



PROEFP 4

**ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W SPRAWY
PRZEDSIĘBIORSTW W EUROPIE DOBY POKRYZYSOWEJ
– NORMY W BRANŻY HANDLOWEJ I USŁUGOWEJ**



SPIS TREŚCI

➤ Wprowadzenie	3
➤ Zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstw w Europie doby pokryzysowej	4
➤ Prawa w zakresie informowania pracowników i konsultowania się z nimi	13
➤ Analiza branż	15
○ Przegląd informacji o branży handlowej	
○ Przegląd informacji o branży usługowej: Zarządzanie obiektami	
➤ Opis analizowanych przypadków	32
➤ Wnioski	41

WPROWADZENIE

ProEFP to europejska sieć promująca demokrację gospodarczą w Europie. Cieszy się ona wsparciem szeregu różnorodnych organizacji, takich jak przedsiębiorstwa, związki zawodowe, lobbyści i placówki badawcze, którym przyświeca to samo poczucie, iż wkład finansowy pracowników oraz ich współodpowiedzialność za podejmowane działania mogą sprawić, że wolny rynek w Europie stanie się bardziej demokratyczny. ProEFP analizuje i promuje wszelkie formy partycypacji finansowej pracowników oraz większe rozproszenie własności udziałów/kapitału wśród pracowników oraz zachęca do nich.

Z inicjatywy wielu organizacji w 2010 r. ProEFP podjęła inicjatywę, która doprowadziła do realizacji projektu informacyjno-komunikacyjnego: Promowanie partycypacji finansowej pracowników w 27 państwach członkowskich UE, współfinansowanego ze środków Komisji Europejskiej, zakończonego w 2011 r.

Dziś ProEFP to ogólnoeuropejska sieć, której celem jest:

- promowanie demokracji gospodarczej, a w szczególności partycypacji finansowej pracowników oraz przekazywania im na własność udziałów/kapitału przedsiębiorstw.
- zachęcanie członków sieci do nawiązywania partnerstw i wspólnej realizacji projektów.
- rozpowszechnianie i upublicznianie prac i działalności członków.
- dzielenie się doświadczeniami i promowanie najlepszych sposobów postępowania w zakresie partycypacji finansowej pracowników oraz przekazywania im na własność udziałów/kapitału przedsiębiorstw.

W oparciu o poprzednie dobrze przyjęte działania, współfinansowane przez Komisję Europejską, projekt ProEFP4 ma za zadanie zbadać, w jaki sposób partycypacja pracowników oraz układy zbiorowe pracy wzajemnie się uzupełniają, ożywiając ustawowe ramy prawne i wynegocjowane zasady, by zwiększyć udział pracowników w kapitale europejskich przedsiębiorstw. W ramach projektu przeanalizowano obecnie obowiązujący porządek prawny UE w obszarze informowania pracowników i konsultowania się z nimi, prawa pracowników do udziału w zyskach przedsiębiorstwa, jak również zbadano sposób, w jaki zmiany w negocjacjach zbiorowych układów pracy w poszczególnych krajach wpłynęły na prawidłowe egzekwowanie tych praw na gruncie krajowym i europejskim. W związku z tym w analizie skoncentrowano się na narzędziach prawnych, które ustalają jasne powiązanie między negocjowaniem układów zbiorowych pracy a prawem do informacji, konsultacji i udziału pracowników w życiu przedsiębiorstwa. Podstawą analizy są branże handlowa i usługowa. Analiza ma wykazać, w jaki sposób można konkretnie skorzystać z tej opcji politycznej.



ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W SPRAWY PRZEDSIĘBIORSTW W EUROPIE DOBY POKRYZYSOWEJ

Tegoroczna analiza ProEFP jest czwartym tego rodzaju projektem od powstania sieci. PROEFP zamierza niniejszym ocenić, co ostało się z partycypacji pracowników w Europie po dekadzie kryzysu, który wyrócił do góry nogami sposoby produkcji i położył się cieniem na stosunkach z pracownikami. Prawodawstwo w zakresie prawa pracy, negocjacje układów zbiorowych pracy i zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa musiały się zmienić w porównaniu do poprzedniego dziesięciolecia. Pytanie brzmi, jak wszystko to kształtuje się obecnie? Jak będzie wyglądać w najbliższej przyszłości?

Jak zawsze w przypadku przeprowadzanych analiz, stanowiących podstawę dyskusji, ProEFP koncentruje się na konkretnych branżach i przedsiębiorstwach. W oparciu o konkretne doświadczenia i na ich podstawie wywodzi teoretyczne ramy wyzwań czyhających na stosunki społeczne zarówno w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i w instytucjach.

Co więcej fakt, że w skład sieci wchodzi różnorodne podmioty, wymaga zastosowania podejścia opierającego się wyłącznie na twardych faktach. Nie prezentujemy wizji świata. Naszym celem jest raczej jego opis, w tym w ramach wymiany poglądów między podmiotami, którym przyświecają różne wartości czy interesy, by poprawić możliwości zainteresowanych stron w zakresie wzbogacania ich własnej wizji świata.

A zatem faza analityczna wiązała się również z czasem na refleksję i wymianę poglądów. Pierwsze warsztaty zostały zorganizowane w Rzymie, w dniu 21 czerwca 2016 r. O kolejne refleksje można było się pokusić w Montepulciano, dnia 7 lipca 2016 r. Trzecie warsztaty odbyły się w Brukseli, dnia 9 listopada 2016 r. Zaś w konferencji podsumowującej można było wziąć udział dnia 30 marca 2017 r.

W niniejszym Wprowadzeniu skorzystano z wypowiedzi tych, którzy wyrazili swoje poglądy podczas tych spotkań. Z uwagi na ograniczenie długości sprawozdania spośród wielu osób, które wzięły udział w naszych warsztatach, możemy jedynie wymienić przedstawicieli instytucji europejskich i organów krajowych, przedsiębiorców i organizacji pracodawców, przedsiębiorstw międzynarodowych, partnerów społecznych, jak również wyższych uczelni, placówek badawczych i społeczeństwa obywatelskiego.



Na początku należy stwierdzić, iż teoretyczne podstawy rozwoju partycypacji pracowniczej winny się rozwijać. Pracownicy są angażowani w sprawy przedsiębiorstwa, najczęściej obserwuje się partycypację finansową w jego zyskach, nie jest to jednak praktyka powszechna. Mimo to szeroko podzielany jest pogląd, że gospodarka partycypacyjna jest silniejsza, bardziej rentowna i bardziej zrównowazona.

Wątpliwość podstaw teoretycznych może wynikać z faktu, że eksperci zmagali się z wyznaczeniem obszaru stosunków zatrudnienia, gdzie granica między pracą a kapitałem jest coraz bardziej płynna, a obszary te coraz bardziej na siebie nachodzą. Sytuacja na świecie nie ulega pogorszeniu; jednak ludzie wydają się znajdować swoje miejsce w społeczeństwie w nowy sposób, niezależnie od tego, czy są pracownikami, inwestorami czy przedsiębiorcami. Czy to nie fundusze emerytalne stają się głównymi podmiotami w świecie finansów? Czy od przedsiębiorstw nie wymaga się dbania o społeczne aspekty działalności gospodarczej wcześniej gwarantowane przez państwo? Czy stabilność społeczna miejsc, w których odbywa się produkcja nie wpływa na inwestycje?

Pojawia się ryzyko, że tylko wybrani pracownicy będą mogli uczestniczyć w zyskach przedsiębiorstwa i że będą one dostępne tylko dla tych, którzy mogą sobie na to pozwolić: np. dla pracowników o dużej wartości dodanej, w najbardziej innowacyjnych sektorach, w szarej strefie między kolejnymi umowami o pracę a samozatrudnionych itd. Tego typu koncepcja wyłoniła się już w poprzednich sprawozdaniach ProEFP, jednak nigdy nie była tak wyraźna. Udział w zyskach przedsiębiorstwa może stać się luksusem, zjawiskiem elitarnym – a przecież dokładnie przeciwne powody przyświecały pierwotnie uwzględnieniu tego zagadnienia w centrum modelu społecznego.

Biorąc pod uwagę historię europejskiego modelu społecznego, celem państwa opiekuńczego jest gwarantowanie obywatelom dobrych warunków życia, ale przede wszystkim zobowiązanie biznesu do pełnienia funkcji społecznej związanej z szeroko rozumianym rozwojem społeczeństwa. Takie warunki określamy w Europie mianem społecznej gospodarki rynkowej.

Od momentu, w którym zaczął rozwijać się niemiecki kapitalizm, koncepcja społecznej gospodarki rynkowej obejmuje również prawo do informacji, konsultacji oraz współdecydowania. W niemieckim kapitalizmie rozwinął się projekt demokracji gospodarczej, czego pokłosiem jest dzisiejsze Mitbestimmung [niem. reprezentacja interesów pracowniczych].

Bieżąca, nowa analiza ProEFP potwierdza, że europejski model stosunków pracy zakłada partycypację, jednak w wielu krajach partycypacja ta jest niepełna.



Jednakże demokratyczny charakter stosunków pracy jest uwarunkowany historycznie i opiera się na paradygmacie, wokół którego rozwijały się stosunki pracy w latach 70., 80. i 90. XX w. W 1975 r. przedstawiono zieloną księgę dla prawodawców europejskich, by zespoić koncepcję przedsiębiorstwa z ideą uczestnictwa pracowników w jego sprawach i by opowiedzieć się za statusem spółki europejskiej.

A zatem rozwinęła się terminologia, pozwalająca określać charakterystyczne cechy demokratycznych stosunków zatrudnienia z perspektywy wspólnotowej. Koncepcja „zaangażowania” pracowników obejmuje ich prawo do informacji, konsultacji, jak również do wpływania na decyzje podejmowane przez pracodawcę. Prawodawca europejski nie definiuje koncepcji partycypacji, ewentualnie definiuje ją negatywnie, by wykluczyć „współstanowienie” z szeregu dostępnych opcji. Koncepcja partycypacji pozostaje bez wyjaśnienia, choć stanowi treść dialogu społecznego i podstawę praw.

Z analizy porównawczej wynika, że to państwom członkowskim pozostawia się kształtowanie własnych form partycypacji, w tym finansowego udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa. Niniejsza analiza ma przypomnieć, że w dzisiejszych czasach koncepcja zaangażowania pracowników w sprawy przedsiębiorstwa rozciąga się również na jego majątek. W kontekście bardzo nadwyreżonego państwa opiekuńczego negocjacje układów zbiorowych pracy spełniają również rolę kształtowania usług. Jest to wspólne narzędzie kształtowania usług do indywidualnego wykorzystania.

Możemy jedynie ocenić, czy dziś zasadne jest pytanie, które około półtora roku temu legło u podstaw prowadzonej analizy.

Ale jak można spojrzeć ten nowy wymiar partycypacji z reformą decentralizacyjną negocjacji układów zbiorowych pracy?

Negocjacje układów zbiorowych pracy winny mieć charakter nadrzędny i w ten sposób ograniczać szkody wynikające z deregulacji stosunków zatrudnienia, która stanowi rzeczywiste zagrożenie dla negocjacji zbiorowych. Zaś partycypacja pracownicza jest najwyższą formą myślenia wspólnotowego. Nie jest ona celem samym w sobie, a raczej środkiem poznawczym pozwalający na stały rozwój przez nieprzerwane rozstrzyganie sporów, a zatem w przeciwieństwie do „brzydoty” indywidualizmu, taki sposób rozumowania jest bardziej złożony i „piękny”. Piękno to nie wynika wyraźnie z wcześniejszego układu sił w odniesieniu do uprawnień organizacyjnych, strategicznych i decyzyjnych samego przedsiębiorcy, lecz wyraża się w udziale w zyskach z działalności gospodarczej, której sukces jest gwarantowany zaangażowaniem każdej osoby przyczyniającej się do prowadzenia tej działalności.

Niniejsza analiza pozwala naświetlić walkę, która toczy się we współczesnych stosunkach zatrudnienia. Gdzieś między atomizacją reprezentacji, z jednej strony, (w formie amoralnego wręcz uwypuklenia udziału jednostki) a słabym zarządzaniem jednolitego rynku ze wspólną walutą, z drugiej strony, stosunki zatrudnienia mogą jedynie pójść w stronę odnowy, by nie odnieść porażki. Niniejsza analiza pokazuje, że negocjacje układów zbiorowych pracy oraz partycypacja pracownicza muszą współistnieć w jednolitych ramach instytucjonalnych, pozwalających na autonomię zbiorową.

Dlaczego należy przedkładać większą autonomię partnerów społecznych nad np. kontrolą państwa?

Odpowiedź można znaleźć w niniejszej analizie. Wynika to z faktu, że partnerzy społeczni są świadomi nowych wyzwań i nowych potrzeb społeczeństwa i biznesu. Prawdziwą siłą autonomii jest umiejętność wewnętrznej zmiany zasad, którymi rządzą się stosunki zatrudnienia. Cyfryzacja może przywrócić cykle produkcyjne, dzielenie się zyskami może łagodzić nierówności, innowacje społeczne można połączyć z innowacjami technologicznymi. Jest to jednak teoretyczne podejście naukowców i badaczy, którzy – korzystając z abstrakcyjnej terminologii – chcą opisać rozwiązania praktyczne wykorzystywane w stosunkach zatrudnienia. Na kolejnych stronach pokazano te tendencje w branży handlowej i usługowej. W tych branżach rewolucja technologiczna przekształca społeczeństwo, a w stosunkach zatrudnienia można jedynie na nowo ukształtować formy pracy, jej miejsce i czas. Autorzy sprawozdania nie oceniają wartości działań podejmowanych przez partnerów społecznych, pozostawiając tę ocenę czytelnikom.

W prowadzonych w ramach ProEFP debatach ostatnich miesięcy powracało często jedno pytanie: jakie narzędzia należy zastosować podczas realizacji powszechnego projektu europejskiego, by wprowadzić innowację do koncepcji dialogu społecznego i partycypacji?

Komisja Jean-Claude'a Junckera stylizuje się na Komisję Dialogu Społecznego. Podczas konferencji, która odbyła się dnia 5 marca 2015 r., Jean-Claude Juncker potwierdza, że chce kontynuować myśl Jacquesa Delorsa, choć w radykalnie odmiennych okolicznościach.

Kluczowym punktem jest tu semestr europejski, próba przygotowania gospodarczych i społecznych strategii politycznych przy zaangażowaniu partnerów społecznych. Daleko nam do modelu lat 90. XX w. W tej chwili nowym paradygmatem jest raczej zarządzanie gospodarką. Jest to nietypowa metoda, gdzieś w połowie drogi między zarządzaniem wspólnotowym a międzyrządowym. Tę kwestię omówiono jednak w [sprawozdaniu ProEFP z 2016 r.](#), do którego się odnosimy.



W niniejszym sprawozdaniu pragniemy ustalić rolę, jaką będzie odgrywać partycypacja pracownicza w katalogu niezbywalnych praw społecznych UE. Czynnikiem zmian jest tzw. Filar Praw Socjalnych, będący próbą aktualizacji strategii społecznej UE. Dokument pokonsultacyjny określa 20 głównych zasad działania, z których 9. konkretnie odnosi się do dialogu społecznego oraz informowania pracowników i konsultowania się z nimi. Są to konsultacje otwarte, w ramach których nie znalazło się miejsce dla udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstw. Choć kwestia ta mogłaby zostać w nich ujęta, gdyby zaproponowali to odpowiedni partnerzy.

W tym nowym ujęciu, informowanie pracowników, konsultowanie się z nimi oraz ich partycypacja opierają się na zestawie siedmiu dyrektyw. Jednak w prawodawstwie wciąż zachodzą zmiany. Komisja Europejska przeprowadziła ocenę adekwatności trzech z tych dyrektyw (dyrektywy 2002/14 oraz dyrektyw ws. zwolnień grupowych i przejścia przedsiębiorstw). Otrzymała również od partnerów społecznych wnioski w sprawie dyrektywy ramowej rozszerzającej prawa pracowników sektora publicznego. W najbliższych miesiącach zostanie sprawdzana adekwatność przepisów dyrektywy ws. europejskich rad zakładowych (ERZ). Parlament Europejski pracuje nad opinią ws. reprezentowania pracowników przez ERZ. A zatem zaangażowanie pracowników nie zostało stłumione przez kryzys negocjacji układów zbiorowych pracy, choć musi odnaleźć się w kontekście nowych priorytetów Unii.

Ponowne ożywienie wymiaru społecznego w ramach projektu europejskiego zakłada dialog odnoszący się nie tylko do pracy, lecz również do zagadnień takich jak energia, migracja, cyfryzacja, inwestycje społeczne itd. Zachęca się stanowczo partnerów społecznych do zaangażowania w projekt europejski w sposób bardziej całościowy, a zatem bardziej odpowiedzialny.

Wielu jednak przypomina, że rozwój partycypacji pracowniczej jest istotnym wynikiem europejskiego modelu społecznego, wspieranego przez klasę rządzącą. Zawężenie jej jedynie do reprezentacji, o której mówią partnerzy społeczni, byłoby zbyt dużym uproszczeniem. Jacques Delors zachęcał partnerów społecznych do wypracowywania wspólnego zdania, ale chętnie też przyspieszał inicjatywy prawodawcze. Musieliśmy zmierzyć się ze strategią społeczną; polityką, która miała stać się silnym bodźcem dla partnerów społecznych, jednak bodźcem nie zagrażającym ich autonomii.

Dziś kwestie te wyglądają inaczej. Ci, którzy podejmują decyzje nie biorą udziału, zaś ci, którzy biorą udział, nie podejmują decyzji. Mimo to nawołuje się do „brania udziału”, nie tylko przez pójście do urn wyborczych czy indywidualne wybory w konsultacjach online. Ci, którzy uważają, że szybkie podejmowanie decyzji jest



ważniejsze od partycypacji, biorą na siebie ogromną odpowiedzialność. System ten kieruje się indywidualizmem i można go dostrzec w nieufności obywateli do reprezentacji. Istotną kwestią wciąż pozostaje dzielenie się wiedzą. Partycypacja wiąże się z dzieleniem się wiedzą, a zatem dzieleniem się władzą. Partycypacja to demokracja. To z kolei wiąże się z wcześniejszą debatą nt. demokracji gospodarczej i „społecznej” roli przedsiębiorstw.

Czy przedsiębiorstwo społeczne ma znaczenie? Czy istnienie spekulacyjnych przedsiębiorstw finansowych ma jakiś sens? Przedsiębiorstwo, które nie bierze pod uwagę środowiska, ludzi, zainteresowanych podmiotów, wśród których działa? Stymulowanie wzrostu gospodarczego nie ma już sensu, jeżeli nie położy się kresu praktykom pozbawiania pracowników przynależnych im praw. Tematem nie jest tu partycypacja, jako sposób na łagodzenie samego konfliktu. Nie o to chodzi. Chodzi raczej o proces pozwalający zadbać o to, by jednostka funkcjonowała godnie i mogła się spełniać. Łagodzenie konfliktu to zbyt wąski cel dla nowoczesnych stosunków zatrudnienia.

Tematem jest nowoczesność, zaś polityka musi kształtować nową procedurę negocjowania układów zbiorowych pracy. Gdzie? Bez wątpienia w terenie. Stosunki pracy na poziomie przedsiębiorstwa nie mają znaczenia, jeżeli odnosimy się do przedsiębiorstw zatrudniających średnio trzech pracowników. Istotniejszy jest tu poziom terytorialny z modelem stosunków zatrudnienia, na który składają się negocjacje układów zbiorowych pracy, zaangażowanie organizacyjne, zarządzanie, aż po wymiar finansowy. Bez wątpienia należy stawiać pytania.

A zatem rozważmy dwie bardzo nowatorskie koncepcje. Działalność gospodarczą można łatwo ująć w pewne wartości liczbowe: a zatem czy pewien stopień własności pracowniczej jest całkowicie niemożliwy? Zastanówmy się też nad produktywnością: w jaki sposób negocjacje układów zbiorowych pracy mogą zmierzyć produktywność bez partycypacji, gdy użyteczność pracy jest jedynie ułamkiem rentowności? Partycypacja pozwala szerzej spojrzeć na produktywność i rentowność. Wierzymy jednak, że projekt europejski wniósł bezcenny wkład w zagadnienia partycypacji i musi podążać w tym samym kierunku ze wzmożoną siłą. W Europie mamy do czynienia z nierównościami. Ustalenia poprzedniego sprawozdania ProEFP wpływały również w pracach nad tym opracowaniem. W europejskim domu nie traktuje się tak samo wszystkich członków rodziny. Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (EKZZ) wskazuje na konieczność przyjęcia filara praw socjalnych, by budować projekt europejski w oparciu o solidne podstawy. Na rzecz Europy i jej obywateli. Oznacza to, że instytucje i obywatele stanowią o jedności demokracji, a prawa pracowników są kluczowymi czynnikami spójności społecznej. EKZZ wskazuje na trzy główne wyzwania:



Orzeczenia ETS, wskazujące na podrzędny charakter praw wynikających z układów zbiorowych pracy względem swobód gospodarczych. Należałoby ten stosunek odwrócić.

Wyrażane przez Trojkę zasady gospodarcze, które – w nękanych kryzysem krajach – kwestionują prawo do negocjacji i niweczą układy zbiorowe, a ostatecznie prawa pracowników (np. praca w niedzielę, umowy śmieciowe)

Partycypacja pracownicza może rozwijać się jedynie w układach zbiorowych pracy. Filar praw socjalnych musi uwzględniać prawo każdego pracownika do ochrony i bezpieczeństwa w ramach układów zbiorowych pracy, jak również prawo do szkoleń, określonego czasu pracy, bezpieczeństwa zatrudnienia; a nawet przewidywać przekazywanie pracownikom udziałów, by w mogli lepiej chronić swe własne przedsiębiorstwo. Istnieje wiele form likwidowania niepewności i pomysłów na nie, jednak należy jeszcze raz zebrać partnerów społecznych wokół stołu negocjacyjnego, wzięwszy pod uwagę, że Komisja i tak wprowadzi prawa socjalne. Taka debata przywodzi na myśl koncepcję konkurencyjności.

W kontekście europejskim przedsiębiorstwa w swych działaniach kierują się zasadami konkurencji. Jakie narzędzia międzynarodowe uregulowałyby pogoń za przewagą konkurencyjną?

Ramy prawne nie są wiążące. Zdefiniowano pewne filary, takie jak dialog społeczny, pułapy ochrony społecznej, prawa wynikające z uregulowań MOP i całkiem niedawno Agendę 2030 z jej celami milenijnymi.

Jakie mamy jednak do dyspozycji narzędzia kontroli i monitorowania? Po inicjatywie ONZ Global Compact przyjęto zasady Ruggiego, następnie pojawiły się wytyczne OECD, a wszystko to było instytucjonalną, ponadnarodową próbą okiełznania globalnych podmiotów gospodarczych. Jednak żadne z tych uregulowań nie ma wiążącego charakteru.

W tym kontekście jesteśmy narażeni na schizofrenicznie rozbieżne stanowiska UE i rządów krajowych. Punktowe działania podmiotów globalnych wskazują na to, że to co dyskutuje się na poziomie UE ulega rozwodnieniu na poziomie międzynarodowym.

W tym roku pod auspicjami MOP odbyła się debata nt. łańcuchów produkcyjnych i wspólnej odpowiedzialności. Powstały w jej wyniku tekst jest narzędziem świadczącym o porozumieniu między trzema zaangażowanymi partnerami, porozumienie to nie ma jednak wiążącego charakteru.

Co więcej narzędzia w rękach związków zawodowych, takie jak TCA, również przypominają kodeksy postępowania. Swą rolę mają tu do odegrania europejskie federacje związków zawodowych (EFZZ) oraz gotowość związków zawodowych do przekazania części swych uprawnień negocjacyjnych europejskim i międzynarodowym federacjom, by tworzyć nowe obszary negocjacji układów



zbiorowych pracy oraz partycypacji w zglobalizowanym społeczeństwie i zglobalizowanej gospodarce.

Nasze debaty uwypukliły sposób na połączenie zrównoważonego rozwoju gospodarczego z interesem ogółu. A zatem partycypacja może łączyć w sobie liberalną wizję rynku z wartościami negocjacji zbiorowych. Analizujemy te nowe metody. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych algorytmów ocena rynkowa dużych przedsiębiorstw może obejmować wymiar społeczny.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to również powracający temat; jednak skłania się ona ku wizji indywidualnej. Przedsiębiorstwo ustala, w jaki sposób postępować odpowiedzialnie i jednostronnie decyduje, jakie działania podejmie, by być przedsiębiorstwem „społecznym”. Cały proces może sprowadzić się jedynie do działań marketingowych. Inwestorzy działają, kierując się własną logiką, również by ustalić, czy dana działalność ma szanse powodzenia. Nikt nie dzieli się informacjami. Z drugiej strony notowania rynkowe powinny być ogólnie dostępne. Przedsiębiorstwo musi przyjąć zasadniczo wspólną wizję celów, starać się je zrealizować w ramach zarządzania i powiązać politykę przedsiębiorstwa z międzynarodowymi normami społecznymi. Następnie musi ujawnić swój rating i uświadomić ogółowi, jak bliskie są mu powyższe normy. Wymiana informacji usprawnia relacje między przedsiębiorstwem a inwestorami. Branża ratingowa może wiele zdziałać, tworząc normy i analizując potencjał sektora w zakresie wiązania wydajności gospodarczej z rozproszonym oczekiwanym zwrotem z produkcji. Chodzi tu bowiem o zrównoważony rozwój.

Prawdą jest, że na przestrzeni ostatnich kilku lat partycypacja, jako taka, nie cieszy się atencją podmiotów finansowych. Czy jest to przypadek czy trend o charakterze strukturalnym?

Pod wieloma względami dla podmiotów prowadzących odpowiedzialną politykę finansową 2016 r. był momentem zwrotnym. Zatwierdzenie celów zrównoważonego rozwoju (SDG), konferencja COP21 w Paryżu, a nawet powtarzane przez Papieża, również w ostatniej encyklice, wezwania; wszystko to wskazuje na fakt, że wymiar społeczno-środowiskowy staje się istotniejszy niż kiedykolwiek dotąd.

Reforma modeli finansowych winna bardziej upodobnić je do modeli zrównoważonego rozwoju. Podkreślono już fakt, że związki zawodowe nie znajdują się wśród podmiotów regulujących rynek i że w zasadzie nikomu ich nie brakuje.. Z perspektywy podmiotów finansowych związki zawodowe nie mają znaczenia. Z perspektywy podmiotów finansowych, działających w sposób zrównoważony czy też nie, najważniejszą kwestią jest zarządzanie ryzykiem oraz dostrzeganie przemian w zachowaniach konsumentów. Wiąże się to z ryzykiem prawnym i groźbą uszczerbku na reputacji. Zagrożenie uszczerbku na reputacji wiąże się z zagadnieniem



łańcucha dostaw. Czy stosunki zatrudnienia mają znaczenie tylko wówczas, gdy zagrożona jest reputacja?

O wartości stanowi tu przedsiębiorstwo pozycjonujące się w zmieniającym się otoczeniu, interpretujące potrzeby jako potencjalny popyt: w takim ujęciu kwestia pracy jest nieobecna bądź jedynie marginalna. Ma znaczenie jedynie w kontekście niewielkiego ułamka pracy o znaczącej wartości dodanej. Powraca tu kwestia wybiórczego traktowania partycypacji.

Stworzenie nowej narracji wokół wymiaru społecznego jest dziś nie lada zadaniem. Przeanalizujmy zatem społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Pojawiła się ona na początku jako rozwiązanie rewolucyjne, , jednak po wzlotach i upadkach dwóch kolejnych dekad można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) nie stała się podstawą oczekiwanych przez niektórych przemian kulturowych i organizacyjnych. Jej nośność osłabła.

Jak już wspomniano organy międzynarodowe, społeczeństwo obywatelskie i wspólnoty wyznaniowe nadal ogólnie uznają za konieczne, by jednostka stała się na powrót sednem modeli rozwojowych.

PRAWA W ZAKRESIE INFORMOWANIA PRACOWNIKÓW I KONSULTOWANIA SIĘ Z NIMI

Mówiąc o partycypacji w Europie, nie można nie wspomnieć o rozwoju MŚP. Mówi się, że Unia Europejska popchnęła stosunki pracy w stronę modelu partycypacyjnego. Procedura informowania pracowników i konsultowania się z nimi wpływa na dialog społeczny w taki sposób, że upowszechnia podejście partycypacyjne, odpowiadając na potrzebę zmian i innowacji.

Informowanie pracowników i konsultowanie się z nimi to odpowiedź na nowy model zarządzania przedsiębiorstwem: większy udział pracowników i innych zaangażowanych podmiotów w sprawach przedsiębiorstwa oznacza szerszą integrację społeczną i zintegrowany rozwój całego społeczeństwa.

Podstawą tego procesu było przede wszystkim prawodawstwo, które ukonstytuowało prawa pracowników do informacji i konsultacji. Prawo do bycia zaangażowanym w strategiczne wybory przedsiębiorstwa zapisano w art. 27 Karty praw podstawowych Unii Europejskiej, w rozdziale poświęconym solidarności. Od wejścia w życie Traktatu z Lizbony karta ma tak samo programowy i wiążący charakter, jak postanowienia traktatów.

Na przestrzeni lat Unia Europejska w szczególności przyjęła szereg aktów prawodawczych, by zapewnić zaangażowanie pracowników w podejmowanie najważniejszych decyzji w przedsiębiorstwie. Dialog społeczny angażuje instytucje i partnerów społecznych w poszukiwanie metod partycypacyjnych i opierających się na wzajemnych relacjach, a nie na stałym konflikcie. W świecie biznesu dialog społeczny oznacza „partycypację”.

Należy promować nowy model zarządzania przedsiębiorstwem: przez większy udział pracowników i innych zaangażowanych podmiotów, na rzecz szerszej integracji społecznej i zintegrowanego rozwoju całego społeczeństwa. Pogłębiona partycypacja pracownicza ma pozytywny wpływ na tworzenie dobrej atmosfery w miejscu pracy oraz przyczynia się do łagodzenia problemów kadrowych, jednocześnie poprawiając wyniki przedsiębiorstwa. W tym znaczeniu informowanie pracowników i konsultowanie się z nimi wpływa na dialog społeczny w taki sposób, że upowszechnia podejście partycypacyjne, odpowiadając na potrzebę zmian i innowacji. Obszarowi temu został poświęcony szereg przepisów na poziomie międzynarodowym, UE i krajowym. Prawa te zostały uznane na poziomie międzynarodowym w art. 21 Europejskiej karty społecznej Rady Europy, w której potwierdzono, że pracownicy mają prawo do uzyskiwania informacji o swoim przedsiębiorstwie oraz do konsultowania z nimi przewidywanych decyzji.



Na poziomie Unii Europejskiej prawa te zostały uznane we Wspólnotowej karcie socjalnych praw podstawowych pracowników (1989 r.), jak również w Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej (2000 r.), w której przewidziano w art. 27, że „Pracownikom i ich przedstawicielom należy zagwarantować, na właściwych poziomach, informację i konsultację we właściwym czasie, w przypadkach i na warunkach przewidzianych w prawie Unii oraz ustawodawstwach i praktykach krajowych”.

Choć prawa te uznano we Wspólnotowej karcie socjalnych praw podstawowych pracowników, rzeczywista podstawa prawna w zakresie informowania pracowników i konsultowania się z nimi została wprowadzona dopiero w Traktacie z Amsterdamu w 1998 r. traktat obejmował wówczas również Porozumienie w sprawie polityki społecznej. Dziś podstawę prawną informowania pracowników i konsultowania się z nimi stanowią art. 151 i art. 153 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), na mocy których Rada i Parlament Europejski są uprawnione do działania. Artykuł 153 TFUE jest tu szczególnie interesujący, ponieważ stanowi on podstawę prawną działań europejskich, w ramach których powierza się Parlamentowi Europejskiemu i Radzie zadanie przyjmowania środków skonstruowanych w taki sposób, by zachęcać do współpracy państw członkowskich; dyrektywy zaś wyznaczają minimalne wymogi stopniowego wdrażania.

Na przestrzeni lat instytucje europejskie przyjęły wiele dyrektyw, by wdrażać nowe podejście oparte na udziale pracowników w życiu przedsiębiorstwa, jak również dyrektyw ws. dialogu społecznego. Z pewnością na poziomie europejskim podejmuje się wiele działań, jednak przepisy prawne dotyczące tego zagadnienia uważa się za fragmentaryczne i narzucone.

Ramy przepisów UE opierają się na dyrektywie 2002/14/WE, która wyznacza minimalne zasady, przewiduje definicje i ustalenia w zakresie informowania pracowników i konsultowania się z nimi na poziomie przedsiębiorstw w każdym państwie członkowskim. Biorąc pod uwagę różnorodność stosunków zatrudnienia w państwach członkowskich, państwa członkowskie cieszą się znaczną elastycznością w stosowaniu kluczowych postanowień dyrektywy (przedstawiciele pracowników, pracodawca, pracownicy itd.) oraz we wdrażaniu ustaleń w zakresie informowania pracowników i konsultowania się z nimi. Zarząd i pracownicy odgrywają kluczową rolę w decydowaniu o tych ustaleniach.

ANALIZA BRANŻ

PRZEGLĄD INFORMACJI O BRANŻY HANDLOWEJ

Handel to kupno i sprzedaż towarów i usług, szczególnie na dużą skalę. W branży handlowej, jednego z największych pracodawców w Europie, zatrudniającej 19 mln pracowników, zachodzą zasadnicze zmiany. Cyfryzacja, której skutkiem są nowe formy robienia zakupów, pociąga za sobą kluczowe zmiany w zakresie profili stanowisk pracy, potrzebnych umiejętności i poziomu zatrudnienia. Informowanie pracowników, konsultowanie się z nimi oraz negocjowanie układów zbiorowych pracy odgrywa lub powinno odgrywać istotną rolę w przemianach w interesie wszystkich zainteresowanych stron, w tym łańcucha dostaw. Nowe formy organizacji pracy, planowanie kariery zawodowej i kształcenie zawodowe są pilnie potrzebne, by utrzymać konkurencyjność dużych i małych przedsiębiorstw.

HANDEL DETALICZNY: STRATEGIE BIZNESOWE I FINANSOWE PODMIOTÓW O KLUCZOWYM ZNACZENIU

Przedsiębiorstwa międzynarodowe zdominowały handel detaliczny, który stanowi istotną część światowej gospodarki. W 2014 r. 100 wiodących spółek odpowiadało za 13,1% globalnej konsumpcji.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat, naznaczonych osłabieniem koniunktury w związku z naprawą gospodarczą (gdy klienci musieli ograniczać się w wyborach konsumenckich), lecz również zmianami w formach konsumpcji przedsiębiorstwa międzynarodowe utrzymały swoją pozycję, przy czym nieznacznie zwiększyło się znaczenie 10 wiodących spółek.

- Sektor jest nadal bardzo rentowny, a stopa zysku międzynarodowych spółek w większości przekracza 15% ich kapitału zakładowego.
- Ma to zastosowanie zarówno do głównych sieci spożywczych, branży zdominowanej przez zintegrowane spółki, jak i do pozostałych dwóch analizowanych sektorów (sklepów z materiałami budowlanymi i sklepów odzieżowych).
- Konkurencja utrzymuje się na wysokim poziomie, szczególnie w sektorze spożywczym, gdzie dyskonty wypowiadają wojnę sieciom hipermarketów.
- Tendencja w kierunku konsolidacji jest bardzo wyraźna, a fuzje i nabycia oraz działania restrukturyzacyjne są na porządku dziennym.



Można wskazać interesujące tendencje w odniesieniu do strategii stosowanej w branży.

Działalność w branży handlowej ma coraz bardziej międzynarodowy charakter. Większość spółek europejskich posiada spółki zależne w innym kraju, nie tylko w państwach członkowskich UE, lecz również w Rosji, Chinach, Ameryce Łacińskiej i na Bliskim Wschodzie. Główni detaliści co raz więcej inwestują w różne formy handlu:

- Promocje: hipermarkety chcą odzyskać klientów, którzy wolą robić zakupy w dyskontach. Wojna cenowa i przestrzenie tematyczne w hipermarketach.
- Odbiór zakupów: spółki handlowe rozwijają rozwiązania łączące zakupy w Internecie i tzw. szybkie zakupy (speed shopping).
- E-handel: przedsiębiorstwa handlowe mnożą specjalistyczne strony internetowe; coraz więcej sieci handlowych łączy sprzedaż online ze sprzedażą w sklepach.
- Ponowny podój centrów miast. Usunąwszy konkurencyjnych małych detalistów, sieci handlowe coraz częściej korzystają z koncepcji „blisko konsumenta” (wygodne sklepy).
- Wszechobecność: od hipermarketów do centrów sportu, kultury, rozrywki.

E-HANDEL: RODZĄCA SIĘ POTĘGA

Rozwój e-handlu jest wynikiem upowszechnienia się dostępu do Internetu, niskich wartości progowych przy zakupach online oraz coraz większego zaufania do płatności cyfrowych.

We wszystkich analizowanych krajach w branży tej zaobserwowano dwucyfrowy wzrost: +13% we Francji (2015 r.), +15% w Polsce (2016 r.), +27% w Rumunii. Ogólnie rzecz ujmując, wśród 50 największych podmiotów w e-handlu jedynie 12 nie należy do największych 250 detalistów na świecie.

Największe zmiany dotyczą sprzętu gospodarstwa domowego, drobnej elektroniki oraz artykułów odzieżowych i akcesoriów. Szybko rozwija się również detaliczna sprzedaż żywności, za pośrednictwem tradycyjnych sieci supermarketów, ale również podmiotów działających wyłącznie online (np. Amazon, który rozwija swoją ofertę w zakresie artykułów spożywczych).

Obserwuje się coraz większą globalizację. Jedną z głównych pobudek, by kupić coś przez Internet, jest niedostępność towaru w obszarze zamieszkania konsumenta. Analiza Paypal-IPSOS wykazała, że 25% transakcji to transakcje ponadgraniczne. Rynki krajowe różnią się od siebie znacznie rozmiarem, co odzwierciedla różnice w sile nabywczej.



Główne rynki to Wielka Brytania, Niemcy, Francja i Hiszpania. Sprzedaż na odległość to 6% sprzedaży detalicznej we Francji (26 mld EUR), 3% w Hiszpanii (16,3 mld EUR) i Polsce (7 mld EUR).

Średnio wszystkie zakupy online na głowę mieszkańca opiewają na kwotę 2000 EUR rocznie w Francji, w porównaniu z 876 EUR w Hiszpanii. W Rumunii przeciętna wartość transakcji wynosi 40 EUR w rumuńskich sklepach internetowych i 58 EUR w sklepach internetowych poza granicami kraju.

Wzorce konsumpcyjne wciąż jeszcze różnią się od siebie, choć postępuje ich ujednoczenie.

W Rumunii za 90% zakupów płaci się przy odbiorze towaru, zaś płatność kartą to 60% wszystkich płatności w Hiszpanii.

W zasadzie wszędzie pojawiła się już możliwość płatności telefonem komórkowym, płatności tego rodzaju we Francji w 2015 r. opiewały na kwotę 6,4 mld EUR.

Poszczególne kraje różnią się od siebie odsetkiem dostaw do domu, korzystania z punktów odbioru i zakupów w sklepie.

PODSTAWOWE RODZAJE E-HANDLU

Przedsiębiorstwa działające na zasadzie tradycyjnej sprzedaży na odległość – zamówienie pocztowe – (La Redoute, Les 3 Suisses), które wcześniej opierały swą działalność na przedstawianiu swej oferty w drukowanych katalogach i sprzedawały głównie we Francji, stają się stopniowo „przedsiębiorstwami w pełni internetowymi”, choć (jeszcze) nie zrobiły ostatecznego kroku. Obsługują raczej starszych klientów. W związku z tym ich sprzedaż spada od 2005 r., a główne podmioty w tej branży przechodzą w zasadzie permanentną restrukturyzację na przestrzeni ostatnich kilku lat.

Sklepy wyłącznie internetowe dominują branżę e-handlu, opierając się na infrastrukturze, która – w porównaniu z tradycyjnymi sklepami – wymaga mniejszych zasobów, co z kolei pozwala im na stosowanie agresywnej polityki cenowej.

Takie sklepy można podzielić na 4 kategorie: wielobranżowe przedsiębiorstwa e-handlu (Amazon, Cdiscount), wyspecjalizowane przedsiębiorstwa e-handlu (LDLC, Oscaro, Allopeus), krajowe targowiska internetowe (eBay, Priceminister), które działają jako cieszący się zaufaniem pośrednicy między kupującym a sprzedającym, oraz organizatorzy szybkiej sprzedaży online (Vente-privée, Showroomprive).

Ostatnie kilka lat to okres znacznego rozwoju tzw. „targowisk”. Pozwala to przedsiębiorstwom na zasadnicze ograniczenie kosztów logistyki i oferowanie sprzedającym usług typu B2B. W 2015 r. we Francji takie targowiska odpowiadały za 26% transakcji na 40 głównych portalach e-handlowych.

Tzw. detaliści „Click & mortar”, czyli przedsiębiorstwa handlowe posiadające fizyczny sklep oraz sklep internetowy zasadniczo prowadzą własne e-sklepy, zaś ich sprzedaż online to jedynie niewielki odsetek całej sprzedaży. Dostrzegalność ich



marek na głównych ulicach miast pozwala im zmniejszyć koszty pozyskiwania klientów w sieci.

Jest to zyskowniejszy model biznesowy od tego obieranego przez detalistów wyłącznie internetowych, ponieważ pozwala skłonić klientów, by zajrzeli do sklepu na głównej ulicy miasta, gdzie cena jest znacznie wyższa.

Takie podejście „z internetu do sklepu” opiera się na możliwości odebrania towaru w sklepie, rezerwacji elektronicznej towaru itd., bez uwzględniania konieczności obecności tradycyjnych sprzedawców, obsługi posprzedażnej, fizycznego dostępu do produktu, które to usługi zwiększają lojalność klientów. Co więcej takie przedsiębiorstwa mają bardzo sprawne działy zakupów, co pozwala im oferować towary po atrakcyjnych cenach.

Marki obecne na głównych ulicach miast mają różne strategie rozwoju działalności w sieci: centralizacja zasobów magazynowych, nabywanie gotowych platform sprzedażowych od podmiotów działających wyłącznie online, obecność na targowiskach internetowych.

Z rankingu 50 największych przedsiębiorstw e-handlu na świecie wynika, że:

- udział handlu elektronicznego w ogólnych przychodach bardzo się różni i wynosi od 1,8% w przypadku spółki Carrefour SA do 100% w przypadku przedsiębiorstw działających wyłącznie online, takich jak Amazon. Średnio wskaźnik ten dla największych 50 przedsiębiorstw e-handlowych wynosi 13.2%.
- 11 spośród tych 50 przedsiębiorstw to firmy działające wyłącznie w Internecie.
- W latach 2013-2014 stopa wzrostu działalności handlowej online dla tych przedsiębiorstw wzrosła o 19.7%, przy czym tendencja zwyżkowa jest jeszcze wyraźniejsza, jeżeli weźmiemy pod uwagę dłuższy okres (+22% od 2011 r.).

TECHNOLOGIE NAPĘDZAJĄCE ŚWIATOWY HANDEL

Wzrasta liczba urządzeń mobilnych. W 2015 r. 83% połączeń internetowych realizowano za pośrednictwem urządzenia mobilnego. Wraz z wprowadzeniem akcesoriów łączących się z Internetem

(okulary Google Glass, zegarek Apple Watch) od detalistów oczekuje się tworzenia e-sklepów, z których będzie można korzystać na urządzeniach mobilnych.

PRZYSPIESZONY HANDEL DETALICZNY

Zjawisko to pierwszy raz zaobserwowano około 10 lat temu. Kładzie się tu nacisk na szybsze wprowadzanie nowych produktów na rynek, na przyspieszenie wzajemnych interakcji i przyspieszenie dostawy.

Amazon i Google oferują dostawę tego samego dnia w niektórych rejonach w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Kanady. Skracany jest okres



dostawy, a jej termin staje się coraz dokładniejszy. Przewidujemy bezprecedensowe zmiany w organizacji łańcucha dostaw.

HANDEL DETALICZNY JAKO DOŚWIADCZENIE

Handel detaliczny nie koncentruje się już jedynie na produkcji, lecz idzie w stronę „doświadczeń klienta”. Chodzi tu o to, by robienie zakupów stawało się dla klienta nowym doświadczeniem, dzięki różnym atrakcyjnym i pełnemu otoczeniu (tablety i ekrany interaktywne, lustra powiązane z mediami społecznościowymi, kampanie w mediach społecznościowych), szczególnie przez cyfryzację punktów sprzedaży.

INNOWACJE

Jesteśmy świadkami rewolucji w szczególności w obszarze skanowania produktów i samodzielnego płacenia w punktach sprzedaży.

Rewolucja ta z pewnością będzie kontynuowana i będzie zachodzić pod różną postacią i różnymi kanałami: zniesienie granic między branżami lub przedsiębiorstwami sprzedającymi produkty specjalistyczne, mobilne systemy punktów sprzedaży, zniknięcie pośrednika (nie będzie już sklepów, magazynów, składów) i zastąpienie go przez zamówienia wysyłane bezpośrednio do producenta lub automatyczne zamawianie towarów przez połączone z Internetem sprzęty gospodarstwa domowego, takie jak lodówki.

NIE WSZĘDZIE JEDNAKOWO KORZYSTA SIĘ Z AUTOMATYZACJI, JEDNAK JEJ WYKORZYSTANIE WZRASTA

Wykorzystanie automatyzacji/mechanizacji w magazynach wygląda różnie w każdym przedsiębiorstwie, i jest uzależnione od różnych czynników: ilości towaru, „liniowości” przepływu, typu produktów i sklepów, ale również od wartości produktów.

W konsekwencji obserwujemy różny poziom automatyzacji zależnie od przedsiębiorstwa, jednak ogólnie tendencja to upowszechnienie automatyzacji.

ZASTĘPOWANIE PRACY LUDZI PRACĄ MASZYN NASTĘPUJE NA DWA SPOSOBY:

„*Impresjonistyczna wizja mechanizacji*”: stopniowe zastępowanie pracy rąk ludzkich pracą robotów. Proces ten odpowiada stopniowemu zastępowaniu zadań wykonywanych ręcznie przez zadania wykonywane przez maszyny bez konieczności pełnej kontroli zarządzania przepływem towarów. Co więcej okazuje się, iż trudno zautomatyzować zarządzanie przepływem pewnych typów produktów (na przykład w niestandardowym kształcie).

„*Radykalna*” automatyzacja: szeroko zakrojona, znacząca i radykalna zmiana w zarządzaniu magazynem. Zarządzanie magazynem jest w pełni zautomatyzowane.



Rozwiązania „radykalnej automatyzacji” pojawiają się głównie w kontekście budowy nowych magazynów (przykłady z Francji: Dispéo w 2012 r. i Redoute w latach 2016-2017, oraz w niedalekiej przyszłości magazyny Amazona).

WARUNKI ZATRUDNIENIA ORAZ WARUNKI PRACY W HANDLU DETALICZNYM W EUROPIE

OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA ZAGADNIENIA

Warunki pracy w handlu detalicznym zależą od szeregu czynników, które wzajemnie na siebie wpływają (zob. poniższa tabela).

Wszystkie te kwestie powinny stać się tematem dyskusji między zarządem a przedstawicielami pracowników w ramach procedury informowania pracowników i konsultowania się z nimi, zaangażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa i negocjacji układów zbiorowych pracy.

Uwarunkowania fizyczne	Warunki psychospołeczne
Przenoszenie ciężarów, pochylenie pleców, co często jest przyczyną bólów kręgosłupa lędźwiowego i/lub nadmierne wyciąganie ramion (podnoszenie rąk powyżej poziomu serca, by obsłużyć klientów i rozłożyć towar na półkach), stanie przez cały dzień, praca w chłodniach, gdzie panuje niska temperatura, ...	Obciążenia psychospołeczne są w znacznym stopniu uzależnione od organizacji pracy: wielozadaniowość, „nomadyczne” (horyzontalne) zmiany stanowiska pracy, nowe technologie, nietypowy grafik (sklepy muszą być przygotowane do otwarcia), w tym praca poza godzinami dużego natężenia, nocą i w weekendy, rola w zespole, wpływ nieobecności w pracy, sezonowe natężenie pracy, liczba klientów, konieczność obsługi danej powierzchni (m ²) na godzinę pracy (h).
Wynagrodzenie i warunki pracy:	Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa:
Niskie wynagrodzenie i liczba godzin pracy (praca w niepełnym wymiarze), niewielkie możliwości w zakresie szkoleń i rozwoju osobistego.	Centralizacja dużej części zadań (kadry, finanse, zakupy i funkcje wspierające, ...), kwestionuje się rolę kierownictwa, dialog społeczny jest niemiły, narzędzia są w kiepskim stanie (palety, narzędzia do cięcia, wózki, ...). => logika cięcia kosztów

ZMIANY DEMOGRAFICZNE

Powszechnie wiadomo, że branża detaliczna pomaga ludziom zacząć się na rynku pracy, ponieważ w handlu detalicznym można znaleźć różne rodzaje pracy, która nie wymaga żadnych bądź wymaga jedynie niewielu kwalifikacji. W związku z tym rotacja pracowników zawsze była wysoka w tej branży. Jednak w niektórych krajach, gdzie gospodarka nie radzi sobie najlepiej, a bezrobocie jest powszechne, detaliści są głównymi pracodawcami => niewykwalifikowani pracownicy trzymają się zatrudnienia, nawet jeżeli warunki pracy są złe, w konsekwencji znacznie wzrasta staż pracy i wiek pracowników zatrudnionych w sektorze, co z kolei



sprawie, że pracodawca boryka się z nowym problemem utrzymania wypalonych zawodowo pracowników na stanowisku pracy.

Wiek stał się istotną zmienną w handlu detalicznym, ponieważ wpływa na strategię zapobiegania wypadkom w pracy, w szczególności związanym z fizycznymi warunkami pracy (przenoszenie towaru, atmosfera, tempo pracy, godziny pracy).

Jest to wyzwanie, ponieważ dotychczas pracodawcy w zasadzie nie zwracali uwagi na tę kwestię: w sklepach nie ma wielu stanowisk wymagających wykwalifikowanych pracowników, nie ma też personelu przeszkolonego w zakresie zdrowia w miejscu pracy, by podjąć środki profilaktyczne, pracownicy w sklepach zorientowani są raczej na bezpieczeństwo.

ZMIENIA SIĘ ROLA KADRY KIEROWNICZEJ ŚREDNIEGO SZCZEBŁA

Kadra kierownicza, taka jak kierownicy sklepów, może planować awans zawodowy w przedsiębiorstwie, jeżeli jej wyniki sprzedaży są satysfakcjonujące. Dziś perspektywy awansu są znacznie bardziej ograniczone, ponieważ dzięki centralizacji zadań coraz mniej jest stanowisk wyższego szczebla w sklepach.

Scentralizowane zamówienia i w konsekwencji utrata autonomii w połączeniu z coraz większą liczbą obowiązków administracyjnych, coraz częściej sprawiają, że rola kierownictwa średniego szczebla w strukturze organizacyjnej jest kwestionowana. Kierownicy zarządzają sklepem, przekazując scentralizowane wytyczne, w oparciu o podstawowy wskaźnik, czyli stosunek kosztów pracy do sprzedaży. W konsekwencji presja wywierana na kierowników odbija się na pracownikach sklepu.

Coraz więcej międzynarodowych przedsiębiorstw boryka się z dużą rotacją kierownictwa wyższego szczebla i kierowników sklepów. Ten brak stabilności odbija się bardzo negatywnie na zdrowiu pracowników, ponieważ wdrożenie strategii na rzecz profilaktyki zdrowia w pracy wymaga kilku lat. – Ostatecznie rodzi to brak zaufania i paraliżuje dialog społeczny, kolejnym skutkiem jest niższa motywacja i produktywność.

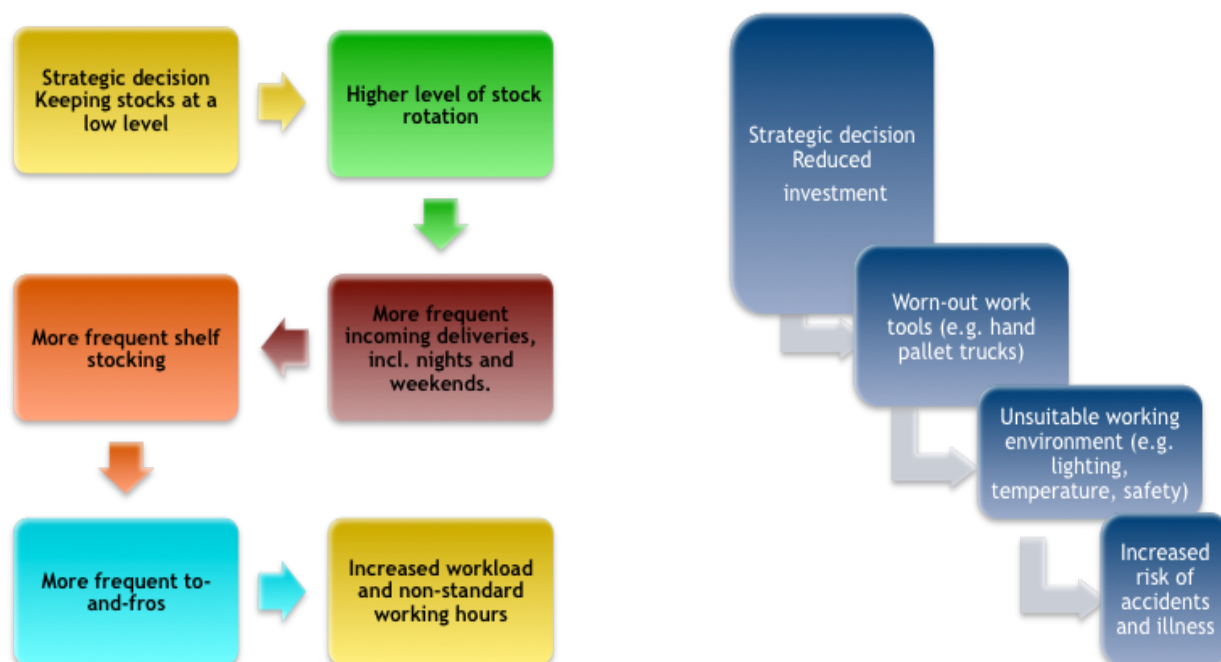
JAKI JEST ZWIĄZEK MIĘDZY DZIAŁALNOŚCIĄ A ATMOSFERĄ SPOŁECZNĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE?

W niektórych krajach przedstawiciele pracowników posiadają co do zasady sporo informacji nt. tendencji w działalności przedsiębiorstwa opierających się na takich wskaźnikach, jak zmiany produktywności, poziomy magazynowe, wysokość inwestycji, cele w zakresie rentowności oraz warunki restrukturyzacji.

Jak pokazano na poniższych wykresach kwestie o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa (dostępne technologie, przepisy antymonopolowe, dialog społeczny) wpływają na strategiczne decyzje zarządu, które z kolei kształtują

działalność operacyjną (rodzaj zarządzania i organizacja pracy, narzędzia produkcyjne, warunki pracy itd.) i sytuację w pracy.

DWA PRZYKŁADY TO STANY MAGAZYNOWE I WYSOKOŚĆ INWESTYCJI



Decyzja strategiczna – utrzymywanie zapasów na niskim poziomie

Większa rotacja zapasów

Częstsze zapełnianie półek

Częstsze dostawy, w tym w nocy i w weekendy

Częstsze przyjęcia i wysyłki towarów

Zwiększone obciążenie pracą i nietypowe godziny pracy

Decyzja strategiczna Zmniejszony poziom inwestycji

Zniszczone narzędzia (np. palety, widłowe)

Niewłaściwie dostosowane miejsce pracy (np. oświetlenie, temperatura, bezpieczeństwo)

Podwyższone ryzyko wypadków i zachorowań



ANALIZA DANYCH SPOŁECZNYCH I DECYZJI KADROWYCH W CELU ZROZUMIENIA WPŁYWU STRATEGICZNYCH DECYZJI ZARZĄDU W ODNIESIENIU DO ZDROWIA PRACOWNIKÓW. PONIŻEJ OMÓWIONO TRZY PRZYKŁADY.

> Wiek i staż pracy

Dwa oddzielne acz wzajemnie powiązane zagadnienia. Ich analiza może sprawić, że kierownictwo przedsiębiorstwa rozważy dostosowanie stanowisk do pracowników, ich wieku (rodzicielstwo, związane z wiekiem pogorszenie się stanu zdrowia, przekazywanie umiejętności).

> Nieobecność w pracy

Określenie czynników, które wpływają na nieobecność w pracy (godziny pracy, pensje, podwykonawstwo, brak możliwości rozwoju kariery zawodowej) pozwala nam wskazać pewne decyzje strategiczne zarządu, które mają niekorzystny wpływ na przedsiębiorstwo. Nieobecność pracownika ma negatywny wpływ na organizację pracy. Likwidacja zjawiska nieobecności wymaga poprawy dialogu, organizacji pracy i warunków pracy oraz/lub czasem zachęt finansowych (premia za obecność).

> Zmiany stanowiska pracy

Jest to zdolność dostosowania się do zmian w działalności w handlu detalicznym i w logistyce, jednak może mieć bardzo negatywny wpływ na zdrowie, jeżeli nie jest kontrolowana, ponieważ często jest wynikiem zmniejszenia stanu zatrudnienia i/lub podziału struktury organizacyjnej i zakresu obowiązków na powiązanych stanowiskach.

Na początku zarząd powinien zadać sobie pytanie o to, jakiego rodzaju zmienność chciałby zastosować w swoim przedsiębiorstwie: prostą rotację: zastępowanie nieobecnego pracownika, niezależnie od jego zakresu obowiązków czy zmienność przez integrację: urozmaicanie pracy i oferowanie pracownikowi poczucia, że wykonywana przez niego praca ma znacznie, a co za tym idzie motywowania go.

Na rotacyjne zmiany stanowiska pracy nie zgadzają się ci pracownicy, którzy postrzegają to jako zagrożenie dla swego zatrudnienia oraz uważają, że przez to tracą umiejętności i nie umieją wykonywać żadnego zawodu. Zmienne stanowiska pracy sprawiają, że praca traci swą wartość, innymi słowy fakt, że praca ma zasadnicze znaczenie dla wykonania danej czynności oraz że zależy od osobistych umiejętności i profesjonalizmu.

Stałe nadzorowanie pracowników, którego celem jest wyeliminowanie czasu nieproduktywnego, prowadzi do intensyfikacji i zagęszczenia pracy => ryzyko schorzeń układu mięśniowo szkieletowego oraz stres wywołany taką formą organizacji pracy. Dla przykładu jeżeli wysyłamy kasjerki/kasjerów do rozkładania towaru na półkach.



POWIĄZANIE PRAC RAD ZAKŁADOWYCH ORAZ KOMISJI DS. BHP MA ZASADNICZE ZNACZENIE

W różnych krajach istnieją różnorodne struktury reprezentacji pracowniczej zajmującej się kwestiami działalności przedsiębiorstwa oraz BHP. W wielu przypadkach kierownicy oddziałów i prezesi przedsiębiorstw mają niedostateczną wiedzę na temat BHP, gdyż skupiają się wyłącznie na osiągnięciu docelowego zysku. W związku z tym przedstawiciele pracowników muszą skierować uwagę zarządu oraz dialog w przedsiębiorstwie na obszar, z którym zarząd sobie nie radzi, a za który bardzo często może zostać pociągnięty do odpowiedzialności karnej. Może to nawet prowadzić do sytuacji, w której będzie się dopiero później negocjować w sprawie nowych czynników dobrego samopoczucia w pracy.

PRZEGLĄD INFORMACJI O BRANŻY USŁUGOWEJ

ZARZĄDZANIE OBIEKTAMI

Branża usługowa to ważna część gospodarki. Usługi w Europie to kręgosłup europejskiej gospodarki i życia społecznego, od 2000 r. ich rola wzrasta, wzrosło również zatrudnienie w tym sektorze¹. Branża usługowa obejmuje szeroki wachlarz działalności, która jest częścią tzw. trzeciego sektora. Znacząca część usług w sektorze usługowym to usługi w zakresie zarządzania obiektami.

Zarządzanie obiektami (ZO) to „szereg procesów w ramach jednego podmiotu pozwalających na kontynuację świadczenia i rozwój uzgodnionych usług, które wspierają i poprawiają skuteczność pierwotnej działalności podmiotu” (EN15221-1: 2006 Zarządzanie obiektami – Część 1: Warunki i definicje). Zdaniem Międzynarodowego Stowarzyszenia ds. Zarządzania Obiektami (IFMA) zarządzanie obiektami to „sposoby postępowania (wiedza, metody, narzędzia) w zakresie organizacji przestrzeni, narzędzi i pracy zasobów kadrowych i struktury organizacyjnej podmiotów (cele-obowiązki); składają się na nie administracja, zarządzanie nieruchomościami, działania architektoniczne, inżynieryjne, psychologiczne oraz wiedza w zakresie zachowań grup”. Innymi słowy zarządzanie obiektami to dziedzina interdyscyplinarna zajmująca się organizacją przestrzeni, infrastrukturą, ludźmi oraz organizacją. Mieści się w niej szereg działań, które opisuje się jako funkcje wsparcia. Branża ta stale się rozwija, wprowadza się w niej innowacyjne rozwiązania, a wynika to ze stałego dążenia do zmniejszania kosztów i zwiększania wartości podstawowej działalności klientów z sektora publicznego i prywatnego.

ZO nie polega jedynie na eksternalizacji zarządzania obsługą, jest również nową, bardziej zaawansowaną metodą zintegrowanego zarządzania wszelkimi działaniami związanymi z optymalnym funkcjonowaniem budynku / terenu.

A zatem zarządzanie obiektami to zarządzanie usługami wsparcia.

W przeszłości przedsiębiorstwa zarządzały wewnętrznymi większością bądź nawet wszystkimi usługami wsparcia (działy obsługi wewnętrznej). Tylko w nielicznych przypadkach niektóre działania, takie jak usługi sprzątające, ochrona i konserwacja były przekazywane podwykonawcom. Na przestrzeni ostatnich lat podmioty raczej zlecają nie tylko działalność poboczną i produkcję, ale nawet wsparcie. Na całym świecie organy publiczne i przedsiębiorstwa prywatne zwracają coraz większą uwagę na skuteczne i wydajne zarządzanie obiektami. Spowodowało to w branży szybki rozwój przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w usługach wsparcia.

¹ UNI Europa



Branża usług ZO przekształca się z modelu jednej usługi oferowanej lokalnie na model dostarczania usług zintegrowanych, który bardzo dobrze wpisuje się w wymagania klienta w skali krajowej, a nawet globalnej.

Oczekuje się, że światowy rynek przekazywania usług ZO podmiotom zewnętrznym wzrośnie z 959,2 mld USD w 2012 r. do 1.314 bilionów USD w 2018 r.². Rynek ten nie tylko się rozrasta; zachodzą na nim również zmiany, ponieważ wzrasta popyt sektora publicznego i prywatnego na usługi ZO, które są zarówno oferowane na całym świecie, jak i zintegrowane.

Wraz z rozwojem rynku wzrastają również oczekiwania klienta, który wymaga usług Zo o większej wartości dodanej: klienci coraz częściej wymagają od usługodawców Zo przejęcia na siebie odpowiedzialności za zgodność z przepisami i kodeksem pracy i aktywnej roli w urzeczywistnianiu strategicznej wizji przedsiębiorstwa. W związku z tym dostawcy usług Zo muszą przeobrazić się z usługodawców w strategicznych partnerów.

Biorąc pod uwagę konkretne cele niniejszego projektu, w naszej analizie skupiliśmy się na profesjonalnych usługach sprzątających i cateringowych, ponieważ te właśnie branże są najbardziej pracochłonne.

Należy podkreślić, że nie ma oficjalnych danych liczbowych, ani krajowych, ani unijnych, dotyczących obrotu w tych sektorach.

Jednym z powodów jest fakt, że nie ma jednolitego kodu statystycznego opisującego usługi ZO, a w związku z tym nie zbiera się szczegółowych informacji dla tej branży³.

2.1) BRANŻA USŁUG SPRZĄTAJĄCYCH W UE

Obrót podwykonawców oferujących usługi sprzątające wyniósł 64 522 mld EUR⁴. Wynik ten wskazuje na zasadniczą odnowę gospodarczą w tym sektorze po kryzysie gospodarczym i finansowym, który nastąpił w latach 2008-2010. Na przestrzeni dwóch lat (2010-2012) branża odnotowała wzrost netto o 4,83%, przy czym wzrost PKB 27 państw członkowskich UE ograniczony był jedynie do 1,6% w latach 2010-2011 i spadł o 0,4% w latach 2011-2012. Przeciętnie roczny wzrost obrotów w tej branży na przestrzeni ostatnich 22 lat wynosi 9,1%. Należy podkreślić, że odporność tej branży można wyjaśnić wyższym wzrostem wydajności coraz większą penetracją rynku. Dane te jednak potwierdzają stałe od 22 lat przechodzenie od gospodarki przemysłowej w kierunku gospodarki usługowej.

² Glenn Hodge, Reinhard Poglitsch i Peter Ankerstjerne.

³ Toshio Kirov (współzałożyciel bułgarskiego Stowarzyszenia ds. Obsługi Obiektów i członek europejskiego stowarzyszenia EuroFM)

⁴ Analiza Europejskiej Federacji Firm Sprzątających (EFCL) z 2014 r. objęła 20 krajów.

Ta sytuacja makroekonomiczna wynika z szeregu czynników/ czynników napędzających: pierwszym i jednocześnie najważniejszym powodem jest stała tendencja w kierunku zlecenia takich usług na zewnątrz; drugim to, że w gospodarce przemysłowej odnotowano wyższy wzrost wydajności, a jednocześnie przerzucono wiele miejsc pracy z przemysłu do sektora usługowego. Poza tym działalność przemysłowa i usługowa częściowo się pokrywają, co wydaje się uwypuklać spadek znaczenia przemysłu wytwórczego. Rzeczywiście Grupa Wysokiego Szczebła przeanalizowała to zjawisko i uznała je za „serwityzację przemysłu wytwórczego, czyli fakt, że wytwórcy sprzedają usługi i rozwiązania (a nie produkty i towary)”.

Francja, Hiszpania, Niemcy, Wielka Brytania i Włochy to pięć największych rynków krajowych w UE. Łącznie stanowią około 70% całkowitego obrotu europejskiego. Całkowita liczba firm sprzątających przekroczyła 176 900, co stanowi 13% wzrost rocznie⁵.

Przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 500 osób (czyli około 1,36%) realizują połowę całkowitego obrotu branży. W wartościach bezwzględnych branża sprzątająca jest nadal zdominowana przez małe firmy: około 76,4% zatrudnia mniej niż 10 osób.

Ponad 3,32 mln osób było zatrudnionych w branży sprzątającej, w porównaniu z 3,317 mln w 2010 r. Stanowi to niewielki wzrost o 0,1% na przestrzeni dwóch lat (2010-2012), a zatem średnio wzrost o 0,05% rocznie, zaś zatrudnienie w 27 państwach członkowskich UE wzrosło odpowiednio o 0,3% i spadło o 0,5%⁷ w latach 2010-2011. Po kryzysie w latach 2008-2010, który zmusił przedsiębiorstwa do znacznej redukcji zatrudnienia ze względu na cięcia kosztów u klientów (organów publicznych i przedsiębiorstw prywatnych) w niemal wszystkich krajach europejskich, zatrudnienie wzrosło nieznacznie w latach 2010-2012 i prawie zrównało się z poziomem z 2005 r.

Jednakże przeciętnie roczny wzrost zatrudnienia w tej branży na przestrzeni ostatnich 22 lat wynosi 4,35%⁶.

W odniesieniu do przemysłowych usług sprzątających w UE należy podkreślić, że często w firmach tych pracuje się w niepełnym wymiarze godzin i na umowę na czas określony. Jednocześnie większość pracowników ma standardowe, regularne godziny pracy i może korzystać z niewielu szkoleń opłacanych przez pracodawcę. Na pracowników branży czyha wiele zagrożeń, szczególnie związanych z substancjami biologicznymi i chemikaliami. Znaczny odsetek pracowników nie jest dostatecznie wyczerpująco informowany o zagrożeniach dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, należałoby także zwrócić większą uwagę na

⁵ (2011 – 2012)

⁶ Analiza Europejskiej Federacji Firm Sprzątających (EFCEI) z 2014 r. objęła 20 krajów.



wpływ takiej pracy na zdrowie pracowników. Poniżej znajduje się wykaz danych pozwalających lepiej zrozumieć sytuację:

- **47%** pracowników zatrudnionych jest w mikroprzedsiębiorstwach (od 1 do 9 pracowników);
- **8%** pracowników pracuje w dużych przedsiębiorstwach (o stanie zatrudnienia powyżej 250 osób) – UE (12%);
- **Kobiety stanowią większość (56% do 44% mężczyzn);**
- **8%** pracowników, to osoby w wieku **poniżej 25 lat** – UE 9%; **30%** to osoby w wieku **od 25 do 39 lat** (UE 36%), zaś **30%** to osoby **powyżej 50 roku życia** (UE 27%);
- **3%** pracowników to osoby **samozatrudnione, zatrudniające pracowników** (UE 4%);
- **9% to osoby samozatrudnione prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą**, co stanowi odsetek poniżej średniej w 28 państwach członkowskich UE, która wynosi 11%;
- Wśród pracowników przemysłowych firm sprzątających powszechniejsze są umowy na czas określony (23%) w **porównaniu ze wszystkimi 28 państwami członkowskimi UE** (12%); umowy tego typu są też znacznie częstsze wśród zatrudnionych w branży kobiet.

2.2.) BRANŻA USŁUG CATERINGOWYCH W UE

Branża usług żywnościowych w UE dzieli się usługi, którymi samodzielnie zarządzają organy publiczne i usługi oddane w ręce firm cateringowych. W 2012 r. firmy cateringowe w UE obsługiwały 35,2% całego rynku żywienia zbiorowego⁷. Stanowiło to wzrost o 1,7% od 2008 r. (gdy odsetek ten wynosił 33,5%) po wzroście o 8,7% od 2000 r. (dane Grupy Eurofund Monitorującej Stosunki Zatrudnienia (EIRO) z 2010 r.). Przedsiębiorstwa, organy publiczne, żłobki, przedszkola, szkoły, uczelnie wyższe, domy spokojnej starości, szpitale i zakłady penitencjarne coraz częściej korzystają z cateringu zewnętrznego.

Oto dane liczbowe dotyczące branży cateringowej w Europie:

- 67 milionów klientów codziennie korzysta z cateringu.

⁷ Zob. Europejska Federacja Firm Cateringowych (FERCO), 2012 r.

- Konsumenci spożywają średnio jeden na cztery posiłki poza domem.
- Co drugi posiłek spożywany jest w pracy.
- Co najmniej jeden na cztery posiłki spożywany jest w szkole.
- Co najmniej jeden na 10 posiłków spożywa się w placówkach opieki zdrowotnej i placówkach opiekuńczych⁸.

Można odnotować, iż wydatki sektora publicznego na wyżywienie i usługi cateringowe są rozdzielane między samoobsługujące się podmioty publiczne i eksternalizację obsługi cateringowej. W 17 państwach członkowskich panuje dość duża różnorodność w tym zakresie. W Niemczech, Szwecji, Finlandii, Danii i Polsce wydatki publiczne na usługi żywieniowe realizowane wewnętrznie wynosiły ponad 70% całkowitego budżetu na ten cel, zaś w Hiszpanii, Portugalii i Irlandii wynosiły poniżej 40%. Firmy cateringowe pochłaniają ponad 50% wydatków publicznych w tych krajach, wśród krajów tych znalazły się również Luksemburg, Austria i Włochy. Według najnowszych dostępnych danych dotyczących branży trzy wiodące firmy cateringowe w UE stanowią 59% całkowitego udziału w rynku, zaś rynek cateringu został zdominowany przez dwie grupy przedsiębiorstw, których wspólny udział w rynku wynosi około 50%. W przeciwieństwie do utrzymującego się wzorca koncentracji rynkowej dwa rynki krajowe w Europie Zachodniej (a mianowicie Włochy i Hiszpania), jak również rynki żywienia socjalnego w Europie Środkowej i Wschodniej charakteryzują się nadal dość znacznym rozdrobnieniem, działa na nich wiele rodzinnych firm cateringowych oraz lokalnych przedsiębiorstw obsługujących jedynie kilku klientów w kraju⁹.

Dostępne dane wskazują na fakt, że całkowite obroty firm cateringowych w UE wynosiły powyżej 24 mld EUR, zaś firmy te zatrudniały około 600 000 pracowników¹⁰. Jeżeli chodzi o liczbę pracowników na kraj na rynku UE, na pierwszym miejscu uplasowała się Wielka Brytania, w której zatrudnia się około 115 000 pracowników w branży cateringowej mniej więcej w tej samej proporcji w przedsiębiorstwach prywatnych i w sektorze publicznym. Kolejne miejsca zajmują Francja i Włoch z odpowiednio 100 000 i około 79 000 pracowników w sektorze.

SYSTEM NEGOCJACJI UKŁADÓW ZBIOROWYCH PRACY W BRANŻY CATERINGOWEJ I SPRZĄTAJĄCEJ

Znaczenie negocjacji układów zbiorowych pracy jako środka regulującego stosunki zatrudnienia mierzy się, wyliczając całkowitą liczbę pracowników objętych układami zbiorowymi pracy w stosunku do całkowitej liczby pracowników w konkretnym

⁸ Zob. dostępne dane firm oferujących usługi cateringowe

⁹ Zob. Analiza Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy Eurofund; porównawcze zestawienie informacji nt. reprezentacji pracowników przez europejskich partnerów społecznych w branży cateringowej

¹⁰ Zob. EIRO

sektorze gospodarki. W związku z tym wskaźnik objęcia pracowników branży układami zbiorowymi pracy definiuje się jako stosunek liczby pracowników objętych jakimkolwiek układem zbiorowym do całkowitej liczby pracowników w branży.

W kilku krajach w **sektorze sprzętającym**, ze względu na brak partnerów społecznych o ugruntowanej pozycji, sektorowe stosunki pracy są raczej dość słabo rozwinięte. W krajach, w których partnerzy społeczni w sektorze działają prężniej, układy zbiorowe pracy obejmują często wyłącznie wybrane obszary branży. Jeżeli w danym kraju nie ma partnerów społecznych, wówczas negocjacje zbiorowych układów pracy w sektorze w ogóle nie są prowadzone lub są prowadzone na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw. Z tego powodu w niektórych krajach ogólne oszacowanie wskaźnika objęcia pracowników firm sprzętających zbiorowymi układami pracy okazało się trudne lub wręcz niemożliwe. Z uwagi na powyższe w przypadku pięciu krajów (Bułgaria, Cypr, Hiszpania, Łotwa i Polska) nieznane są dane nt. objęcia pracowników branży układami zbiorowymi pracy, ponieważ żaden z partnerów społecznych nie był w stanie podać nawet szacunkowych danych dla całej branży sprzętającej. Jest jednak grupa państw w których obserwuje się wysoki bądź nawet 100% wskaźnik objęcia pracowników branży układami zbiorowymi pracy. Do tej grupy krajów należą niemal wyłącznie stare państwa członkowskie, a mianowicie Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Grecja, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Niemcy, Portugalia, Szwecja, Włochy oraz Słowenia jako jedyne nowe państwo członkowskie¹¹.

W **branży usług cateringowych** w ponad $\frac{3}{4}$ państw, dla których dostępne są odpowiednie dane, obserwuje się zaskakująco wysoki wskaźnik objęcia pracowników układami zbiorowymi pracy, jest to (niemal) 100%. Jednakże w siedmiu krajach w ogóle nie prowadzi się negocjacji układów zbiorowych pracy w tej branży. W trzeciej grupie państw obserwuje się niski poziom negocjacji układów zbiorowych pracy w branży, wskaźnik jest właściwie zerowy w Wielkiej Brytanii (i prawdopodobnie w Irlandii), zaś w Danii wynosi do 40%. Wyniki analizy wskazują, że w ponad połowie państw członkowskich UE struktury stosunków zatrudnienia w sektorze są dość dobrze zakorzenione, zaś w 1/3 państw wymagają dalszego rozwoju.

ZATRUDNIENIE W BRANŻY FIRM CATERINGOWYCH I SPRZĄTAJĄCYCH

Ogólnie rzecz ujmując, branża usługowa/ZO pomaga ludziom zacząć się na rynku pracy, ponieważ w branży tej można znaleźć różne rodzaje pracy, nie posiadając żadnych umiejętności, bądź posiadając jedynie minimalne kwalifikacje.

¹¹ Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Możliwości partnerów społecznych w zakresie reprezentowania pracowników: branża usług firm sprzętających; s. 40-41.



Ogromny odsetek osób zatrudnionych w sektorze usługowym/ZO to kobiety, osoby w trudnej sytuacji (społecznej, ekonomicznej oraz osoby chore i niepełnosprawne), jak również imigranci¹².

Sektory te charakteryzują się zasadniczo wysokim wskaźnikiem rotacji pracowników, jednak w następstwie kryzysu gospodarczego wskaźnik ten zmalał, gdyż duża liczba pracowników dłużej trzyma się pracy w jednym przedsiębiorstwie. Starzenie się pracowników stało się istotnym czynnikiem w branży usługowej/ZO¹³, ponieważ wpływa ono na strategię przeciwdziałania wypadkom w miejscu pracy, gdzie ponad 30% pracowników to osoby powyżej 50 roku życia. Osoby obsługujące kluczowych klientów oraz kierownicy obiektów widzą możliwości rozwoju kariery zawodowej w tych przedsiębiorstwach, ponieważ ich obowiązki i zadania, w ramach których pośredniczą oni w kontaktach z klientem, zyskują na znaczeniu.

Z dogłębniejszej analizy branży cateringowej wynika, że kobiety to większość pracowników w zasadzie we wszystkich krajach, w których dostępne są odnośne dane. W kilku krajach liczba pracujących w sektorze cateringu kobiet jest co najmniej dwukrotnie wyższa niż liczba mężczyzn. Co więcej pomimo dynamicznego rozwoju na przestrzeni ostatnich lat firmy te są wciąż raczej małe. Ich udział w łącznej liczbie zatrudnionych, biorąc pod uwagę całkowitą liczbę pracowników wynosi 0,5% lub mniej. Większość sprawozdań krajowych odnoszących się do firm sprzątających wskazuje na fakt, że pracowników zatrudnia się bardzo często na nietypowych warunkach lub wręcz nielegalnie, w szczególności w niepełnym wymiarze godzin lub na zasadach tzw. fałszywego samozatrudnienia, pracownicy ci są też relatywnie nisko wykwalifikowani. Co więcej w branży tej zatrudnia się często imigrantów, a w związku z łatwym ich zastępowaniem nowymi pracownikami, grupa ta jest szczególnie narażona na złe warunki zatrudnienia. EFCI stwierdza, że na poziomie europejskim około 75% pracowników sektora to kobiety, zaś 70% personelu sprzątającego pracuje w niepełnym wymiarze godzin. Większość sprawozdań krajowych wskazuje na fakt, że płaca jest skromna, a warunki pracy niezbyt dobre.

¹² Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, Zatrudnienie i warunki pracy pracowników migrantów:

¹³ Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy; Warunki pracy starszych i pracowników; s. 29 i nast.

PRZEGLĄD ANALIZOWANYCH PRZYPADKÓW*

*opis wszystkich przypadków zamieszczono na [stronie internetowej ProEFP](#)

BRANŻA HANDLOWA

W branży handlowej, jednego z największych pracodawców w Europie, zatrudniającej 19 mln pracowników, zachodzą zasadnicze zmiany, związane z cyfryzacją i wykorzystaniem nowych technologii. W szczególności cyfryzacja, której skutkiem są nowe formy robienia zakupów, pociąga za sobą kluczowe zmiany w zakresie profili stanowisk pracy, potrzebnych umiejętności i poziomu zatrudnienia. Informowanie pracowników, konsultowanie się z nimi oraz negocjowanie układów zbiorowych pracy odgrywa lub powinno odgrywać istotną rolę w przemianach w interesie wszystkich zainteresowanych stron, w tym łańcucha dostaw. Nowe formy organizacji pracy, planowanie kariery zawodowej i kształcenie zawodowe są pilnie potrzebne, by utrzymać konkurencyjność dużych i małych przedsiębiorstw. W branży handlowej obserwuje się niestety niewielką naprawę gospodarczą, a poza tym zmieniają się zachowania konsumentów. Branża jest wciąż bardzo zyskowna, obserwuje się w niej również znaczną konkurencję oraz można zaobserwować coraz większe umiędzynarodowienie, zaś główni detaliści zwiększają inwestycje w różne formy prowadzenia działalności handlowej. Charakterystyczny dla branży jest wzrost udziału handlu elektronicznego, zaś technologia napędza handel na świecie. Wynika to z coraz powszechniejszego dostępu do Internetu, niskich progów początkowych przy zakupach internetowych oraz większego zaufania do płatności online. Jednak jakość dialogu społecznego w tej branży jest różnorodna, zależnie od przepisów krajowych oraz utartej praktyki każdego kraju.

W analizie empirycznej branży handlowej skupiono się na Hiszpanii, Polsce, Francji i Szwecji.

- W Hiszpanii kryzys gospodarczy znacząco dotknął sektor handlowy, co z kolei negatywnie przełożyło się na pracowników gdyż zredukowano zatrudnienie o 12%. Na sytuację pracowników wpłynęły dwie krajowe reformy Kodeksu pracy (przeprowadzone w 2010 r. i 2012 r.), zaś Ustawa o ożywieniu działalności handlowej (2012 r.) zezwoliła całemu sektorowi handlowemu w Madrycie na otwieranie sklepów 365 dni w roku 24 godziny na dobę. Główne kwestie, którymi partnerzy zajmują się w ramach negocjacji zbiorowych, wiążą się z liberalizacją godzin otwarcia sklepów, zaś osłabieniu ulega zarówno wpływ pracowników na działalność przedsiębiorstw, jak i ich udział w podejmowaniu decyzji.



- Od początku kryzysu gospodarczego rzadziej obserwuje się negocjacje trójstronnych i dwustronnych gremiów dialogu społecznego.
- Ograniczenie możliwości negocjacyjnych związków zawodowych
- Jeżeli chodzi o organizację pracy, zarządy uważają, iż mają wyłączne kompetencje w tym zakresie i nie uwzględniają sugestii związków zawodowych
- Brak informacji
- Znaczący wpływ tzw. „żółtych związków zawodowych” (związki zawodowe sterowane przez pracodawców).

Wcześniej w ramach dialogu społecznego zajmowano się takimi zagadnieniami, jak podwyższenie wynagrodzeń, dziś związki zawodowe koncentrują się bardziej na przywróceniu warunków pracy sprzed kryzysu i nowelizacji Kodeksu pracy (jeżeli chodzi o pensje, obciążenie pracą, godziny pracy, system zmianowy, godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym, zdrowie i bezpieczeństwo w pracy).

- Dialog społeczny w branży handlowej w Polsce pozostaje na bardzo niskim poziomie, szczególnie w spółkach Jeronimo Martins i Auchan, są to dwa przedsiębiorstwa, w których przeprowadzaliśmy analizę. Obserwuje się coraz większe napięcie na lokalnym rynku pracy; ludzie bardzo niechętnie podejmują pracę w supermarketach, bo wiąże się ona z niskim wynagrodzeniem i bardzo złymi warunkami pracy. Projekt ustawy, której celem jest wprowadzenie zakazu handlu w niedzielę, złożony do łaski Marszałkowskiej przez NSZZ Solidarność, może potencjalnie zmienić stosunki w dialogu społecznym w branży. Jednak w tej chwili nie przewiduje się negocjacji nad tym strategicznym zagadnieniem.
- We Francji obserwuje się niedobór informacji i brak przejrzystości. Pracownikom przekazuje się niewiele informacji, rzadko też prowadzi się z nimi konsultacje, choć organizuje się bezcelowe spotkania; brak jest też przejrzystości, co wiąże się ze złożoną strukturą organizacyjną przedsiębiorstw. Z zarządem głównie negocjuje się pensje, dni wolne, system zmianowy, inwestycje oraz BHP. Charakterystyczne dla branży wydaje się to, że coraz mniej jest pracowników w sklepach, pracownicy są coraz starsi, wiele osób ma umowy w niepełnym wymiarze, a od pracowników wymaga się wielozadaniowości.
- W Szwecji sytuacja wydaje się być lepsza, organizuje się regularne spotkania ze związkami zawodowymi (Handels, Unionen), jak również z przedstawicielami pracowników (zarówno Ikea, jak i H&M). Pracownicy obu przedsiębiorstw objęci są krajowymi układami zbiorowymi pracy, a krajowy dialog społeczny jest na dobrym poziomie, prowadzi się konsultacje z pracownikami, pracownicy są informowani, zarządy konsultują się z nimi, procedura informowania



pracowników i konsultowania się z nimi jest prowadzona także na poziomie sklepów.

USŁUGI (ZARZĄDZANIE OBIEKTAMI)

Analiza wykazała, że branża usługowa jest jedną z najważniejszych branż gospodarki. Usługi w Europie to kręgosłup europejskiej gospodarki i życia społecznego, od 2000 r. ich rola wzrasta, wzrosło również zatrudnienie w tym sektorze¹⁴.

Branża usługowa obejmuje szeroki wachlarz działalności, która jest częścią tzw. trzeciego sektora. Znacząca część usług w sektorze usługowym to usługi w zakresie zarządzania obiektami. Zarządzanie obiektami to „szereg procesów w ramach jednego podmiotu pozwalających na kontynuację świadczenia i rozwój uzgodnionych usług, które wspierają i poprawiają skuteczność pierwotnej działalności podmiotu” (EN15221-1: 2006 Zarządzanie obiektami – Część 1: Warunki i definicje). Zdaniem Międzynarodowego Stowarzyszenia ds. Zarządzania Obiektami (IFMA) zarządzanie obiektami to „sposoby postępowania (wiedza, metody, narzędzia) w zakresie organizacji przestrzeni, narzędzi i pracy zasobów kadrowych i struktury organizacyjnej podmiotów (cele-obowiązki); składają się na nie administracja, zarządzanie nieruchomościami, działania architektoniczne, inżynierskie, psychologiczne oraz wiedza w zakresie zachowań grup”. Innymi słowy zarządzanie obiektami to dziedzina interdyscyplinarna zajmująca się organizacją przestrzeni, infrastrukturą, ludźmi oraz organizacją. Mieści się w niej szereg działań, które opisuje się jako funkcje wsparcia. Branża ta stale się rozwija, wprowadza się w niej innowacyjne rozwiązania, a wynika to ze stałego dążenia do zmniejszania kosztów i zwiększania wartości podstawowej działalności klientów z sektora publicznego i prywatnego.

Sektor ten rozwija się, ponieważ wzrasta popyt sektora publicznego i prywatnego na usługi ZO, które będą zarówno oferowane na całym świecie, jak i zintegrowane. W analizie skupiono się przede wszystkim na firmach oferujących usługi sprzątające i cateringowe we Włoszech, w Hiszpanii, Bułgarii, Grecji i na Węgrzech.

- We Włoszech zaobserwowano, że negocjacje układów zbiorowych pracy prowadzone są na poziomie kraju przy wsparciu komisji dwustronnych.

Formula Servizi

Formula Servizi to włoska spółdzielnia pracownicza, wyspecjalizowana w świadczeniu różnorodnych, wysokiej jakości usług w zakresie zarządzania obiektami (profesjonalne sprzątnięcie, logistyka, konserwacja i cyfrowa archiwizacja dokumentów), oferowanych

¹⁴ UNI Europa



samorządom lokalnym, przedsiębiorstwom i organom administracji publicznej. Sukces przedsiębiorstwa wynika z kultury prowadzenia działalności, która charakteryzuje się solidarnością członków spółdzielni, którzy przez ostatnie dwa lata zostali przeszkoleni w tym zakresie (Z 1860 pracowników, niemal 900 jest współwłaścicielami spółdzielni).

Pracownicy, którzy są jednocześnie udziałowcami, chętnie w pełni angażują się w zarządzanie działalnością.

Pracownicy spotykają się na organizowanych lokalnie zebraniach w całym kraju; w zebraniach tych bierze udział większość pracowników.

Członkowie spółdzielni co trzy lata oceniają zarząd przedsiębiorstwa. Zebrania okazały się być jedną z najlepszych form zarządzania wewnętrznego/ spójności pracowników.

Przedstawiciele pracowników, którzy nie są członkami spółdzielni, również biorą udział w zebraniach, co gwarantuje, że wszyscy koledzy są szczegółowo i przekrojowo informowani. Delegaci związków zawodowych (czasem członkowie spółdzielni) prowadzą stały i bezpośredni dialog z zarządem, reprezentując przede wszystkim interesy pracowników nieudziałowców, a co za tym poprawiają relacje między pracownikami. Przekazują oni również opinie pracowników, np. w zakresie BHP, które często przyczyniają się do lepszego zarządzania wewnętrznego, opracowywania nowych procedur i poprawy komunikacji. Na dorocznym Walnym Zgromadzeniu zatwierdza się wszelkie decyzje i EFS (w 2014 r. lokalnie odbyły się 64 takie zgromadzenia).

Pracownicy są częścią procesu decyzyjnego, ponieważ są członkami spółdzielni i jej udziałowcami. Wiążące zasady EFS zapisano w statucie spółdzielni, a nie w wynegocjowanym układzie zbiorowym pracy.

- W branży firm sprzątających na Węgrzech dialog społeczny prowadzony jest przede wszystkim na poziomie przedsiębiorstwa. Choć w branży cateringowej działa tylko jeden związek zawodowy i jedna organizacja pracodawców, biorą one regularnie udział w konsultacjach Komitetu Dialogu Społecznego. Ich współpraca pozwala na względnie spokojne funkcjonowanie branży.

Fővárosi Közterületfenntartó Nonprofit Zrt.

Jest to prywatna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością non profit zajmująca się konserwacją przestrzeni publicznej w Budapeszcie ().

Przedsiębiorstwo świadczy przede wszystkim następujące usługi: zarządzanie odpadami, usługi kanalizacyjne, konserwacja dróg, remonty dróg, odpady niebezpieczne, sprzątanie ulic, gromadzenie odpadów. Przedsiębiorstwo posiada certyfikaty jakości: ISO 9001, ISO 14001. W 2015 r. przedsiębiorstwo wydało na zasiłki socjalne i dodatki społeczne 763 527 forintów na pracownika. Niekonwencjonalny i innowacyjny zarząd przedsiębiorstwa chce, by ankieta zadowolenia pracowników z pracy w przedsiębiorstwie stała się tradycją.



Ankieta otrzymała ponad 1 000 pracowników, 35% wszystkich pracowników wypełniło ją w okresie od sierpnia do września 2015 r.. 57% wypełniających ankietę pracowników poleciłoby pracę w przedsiębiorstwie znajomym i krewnym. 60% zbadanych pracowników jest dumnych z pracy w przedsiębiorstwie. Po przeprowadzeniu ankiety pracowniczej i po rozmieszczeniu skrzynek do przekazywania zarządowi sugestii na początku 2016 r. przedsiębiorstwo zorganizowało szereg zebrań. Każdy mógł wyrazić swoją opinię i zadać pytania prezesowi i zarządowi. Głównie zagadnienia poruszone podczas zebrań to:

- zadowolenie pracowników, dodatki do pensji, wzrost wynagrodzeń, dodatki socjalne, zdrowotne i inne, ubezpieczenie, stołówka, ubrania robocze, dostęp do Internetu, ustawienia drukarek.
- możliwość podwyższenia umiejętności pracowników i kadry kierowniczej, szkolenia, programy praktyk.
- możliwość wprowadzenia ograniczeń, opłaty, koszty dodatkowe, zobowiązania, jak również wydajność i plany podwyższenia zysków, by zniwelować koszty, które ponosi przedsiębiorstwo.

- W Bułgarii w branży firm sprzątających dialog społeczny i negocjowanie układów zbiorowych pracy ogranicza się przede wszystkim do poziomu przedsiębiorstw. Niskie jest uzwiązkowienie pracowników branży. Jedyne krajowe stowarzyszenie pracodawców jest wyłącznie stowarzyszeniem przedsiębiorców i nie bierze udziału w dwustronnym sektorowym dialogu społecznym lub w negocjacjach układów zbiorowych pracy. W przypadku branży cateringowej na poziomie krajowym istnieją trzy federacje związków zawodowych sektora turystycznego oraz jedna organizacja pracodawców. Prowadzą oni negocjacje z wieloma pracodawcami w sprawie minimalnego progu zabezpieczenia społecznego w sektorze hotelarskim i restauracyjnym oraz zawierają układy zbiorowe pracy dla branży turystycznej.

Revetas Capital (Sofia Airport Center EAD)

Revetas Capital Advisors LLP („Revetas”) to przedsiębiorstwo zajmujące się zarządzaniem nieruchomościami, które weszło na rynek Europy Środkowej i Wschodniej w 2003 r. Zarządza kapitałem i inwestuje go w imieniu szeregu inwestorów, inwestujących w nieruchomości i przedsiębiorstwa ZO w Europie Środkowej i Wschodniej. Koncentruje się wyłącznie na Europie Środkowej i Wschodniej, a swoje biura ma w Londynie, Bratysławie, Wiedniu, Krakowie i Budapeszcie. Dbą o najwyższe standardy. Relacje firmy z inwestorami, klientami, partnerami i pracownikami opierają się przede wszystkim na zgodności z przepisami, przejrzystości i dostrzegalności.



Podstawą sukcesu Revetas jest kultura prowadzenia działalności zorientowana na wydajność, jak również uczciwość i odpowiedzialność. Wzajemne zaufanie i dobra wola to kluczowe elementy kontaktów z klientami, inwestorami partnerami i pracownikami. Celem firmy Revetas jest zadbanie o to, by wszyscy jej partnerzy, doradcy i współpracownicy stosowali się do surowych zasad, którymi kieruje się firma, jak również jej pracownicy. Przedsiębiorstwo Revetas stara się dostosować do swoich inwestorów, klientów oraz partnerów i wyznaczyć jasne cele, opierające się na ustalonym harmonogramie, dbając o to, by wszyscy partnerzy podzielali te same cele. Za wyniki zawsze otrzymuje się odpowiednia rekompensatę. Co więcej pracownicy i partnerzy Revetas biorą udział w zyskach przedsiębiorstwa, w tym w odsetkach od zgromadzonych funduszy. Organizacja na wszystkich poziomach dostosowana jest do inwestorów i partnerów. Bezpośrednie i zdyscyplinowane podejście zarządu zapewniło znaczące zyski w każdym okresie rozliczeniowym. Zespół Revetas zajmował się wieloma inwestycjami w Środkowej i Wschodniej Europie, jako właściciel i podmiot prowadzący działalność i współpracował z grupą doświadczonych lokalnych doradców, którzy pomagali w zarządzaniu inwestycjami.

W oparciu o podejście właściciela jednocześnie prowadzącego działalność Revetas jest w stanie zapewnić wdrożenie strategii Funduszu we wszystkich fazach procesu inwestycyjnego.

Sofia Airport Center stanowczo wierzy w EFS. Poniżej przedstawiono opis wskaźników EFS:

- w Sofii w Bułgarii przyjęto opcję EFS w 2012 r.;
- wszyscy pracownicy są zaangażowani w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie i.
- udział w tym procesie jest dobrowolny i zachodzi zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim.



- W Grecji nie istnieją układy zbiorowe pracy, które obejmowałyby całą branżę firm sprzątających. Jednak w sektorze obowiązują cztery istotne układy zbiorowe pracy. Trzy z nich podpisała Federacja Pracowników Sektora Prywatnego w Grecji (OIYE), zaś czwarty – Grecka Federacja Pracowników Samorządu Lokalnego (POE-OTA). Grecka Federacja Przedsiębiorstw Sprzątających (POEK) jest jedynym ogólnobranżowym zrzeszeniem pracodawców, zaproszonym do udziału w dialogu społecznym. Poza tym status pracowników branży sprzątającej określa duża liczba układów zbiorowych pracy dla innych sektorów, takich jak turystyka, handel detaliczny i usługi restauracyjne, hotelarstwo, księgarnie i firmy budowlane.

ECOLOGICAL S.A. - Anonimi Etairia A.E. (spółka niejawna)

Ecological S.A. to greckie przedsiębiorstwo zajmujące się zarządzaniem obiektami. Obecnie plasuje się wśród liderów w branży i koncentruje się przede wszystkim na świadczeniu usług sprzątających. Przedsiębiorstwa ZO w Grecji nie oferują żadnych ustalonych systemów partycypacji pracowniczej (ESO/EFP/EPs), tak jak ma to miejsce w innych gospodarkach, np. we Włoszech. Są od tego jednak wyjątki, takie jak mikroprzedsiębiorstwa i małe spółdzielnie (przeważnie w branży rolnej). Firmą Ecological zarządzają podmioty powiązane z przedsiębiorstwem i wyznaczone kierownictwo. Związki komunikują się z zarządem firmy wewnętrznym kanałem komunikacyjnym, by skutecznie zajmować się wszelkimi kwestiami pracowniczymi. Centralny Zarząd przedsiębiorstwa reprezentowany jest wewnątrz przeważnie przez Dział Kadr lub Dział Finansowy, jeżeli kwestie sporne dotyczą spraw finansowych.

Z drugiej strony pracownicy reprezentowani są przez silne związki zawodowe. Działający w firmie związek zawodowy jest zrzeszony w Greckiej Federacji Pracowników Sektora Prywatnego (OYIE). Ponieważ projekty firmy są wdrażane w różnych lokalizacjach firmy w Grecji, w skład związku zawodowego wchodzi lokalne zespoły pracowników pełnoetatowych i pracujących w niepełnym wymiarze godzin. Każdy zespół jest następnie reprezentowany na odbywających się regularnie posiedzeniach związków zawodowych w Atenach. W posiedzeniach tych biorą udział przedstawiciele Działu Kadr i Działu Finansowego, natomiast w przypadku kwestii bardzo istotnych może być obecny również przedstawiciel zarządu. Ecological zatrudnia poza tym specjalnego inspektora, który bezpośrednio nadzoruje pracę zespołu, świadczone usługi oraz skuteczność każdego projektu i każdej procedury. Jak stwierdzono powyżej, nie istnieje jakkolwiek formalny system partycypacji pracowniczej ESO/EFP/EPs, ponieważ firma nie oferuje pracownikom udziałów, nie są oni też zapraszani do zasiadania w zarządzie bądź zajmowania stanowisk kierowniczych. Istnieje jednak system premii, który jest powiązany zarówno z wynikami samego przedsiębiorstwa, jak i z wynikami każdego zespołu realizującego projekt. Formalnie pracownicy,



związek zawodowy lub przedstawiciele pracowników nie uczestniczą w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwie. Decyzje są podejmowane przez kierownictwo najwyższego szczebla, zgodnie z wolą udziałowców i zarządu. Prowadzone są konsultacje ze związkiem zawodowym i z przedstawicielami pracowników, szczególnie jeżeli chodzi o ich znajomość opracowywanych zagadnień, dobór odpowiednich zespołów i praktyczną realizację projektów. Konsultacje te są jednak fakultatywne, gdyż przedsiębiorstwo nie jest w żaden sposób związane przepisami wewnętrznymi lub zewnętrznymi (poza zagadnieniami związanymi z formalnym utworzeniem i funkcjonowaniem związku zawodowego). Mimo to doświadczenia firmy Ecological sugerują, że regularne konsultacje w sprawie projektów i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie z przedstawicielami pracowników miały pozytywny wpływ na firmę i kształtowały pozytywne podejście do wydajności i wyników.

- W Hiszpanii w branży usług sprzątających negocjacje zbiorowe pracy zachodzą w trzech podsektorach: ogólne sprzątanie budynków i obiektów; sprzątanie ulic, w tym usługi kanalizacyjne i związane z utylizacją odpadów; sprzątanie torów i składów kolejowych. W branży cateringowej negocjacje układów zbiorowych pracy doprowadziły do wynegocjowania ramowego układu zbiorowego pracy z wieloma pracodawcami na poziomie krajowym. Reguluje on strukturę negocjacji układów zbiorowych pracy i obejmuje szereg regionalnych porozumień z wieloma pracodawcami, dotyczących przede wszystkim czasu pracy i wynagrodzeń.

GRUPA ASPROSEAT – Asociación y Fundaciones (Stowarzyszenie i Fundacja)

ASPROSEAT to grupa organizacji społecznych non-profit działających na rzecz poprawienia jakości życia osób niepełnosprawnych, przede wszystkim umysłowo, jak również ich rodzin i innych grup szczególnie zagrożonych wykluczeniem społecznym, i kierujących się zasadami równych szans i ochroną praw tych osób.

Na poziomie grupy dyskutuje się przede wszystkim nt. pensji, utrzymania pracowników w grupie oraz nowych projektów. Pracownicy ASPROSEAT biorą udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem, szczególnie w odniesieniu do takich kwestii jak praca zespołowa czy zmiany stanowisk pracy.

Pracownicy w odpowiednich przeprowadzanych okresowo ankietach wyrażają swoje zdanie na temat takich zagadnień, jak jakość dialogu społecznego. Ankieta pozwala również ocenić jakość informowania pracowników i konsultowania się z nimi w przedsiębiorstwie.

Informowanie pracowników i konsultowanie się z nimi w grupie ASPROSEAT ujęto w pewne normy, wprowadzając system EFQM (Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością). Aby poprawić negocjacje układów zbiorowych pracy,



grupa ASPROSEAT chce sprawić, by proces negocjacji był bardziej przejrzysty, również przez organizację bardziej ogólnych spotkań wyjaśniających. W ramach innowacyjnego podejścia do tego procesu grupa ASPROSEAT będzie korzystać z sieci społecznościowych, by przekazywać aktualne informacje.

PODSUMOWANIE

Europa wchodzi na ścieżkę zrównoważonej naprawy gospodarczej i stara się pozostać wierną koncepcji społecznej gospodarki rynkowej, zapisanej w traktatach europejskich. Dialog społeczny musi zostać przekształcony, by lepiej służyć zarządzaniu UE, które gwałtownie się zmieniało na przestrzeni ostatnich kilku lat. Dzięki kilku analizom i wymianom poglądów przeprowadzonym przez ostatnie 5 lat partnerzy ProEFP zdają sobie sprawę, że dialogu społecznego, negocjacji układów zbiorowych pracy i udziału pracowników w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwie nie należy postrzegać jako oddzielnych, niezależnych kwestii. Są to procesy wzajemnie powiązane. Zmiany w jednym z tych obszarów, automatycznie odbijają się na pozostałych.

W projekcie ProEFP4 zbadano, w jaki sposób zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne oraz układy zbiorowe pracy wzajemnie się uzupełniają, ożywiając ustawowe ramy prawne i wynegocjowane zasady, by zwiększyć udział pracowników w działalności europejskich przedsiębiorstw.

Analiza ProEFP jest czwartym tego rodzaju działaniem od powstania sieci. Celem PROEFP była ocena, co pozostało ze ścieżki angażowania pracowników w Europie po dziesięciu latach kryzysu, który wyrócił do góry nogami sposoby produkcji i położył się cieniem na stosunkach z pracownikami. Prawodawstwo w zakresie prawa pracy, negocjacje układów zbiorowych pracy i zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa musiały się zmienić w porównaniu do poprzedniego dziesięciolecia. Jak zawsze w przypadku przeprowadzanych przez ProEFP, analiz, analiza stanowiąca podstawę debaty była ukierunkowana na konkretne sektory czy przedsiębiorstwa. A zatem jako taka była prowadzona w oparciu o konkretne doświadczenia, na których podstawie stworzono teoretyczne ramy wyzwań czyhających na stosunki społeczne zarówno w przedsiębiorstwach prywatnych, jak i w instytucjach. W ramach projektu ProEFP4 przeanalizowano obecnie obowiązujący porządek prawny UE w obszarze informowania pracowników i konsultowania się z nimi, prawa pracowników do udziału w życiu przedsiębiorstwa, jak również zbadano sposób, w jaki zmiany w negocjacjach zbiorowych układów pracy w poszczególnych krajach wpłynęły na prawidłowe egzekwowanie tych praw na gruncie krajowym i europejskim. W związku z tym w analizie skoncentrowano się na narzędziach prawnych, które ustalają jasne powiązanie między negocjowaniem układów zbiorowych pracy a prawem do informacji, konsultacji i udziału pracowników w życiu przedsiębiorstwa. Podstawą analizy stały się branże handlowa i usługowa.



Metodologia projektu była skoncentrowana na powszechnych trendach europejskich oraz wyzwaniach gospodarczych i społecznych, by sprawić, że angażowanie pracowników stanie się siłą MŚP w Europie, zgodnie z celami wyznaczonymi w Strategii Europa 2020, czyli wprowadzaniem jednolitego rynku przy zachowaniu spójności społecznej.

Analiza norm w sektorach handlu i usług pokazuje, jak kryzys wpłynął na prawa w zakresie informowania pracowników i konsultowania się z nimi. Pokazały one również, iż prawa te stają się narzędziami walki z nierównościami oraz w jaki sposób sprawiają, że społeczeństwa stają się bardziej dynamiczne, co z kolei zachęca do inwestowania w umiejętności i napędza mobilność społeczną.

Analizę branż przeprowadzono na dwóch poziomach. Na początku przeanalizowano dokumenty, co pozwoliło uzyskać ogólny ogląd dwóch sektorów, zaś w drugiej części skupiono się na konkretnych przykładach z państw członkowskich UE. Analiza wykazała, jak dialog społeczny i angażowanie pracowników w decyzje w przedsiębiorstwie działają w dwóch ważnych sektorach, jak również trudności, przed którymi branże te stanęły po kryzysie.

W Europie doby pokryzysowej teoretyczne podstawy rozwoju partycypacji pracowniczej winny się rozwijać. Szeroko podzielany jest pogląd, że gospodarka partycypacyjna jest silniejsza, bardziej rentowna, bardziej zrównoważona.

Dziś koncepcja udziału pracowników rozciągana jest na majątek przedsiębiorstwa. W kontekście bardzo nadwyrężonego państwa opiekuńczego negocjacje układów zbiorowych pracy spełniają również rolę kształtowania usług.

Pojawia się ryzyko, że tylko wybrani pracownicy będą mogli uczestniczyć w zyskach przedsiębiorstwa i że będą one dostępne tylko dla tych, którzy mogą sobie na to pozwolić: np. dla pracowników o dużej wartości dodanej, w najbardziej innowacyjnych sektorach, w szarej strefie między kolejnymi umowami o pracę a samozatrudnionych itd. Udział w zyskach przedsiębiorstwa może stać się luksusem, zjawiskiem elitarnym – a przecież dokładnie przeciwne powody przyświecały pierwotnie uwzględnieniu tego zagadnienia w centrum modelu społecznego.

Analiza pozwoliła docenić znaczenie udziału pracowników w zyskach przedsiębiorstwa (EFP) dla stopnia ich zaangażowania. Udział finansowy pracowników (EFP) w zyskach przedsiębiorstwa został ostatnio uznany za składową prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem w Planie działania: Europejskie prawo spółek i ład korporacyjny (2012 r.) oraz był promowany w analizie przeprowadzonej przez Parlament Europejski (2014 r.). Francja to jedyny kraj w Europie z konkretnymi przepisami, uznającymi szerszy interes społeczny we wspieraniu i regulowaniu EFP. W innych państwach EFP leżało raczej w sferze zainteresowań prywatnych przedsiębiorstw i/lub ich pracowników.

Mimo podejmowanych w praktyce wysiłków, EFP nigdy nie pojawia się wśród narzędzi, z których mogą skorzystać podmioty podejmujące decyzje na poziomie europejskim. Obecnie w Europie nie ma dostatecznej wiedzy na temat rozmiaru



systemów EFP oraz ich strukturalnego wpływu na gospodarkę i społeczeństwo. Jest to sprzeczne z faktem, że wykorzystanie tych narzędzi jest coraz powszechniejsze, szczególnie w następstwie kryzysu gospodarczego. Jest to także sprzeczne z faktem, że narzędzia EFP są przydatne w realizacji celów (zarządzania gospodarczego w UE), co pozwoliłoby budować elastyczną gospodarkę, przy jednoczesnej poprawie odporności społecznej.

W niniejszym projekcie przeanalizowano również to, co pozostało z partycypacji pracowniczej w następstwie kryzysu gospodarczego. Wynika z niej, że EFP pomaga przedsiębiorstwom przygotowywać pracowników na nowe wyzwania (szczególnie w odniesieniu do uznawania umiejętności i stabilizacji stosunków pracy) oraz że przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie wymagają demokratyzacji kapitału, by budować relacje z cierpliwymi, myślącymi dalekowzrocznie inwestorami.



Niniejszą analizę przeprowadzono w ramach finansowanego ze środków UE projektu „Zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa w Europie doby pokryzysowej, opis branży handlowej i usługowej” VS/2015/0367.

Projekt był realizowany w ramach umowy partnerskiej organizacji składających wniosek i ich członków stowarzyszonych.

ORGANIZACJE SKŁADAJĄCE WNIOSEK

- DIESIS
 - CONFESAL (affilié)
 - SCUOLA NAZIONALE SERVIZI (affilié)
 - LEGACOOP SERVIZI (affilié)
- SYNDEX Europe International
- UNIEUROPE

ORGANIZACJE STOWARZYSZONE

- AVANZI
- IAFP
- LIGA
- CES
- FISASCAT
- CFDT
- AGP
- CISLAGPEV
- UGT
- STANDART ETHICS

Analizy zostały przeprowadzone przez organizację DIESIS i jej członków stowarzyszonych oraz firmę SYNDEX Europe International.

Organizacja DIESIS zajęła się w szczególności częściami ogólnymi i koordynacją projektu. CONFESAL, Legacoop Servizi oraz Scuola Nazionale Servizi zbadały branżę usługową. Firma SYNDEX Europe International zajęła się branżą handlową.

Wszystkie podmioty stowarzyszone aktywnie uczestniczyły we wszystkich wydarzeniach organizowanych w ramach projektu, dzieląc się wnikliwą wiedzą i doświadczeniami, które wzbogaciły analizę.

Pełna wersja opracowania, zawierająca opisy analizowanych przypadków, dostępna jest na stronie ProEFP pod adresem: www.proefp.eu



Niniejsze sprawozdanie jest wynikiem projektu współfinansowanego przez Dyрекcję Generalną Komisji Europejskiej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego (VP/2015/003).



Treść niniejszej publikacji jest jedynie odzwierciedleniem poglądów jej autorów. Komisja Europejska nie odpowiada za wykorzystanie informacji zawartych w niniejszej publikacji.