w jaki sposób polityka wpływa na sytuację, zarówno na poziomie państwa, jak i w miejscu zatrudnienia.

Polityka ukierunkowana na większe zaangażowanie pracowników zachęca pracodawców do inwestowania w strategię w obszarze zasobów ludzkich, sprzyjającą dobremu samopoczuciu pracowników oraz skłaniającą ich do doskonalenia kwalifikacji i umiejętności. Efektywnemu zaangażowaniu pracowników sprzyja również funkcjonowanie w miejscu zatrudnienia przejrzystych instytucjonalnych kanałów komunikacji, popartych ustawodawstwem krajowym.

Więszemu zaangażowaniu sprzyja też polityka krajowa ukierunkowana na poprawę życia zawodowego i włączenie zarówno w miejscu zatrudnienia, jak i na rynku pracy.

Agnès Parent-Thirion



Wsparcie dla pracujących opiekunów i pracowników opieki



W pakiecie inwestycji społecznych Komisji Europejskiej z 2013 r. uwydatniono ponownie ważne wyzwania wynikające ze zmian demograficznych, z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa i społeczeństwa. Szczególną uwagę zwrócono przede wszystkim na wzrost zapotrzebowania na opiekę długoterminową, wynikającego z aktualnego i prognozowanego niedoboru pracowników opieki i opiekunów nieformalnych. W ramach wnoszącego wkład do debaty badania Eurofound odnotowano wiele inicjatyw, podejmowanych przez służby publiczne i w miejscach zatrudnienia, zmierzających do zapewnienia większej liczby opiekunów.

Kontekst

W raporcie z 2013 r. zatytułowanym *More and better jobs in home-care services* (Lepsze i liczniejsze miejsca pracy w służbach świadczących domowe usługi opiekuńcze) Eurofound nakreślił strategię pozyskiwania i utrzymywania pracowników świadczących formalne usługi opiekuńcze. Najliczniejszą grupę świadczącą usługi opiekuńcze stanowią jednak opiekunowie nieformalni; dlatego przedsiębiorstwa muszą rozwiązać problemy, z jakimi borykają się zatrudnieni przez nich pracownicy sprawujący opiekę nad członkami rodziny.

Komitet Ochrony Socjalnej UE przygotował ostatnio sprawozdanie zatytułowane *Odpowiednia ochrona socjalna wobec potrzeb w zakresie opieki długoterminowej w starzejącym się społeczeństwie*. W sprawozdaniu uwydatniono rosnące zapotrzebowanie na opiekę i stwierdzono, że świadczenie opieki formalnej i nieformalnej nie będzie możliwe bez nowych inicjatyw.

Sprawozdanie wskazuje na malejącą liczbę opiekunów nieformalnych – ale może należy raczej zwrócić uwagę na coraz większe prawdopodobieństwo, że na pewnym etapie wszyscy dorośli będą zmuszeni sprawować opiekę nad członkami rodziny.

Pracownicy sprawujący opiekę nad członkami rodziny

Przeprowadzone przez Eurofound europejskie badanie jakości życia (EQLS) 2011–2012 wykazało, że co siódmy dorosły w wieku produkcyjnym przynajmniej raz lub dwa razy w tygodniu sprawuje opiekę nad starszym lub niepełnosprawnym członkiem rodziny: najwyższe wskaźniki, przekraczające 20%, dotyczą kobiet w wieku 35–49 lat i 50–69 lat.

Niemal we wszystkich państwach ponad połowa opiekunów w wieku poniżej 65. roku życia łączy opiekę z zatrudnieniem, a łącznie liczebność tej grupy ludności sięga niemal dwóch trzecich ludności UE28.

Ogólnie ujmując, pracujący opiekunowie częściej dostosowują czas pracy do obowiązków rodzinnych niż pracownicy niesprawujący opieki nad członkami rodziny; 15% opiekunów pracujących przepracowuje mniej niż 35 godzin w tygodniu, natomiast pracę w takim samym wymiarze świadczy zaledwie 10% pracowników niesprawujących opieki nad członkami rodziny.

Prawdopodobnie jest to jedna z przyczyn, dla których opiekunowie pracujący deklarują nieco większe trudności z pogodzeniem pracy z życiem prywatnym: problemy z pogodzeniem życia zawodowego i prywatnego deklaruje w sumie 17% opiekunów pracujących i 13% pracowników niesprawujących opieki nad członkami rodziny. Spośród pracowników sprawujących „codzienną” opiekę nad członkami rodziny w wieku podeszłym 21% deklaruje odczuwanie presji w życiu prywatnym i w miejscu zatrudnienia; dla porównania – odczuwanie presji w miejscu zatrudnienia i w życiu prywatnym deklaruje 16% pracowników sprawujących codzienną opiekę nad dziećmi.

Opiekunowie niepracujący

W praktyce duża część opiekunów w wieku produkcyjnym jest wykluczona z zatrudnienia z wielu powodów, w tym ze względu na duże obciążenie sprawowaną opieką, znikome korzyści finansowe z zatrudnienia i brak właściwych możliwości zatrudnienia, pozwalających pogodzić pracę z opieką.

W rzeczywistości opiekunowie w wieku produkcyjnym wykluczeni z zatrudnienia częściej zgłaszają gorszy stan zdrowia, wykluczenie społeczne i trudności finansowe (zagadnienie to zostanie szczegółowo omówione w nadchodzącym przeglądzie polityki Eurofound).

Działania mające na celu wsparcie opiekunów pracujących

Pracujący opiekunowie doświadczają również niekorzystnej sytuacji finansowej ze względu na krótszy wymiar świadczonej pracy; co więcej, badanie ujawnia również ograniczone możliwości odbywania szkoleń, uzyskania awansu i rozwoju zawodowego.

Ogólnie odnotowuje się brak świadomości tego problemu i działań podejmowanych w miejscu zatrudnienia na rzecz wsparcia pracujących opiekunów. Niektóre przedsiębiorstwa wdrożyły jednak środki umożliwiające utrzymanie konkurencyjnej pozycji i jakości życia zawodowego pracowników sprawujących opiekę nad członkami rodziny.

Raport Eurofound z 2011 r. *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults* (Inicjatywy przedsiębiorstw na rzecz pracowników opiekujących się niepełnosprawnymi dziećmi lub osobami dorosłymi) dokumentuje 50 analiz przypadków z 11 państw członkowskich.

W raporcie omówiono najważniejsze zmiany, które należy wprowadzić do czasu pracy i przepisów urlopowych, aby opiekunowie mogli lepiej godzić zatrudnienie z opieką.

Niektóre przedsiębiorstwa podejmują działania mające na celu wspieranie opiekunów w sprawowaniu opieki – między innymi w formie szerzenia wiedzy na temat tego problemu wśród kadry kierowniczej i współpracowników, poprzez zapewnienie dostępu do poradnictwa, a nawet pomaganie w zorganizowaniu i sprawowaniu opieki.

Dalsze wyzwania

Zmieniające się europejskie otoczenie demograficzne wymaga zwrócenia większej uwagi na politykę i praktyki mające umożliwić pracownikom sprawowanie opieki, a opiekunom zdobycie zatrudnienia.

Przedsiębiorstwa, które podjęły inicjatywy dotyczące tych działań uczyniły to, ponieważ dostrzegły w nich korzyści dla przedsiębiorstwa: pracownicy lepiej godzący pracę z opieką czerpią korzyści dla siebie, przynoszą korzyści przedsiębiorstwu i osobom, którymi się opiekują.

Względne niskie wskaźniki rozwoju inicjatyw w miejscu zatrudnienia wskazują nie tylko na konieczność szerzenia wiedzy o problemie i propagowania dobrych praktyk, ale również stymulowania lepszego sprawowania opieki za sprawą ustawodawstwa i dialogu społecznego.

Oczywiście godzenie pracy z opieką to nie tylko kwestia stosunków między pracodawcami i pracownikami. Godzenie pracy z opieką zależy w głównej mierze od zagwarantowania wysokiej jakości usług na poziomie lokalnym – w szczególności w zakresie opieki domowej, ośrodków opieki okazjonalnej i codziennej, a ogólniej – w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej dla opiekunów.

Szczegółnej uwagi wymaga jakość życia opiekunów wykluczonych z zatrudnienia.

Robert Anderson

Zwycięskie rozwiązania w obszarze stosunków przemysłowych



UE poszukuje możliwości wyjścia z kryzysu; jednym ze sposobów są rozwiązania przynoszące korzyść wszystkim, stymulujące innowacje i wzrost gospodarczy, a tym samym poprawiające sytuację przedsiębiorstw. Sytuację komplikuje jednak wpływ kryzysu na stosunki przemysłowe. Spadek ogólnej liczby układów zbiorowych pracy spowodował wzrost umów, których nie przedłużono, tendencję do zawierania umów na krótszy czas, a także wstrzymanie wypłat wynagrodzenia, zamrożenie i obniżanie wynagrodzeń i skracanie czasu pracy. W jaki sposób zatem w tym scenariuszu dialog społeczny może przyczynić się do poprawy wydajności i innowacyjności przedsiębiorstwa? Możliwe rozwiązania omówiono w dwóch raportach Eurofound, z których jeden dotyczy wpływu kryzysu na stosunki przemysłowe, natomiast drugi poświęcony jest roli dialogu społecznego w polityce przemysłowej.

Pomimo trudności z oddzieleniem skutków kryzysu od innych czynników wpływających na stosunki przemysłowe, dane pozyskane z wielu krajów wskazują, że partnerzy społeczni współpracują i znajdują rozwiązania na drodze dialogu społecznego – mimo rozbieżnych opinii na temat sposobów wyjścia z kryzysu.

Skutki kryzysu

Procesem dialogu społecznego rządzi wiele trendów ogólnych i nie wszystkie z nich są podyktowane kryzysem. Należą do nich mniejsza aktywność związków zawodowych oraz spadek jakości i liczby układów zbiorowych. W niektórych przypadkach towarzyszą im bardziej antagonistyczne stosunki między pracownikami a kadrą kierowniczą.

Napięcia prowadzą do protestów, demonstracji i strajków przeciwko wprowadzanym przez rząd cięciom budżetowym. Utrzymanie zatrudnienia stało się wspólnym priorytetem pracodawców i związków zawodowych, które z tego powodu zostały one zmuszone do zmiany postaw.

W Niemczech na przykład zaobserwowano zacieśnienie współpracy między partnerami

społecznymi, a w wielu innych państwach partnerzy społeczni porzucili swoje dotychczasowe stanowiska, aby wypracować kompromis. W atmosferze przepełnionej naciskami niektóre związki zawodowe stwierdziły wzrost swojej pozycji i znaczenia, ponieważ coraz więcej pracowników zwracało się do nich o wsparcie. I chociaż takim państwom jak Hiszpania i Portugalia, w których funkcjonują scentralizowane systemy układów zbiorowych, trudno było przyjąć elastyczne podejście do kryzysu, to do nowych warunków lepiej dostosowały się państwa Europy Środkowej i Północnej.

Reakcja każdego z państw na wyzwania zależy od wcześniejszych ram stosunków przemysłowych. Z trudnościami gospodarczymi lepiej poradziły sobie państwa, w których funkcjonują systemy trójstronne. W tych przypadkach udoskonalony dialog społeczny jest punktem wyjścia z kryzysu.

Strategie polityki przemysłowej

Ustalenia poczynione przez Eurofound pokazują pozytywne oblicze kryzysu: innowacyjną rolę w polityce przemysłowej zaczyna odgrywać wysokie zaangażowanie partnera społecznego.

W wielu państwach szybkość reakcji na kryzys spowodowała ograniczenie zakresu konsultacji. Tam, gdzie partnerzy społeczni wykazywali konsekwentne zaangażowanie wespół z zainteresowanymi stronami, spójne i uporządkowane podejście zaowocowało jednak innowacyjnymi strategiami rozwoju przemysłowego.

Przed wszystkim Komisja Europejska zaproponowała utworzenie platform inteligentnej specjalizacji, skupiających narzędzia polityki regionalnej i przemysłowej. Pomogły one regionom we wprowadzeniu programów inteligentnej specjalizacji, zwiększyły dostęp do technologii innowacji i możliwości rynkowych.

Strategie inteligentnej specjalizacji wprowadzono już na Litwie i w Rumunii, natomiast podejście do polityki przemysłowej w Austrii i Rumunii ma charakter klastrów regionalnych. Te pozytywne przykłady dobrych

praktyk można byłoby powielić w innych państwach członkowskich.

Rady ds. wydajności

Finlandia, Norwegia i Francja powołały do życia krajowe rady ds. wydajności, reprezentujące organizacje pracodawców i związki zawodowe poprzez organizacje partnerów społecznych. Każdy sektor może opracować specjalne plany działania oraz programy inwestycji i innowacji, które są finansowane przez państwo.

Innowacyjne podejścia

Niemcy oferują innowacyjną krajową platformę mobilności elektrycznej. Niniejsza inicjatywa w obszarze polityki przemysłowej z 2009 r., skupiająca przedsiębiorstwa z sektora motoryzacji, energetycznego i elektrycznego, jest wspólnym przedsięwzięciem partnerów społecznych na rzecz zwiększania konkurencyjności i postępu w kierunku „zastąpienia energii” źródłami energii odnawialnej.

Tak samo na Litwie rozwój sektora biotechnologii jest częścią szerszej strategii na rzecz badań i innowacji, ukierunkowanej na inteligentną specjalizację. Celem tej inicjatywy jest przyspieszenie rozwoju przemysłu biotechnologicznego na Litwie z wykorzystaniem funduszy państwowych.

Partnerzy społeczni wyszukują przedsiębiorstwa i instytuty badawcze zajmujące się biotechnologią, które są w stanie tworzyć nowe miejsca pracy oraz

przedsiębiorstwa typu „spin-off” w całym łańcuchu wartości dodanej.

Przekwalifikowanie

Korzystając z metodologii partnerstwa, Włochy wprowadziły program doraźnych socjalnych środków osłonowych (Exceptional Social Shock Absorbers), który pomaga pracownikom objętym skróceniem czasu pracy lub tymczasowo zwolnionych.

Program zapewnia pracownikom wsparcie w przekwalifikowaniu oraz jest źródłem finansowania ich szkoleń lub kursów umożliwiających przekwalifikowanie. Program, współfinansowany przez organy administracji krajowej i regionalnej oraz wspierany z Europejskiego Funduszu Społecznego, angażuje partnerów społecznych wszystkich szczebli.

Zwiększenie konkurencyjności

Innowacyjny program w Rumunii pomógł zwiększyć konkurencyjność w klastrach przedsiębiorstw oraz konkurencyjność przemysłu. Instytuty badawcze, doradcze i organizacje skupiające klastry przedsiębiorstw współpracują na rzecz tworzenia ośrodków rozwoju produkcji regionalnej i międzynarodowej oraz rozwoju technologicznego w ramach inteligentnej specjalizacji. Celem innowacji jest połączenie branż w celu utworzenia łańcucha wartości dodanej. Inicjatywa zmierza do zwiększenia i ustalenia standardu konkurencyjności przemysłu wytwórczego oraz sektorów przemysłowych w oparciu o współpracę trójstronną.

Rola partnerstwa społecznego

Powodzenie różnych innowacji, które narodziły się w wyniku kryzysu, pokazało pracodawcom i związkowi zawodowym, że angażując się w dialog społeczny, mogą zwiększyć odporność swoich gałęzi przemysłu. Wymieniając poglądy, partnerzy społeczni mogą umocnić poszczególne inicjatywy polityczne. W niektórych państwach partnerzy społeczni odegrali niezwykle aktywną rolę w programach działania dotyczących polityki w obszarach konkretnych gałęzi przemysłu i wnoszą istotny wkład w wyznaczanie jej kierunku. Co ciekawe, przeprowadzone przez Eurofound badanie wykazało, że partnerzy społeczni w większym stopniu angażują się w inicjatywy horyzontalne i międzysektorowe niż w inicjatywy bardziej ukierunkowane na konkretny sektor. Wiele przykładów wskazuje jednak na duży potencjał rozwojowy podejścia systemowego, opartego na innowacjach kierowanych zapotrzebowaniem.

Camilla Galli da Bino



Eurofound (2011), *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults* (Inicjatywy przedsiębiorstw na rzecz pracowników opiekujących się niepełnosprawnymi dziećmi lub osobami dorosłymi), Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

Eurofound (2012), *Aktywne włączenie młodzieży z problemami zdrowotnymi lub młodzieży niepełnosprawnej*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

Eurofound (2012), *Trzecie europejskie badanie jakości życia – jakość życia w Europie: wpływ kryzysu*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

Eurofound (2012), *Organizacja pracy i innowacje*, Dublin.

Eurofound (2013), *Impact of the crisis on industrial relations* (Wpływ kryzysu na stosunki przemysłowe), Dublin.

Eurofound (2013), *More and better jobs in home-care services* (Lepsze i liczniejsze miejsca pracy w służbach świadczących domowe usługi opiekuńcze), Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

Eurofound (2013), *Trzecie europejskie badanie przedsiębiorstw: pierwsze ustalenia*, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

Eurofound (2013), *Work organisation and employee involvement in Europe* (Organizacja pracy i zaangażowanie pracowników w Europie), Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland* (Organizacja pracy i innowacje w Irlandii), Dublin.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland – Case study: Kirchoff Automotive Ireland* (Organizacja pracy i innowacje w Irlandii – analiza przypadku: Kirchoff Automotive Ireland), Dublin.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland – Case study: SAICA Pack Ashbourne* (Organizacja pracy i innowacje w Irlandii – analiza przypadku: SAICA Pack Ashbourne), Dublin.

Eurofound (2014), *Industrial relations practices related to psychosocial constraints at work in the steel sector* (Praktyki w zakresie stosunków przemysłowych związane z ograniczeniami psychospołecznymi w miejscu zatrudnienia w sektorze hutnictwa), Dublin.

Eurofound (2014), *Role of social dialogue in industrial policies* (Rola dialogu społecznego w polityce przemysłowej), Dublin.

Komisja Europejska (2008), „Zalecenie Komisji z dnia 3 października 2008 r. sprawie aktywnej integracji osób wykluczonych z rynku pracy”, 2008/867/WE, Bruksela.

Komitet Ochrony Socjalnej UE, *Odpowiednia ochrona socjalna wobec potrzeb w zakresie opieki długoterminowej w starzejącym się społeczeństwie: wspólne sprawozdanie Komitetu Ochrony Socjalnej UE i Komisji Europejskiej* (w przygotowaniu).

www.eurofound.europa.eu

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) to trójstronna agencja Unii Europejskiej, której zadaniem jest rozpowszechnianie wiedzy w obszarze polityki społecznej i polityki pracy. Eurofound został utworzony w 1975 r. na mocy rozporządzenia Rady (EWG) nr 1365/75, aby wnieść wkład w planowanie i opracowywanie lepszych warunków życia i pracy w Europie.



Publications Office