



Pilotné zisťovanie Rankingu sociálneho dialógu na pracovisku

Republiková únia zamestnávateľov

December 2023

Podporené prostredníctvom Nórskeho grantov 2014 - 2021 v rámci programu „Sociálny dialóg - dôstojná práca“

Supported by the Norway Grants 2014 - 2021, in the frame of the Programme "Social Dialogue – Decent Work"

Úvod

Sociálny dialóg definuje Medzinárodná organizácia práce¹ ako proces, ktorý zahŕňa všetky typy rokovaní, konzultácií alebo iba výmenu informácií medzi zástupcami zamestnávateľov a zamestnancami o otázkach spoločného záujmu týkajúcich sa nastavenia aspektov práce v organizácii.

Pojem sociálny dialóg rieši široký rozsah aktivít na úrovni vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľom. Môže mať podobu bipartitného dialógu, môže zahŕňať aj intervenciu tretej strany, kedy do partnerstva medzi zamestnávateľmi a zamestnancami vstupuje verejný sektor. Ten môže vytvoriť platformy pre predstaviteľov sociálnych partnerov, na ktorej bude možné informovať sa a konzultovať o širšom rozsahu tém. Z hľadiska aktivít môže byť vo forme konzultácie a obchodných diskusií².

Realizácia tradičných foriem sociálneho dialógu (odborové zväzy) v súčasnosti čelí niekoľkým novým výzvam, vrátane pokračujúceho poklesu členstva v odborových organizáciách, globalizácie či nových podnikateľských modelov v odvetviach, kde je menšia prirodzená tendencia združovania sa zamestnancov v odborových organizáciách. Odborové zväzy musia od roku 2020 reagovať na nepretržité vonkajšie otrasy počnúc pandemiou COVID-19, vrátane dôsledkov vojny na Ukrajine a politickej a ekonomickej neistoty .

Sociálny dialóg je však napriek týmto výzvam naďalej k dispozícii ako relevantný a efektívny nástroj pre nastavenie uspokojivých podmienok pre zamestnávateľov a ich zamestnancov, skvalitňovanie pracovného prostredia a v konečnom dôsledku aj pre zlepšovanie výkonnosti organizácií. Nastavenie kvalitnej kultúry spolupráce je predpokladom pre to, aby organizácia dokázala efektívnejšie reagovať na neustále nové ekonomické výzvy a udržať pracovné miesta.

Zámerom sociálneho dialógu je podporovať konsenzus a účasť hlavných zainteresovaných strán v organizácii. Predmetom sociálneho dialógu sú témy súvisiace so svetom práce: vzťahy na pracovisku, mzdové podmienky, pracovné podmienky a prostredie, sociálna politika organizácie a vzdelávanie a príprava zamestnancov. Tieto témy sme integrovali do jedného sebahodnotiaceho nástroja, ktorým je možné zároveň pozorovať intenzitu sociálneho dialógu na pracovisku, tzv. Ranking sociálneho dialógu na pracovisku (ďalej len Ranking).

Ranking má organizáciám aktívne pomáhať pri zlepšovaní kvality sociálneho dialógu na pracovisku. Nakoľko sociálny dialóg je kľúčovým aspektom vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, práve prostredníctvom jeho cielenej kultivácie je možné odomknúť potenciál každého zapojeného pracoviska. Dôsledkom realizácie Rankingu by teda malo byť zvýšenie kvality pracovného prostredia, produktivity, motivácie aj spokojnosti zamestnancov a zamestnávateľov na konkrétnych pracoviskách.

¹ Medzinárodná organizácia práce (2023) *Social Dialogue*, Medzinárodná organizácia práce, na https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_731146/lang-en/index.htm

² ECOTEC (2005) *Posilnenie sociálneho dialógu v sektore miestnej a regionálnej správy v „nových“ členských štátoch a kandidátskych krajinách*, Brusel: Správa spracovaná pre CEMR a EPSU spol. ECOTEC s finančnou podporou Európskej komisie, na https://www.ccre.org/docs/dialogue_Slovak.pdf

Metodika

Cieľom rankingu je zmapovať relatívnu spokojnosť zamestnancov aj zamestnávateľov v relevantných tematických oblastiach.

Ranking je postavený na dotazníkovom zisťovaní postojov zamestnávateľov a ich zamestnancov k témam, ktoré sú združené v šiestich hlavných oblastiach: Intenzita sociálneho dialógu, Vzťahy na pracovisku, Mzdové podmienky, Pracovné podmienky a prostredie, Sociálna politika organizácie, Vzdelávanie a príprava. Každá z týchto oblastí je hodnotená na základe 21 dotazníkových otázok, ktoré sú v oblastiach združené vždy do 5 tematických indikátorov. Celkovo teda Ranking obsahuje 126 dotazníkových otázok. Sebahodnotiaci dotazník je určený pre tímy a pri jeho vyplňaní nie je nutná prítomnosť anketára. Dotazník je možné vyplniť aj elektronicky (online).

Základným predpokladom pre dosiahnutie pozitívnych výsledkov sociálneho dialógu na organizačnej úrovni je v prvom rade jeho realizácia v primeranej intenzite a rozsahu. **Oblasť 1 Intenzita sociálneho dialógu** sa preto zameriava na to, do akej miery sociálny dialóg prebieha v jeho základných formách a oblastiach v organizácii.

Pracovné vzťahy a spokojnosť zamestnancov so stavom na pracovisku patria medzi významné faktory, ktoré priamo definujú kvalitu pracovného života a majú vplyv aj na motiváciu a pracovné nasadenie zamestnancov. Kvalita pracovných vzťahov a ich dynamika medzi sociálnymi partnermi veľmi významne vplyva na nastavenie kvality pracovných podmienok pre zamestnancov. Uvedené východiská boli základom pre definovanie indikátorov v **Oblasť 2 Vzťahy na pracovisku**.

Oblasť 3 Mzdové podmienky sa zaoberá jednou z kľúčových oblastí riadenia ľudských zdrojov, ktorou je téma odmeňovania zamestnancov. Ide o veľmi citlivú oblasť, ktorá je dlhodobo centrom záujmu zamestnávateľov, zamestnancov, ako aj odborových organizácií. Práve preto jasne definovaný, predvídateľný a profesionálne riadený proces odmeňovania zamestnancov vie zabezpečiť spokojnosť zamestnancov a zlepšiť vzťahy medzi sociálnymi skupinami na pracovisku. Systém odmeňovania v organizácii má byť primeraný, spravodlivý a motivujúci.

Významné faktory vplyvajúce na spokojnosť zamestnancov a ich ochotu pracovného rozvoja sú faktory rozpracované v **Oblasť 4 Pracovné podmienky a prostredie**. Ide o významné faktory, ktoré priamo ovplyvňujú kvalitu pracovného života a taktiež výkon zamestnancov, resp. ochotu na pracovisku dlhodobo zotrvať. Pracovné vzťahy definujú podmienky, v ktorých budú zamestnanci dlhodobo pôsobiť. Pod pojmom pracovné podmienky možno rozumieť komplex podmienok, ktoré pôsobia na zamestnanca v pracovnom procese a vplyvajú na jeho pracovný výkon.

Oblasť 5 Sociálna politika organizácie sa zaoberá hodnotením súboru všetkých opatrení, ktoré organizácia robí v prospech svojich zamestnancov s cieľom zvýšiť ich pracovnú spokojnosť, prípadne pozitívne ovplyvniť ich život mimo pracovné prostredie.

Súčasnú pracovnú prostredie si absolútne vyžaduje kontinuálne prehlbovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Z tohto dôvodu musí byť aj v pracovnom prostredí vzdelávanie permanentné, celoživotné a musí brať do úvahy všetky potreby vyvolané kontinuálnymi technologickými zmenami vo svete. Zamestnávatelia si tento stav musia uvedomovať a v spolupráci so zástupcami zamestnancom nastaviť rozvoj svojich zamestnancov a týka sa to aj organizácií verejnej správy. Súčasťou tohto procesu je aj potreba investícií do rozvoja zamestnancov. Hodnotenie kvality spokojnosti zamestnancov a zamestnávateľov so vzdelávaním a prípravou je rozpracované v **Oblasť 7 Vzdelávanie a príprava**.

Hodnotenie každého pracoviska pozostáva z dvoch fáz. Prvá fáza pozostáva zo zmapovania aktuálneho stavu v organizácii. Kvantifikácia a porovnanie pohľadov oboch strán, t.j. zamestnancov aj zamestnávateľov umožní objektívne zhodnotenie aktuálnej kvality sociálneho dialógu na pracovisku.

Za zamestnancov by dotazník mali vyplňať zástupcovia zamestnancov (členovia odborového orgánu) v danej organizácii. Ak v organizácii nepôsobí odborová organizácia, ani zamestnanecká rada,

zamestnanci by si mali zvoliť aspoň troch svojich zástupcov pre účely tohto hodnotenia. Je dôležité, aby bol počet účastníkov limitovaný, a to najmä kvôli ďalším diskusiám, ktoré by mali nasledovať po vyhodnotení dotazníkov. Diskusie a hľadanie zhody budú efektívnejšie medzi niekoľkými zástupcami oboch strán, ako na fóre celej organizácie. V praxi to pri realizácii znamená zapojiť napr. troch respondentov za jednu skupinu (vedenie/manažment a zamestnanci), alebo dve skupiny po troch respondentoch za jednu skupinu (t. j. celkovo za zamestnancov 6 respondentov a za vedenie/manažment 6 respondentov), ktoré jednotlivé oblasti dotazníka prediskutujú najskôr v skupine, potom medzi skupinami.

Po vyhodnotení Rankingu nasleduje druhá fáza, ktorá spočíva v konzultácii s oboma zainteresovanými stranami. Vyhodnotenie Rankingu totiž ukáže, v ktorých oblastiach sa postojе zamestnancov a zamestnávateľov najviac rozchádzajú. Zároveň sa ukážu aj oblasti, ktoré sú oboma stranami hodnotené najhoršie a najlepšie v celkovom bodovom vyjadrení. Nakoľko v samotnom Rankingu nie je možné pokryť všetky možné eventuality, zistiť konkrétne príčiny rozchádzajúcich sa názorov je nutné zrealizovať práve osobnú konzultáciu. Na základe týchto rozhovorov bude možné organizáciám odporučiť prijatie konkrétnych krokov na zlepšenie situácie v oblasti sociálneho dialógu k ich obojstrannej spokojnosti.

Z metodického hľadiska Ranking nemá súhrnný výsledok vyjadriteľný jedným číslom. Takéto nastavenie by predpokladalo, že existuje určitý objektívne optimálny stav, ku ktorému by skúmané pracovisko malo smerovať.

Hodnotenie výsledkov Rankingu je nastavené na úrovni jednotlivých tematických oblastí. Bodové výsledky dosiahnuté v jednotlivých oblastiach sú pohybujú na škále od 0 do 100. Vyššie číslo znamená vyššie hodnotenie, respektíve vyššiu spokojnosť respondentov s témami v danej oblasti. Nie je však podstatná ani tak absolútna dosiahnutá bodová hodnota, ale najmä porovnanie výsledkov za zástupcov zamestnávateľov a za zástupcov zamestnancov. Výsledné tabuľkové a grafické vyhodnotenie dotazníkov za obe strany následne slúži ako podklad pre ďalšie diskusie v organizácii. Vyhodnotenie dotazníku ako prioritné ukáže práve tie, kde panuje najmenšia miera zhody medzi oboma stranami.

Je nutné zdôrazniť, že Ranking je možné realizovať tak v súkromných spoločnostiach, ako aj v inštitúciách verejného sektora a mimovládnych organizáciách.

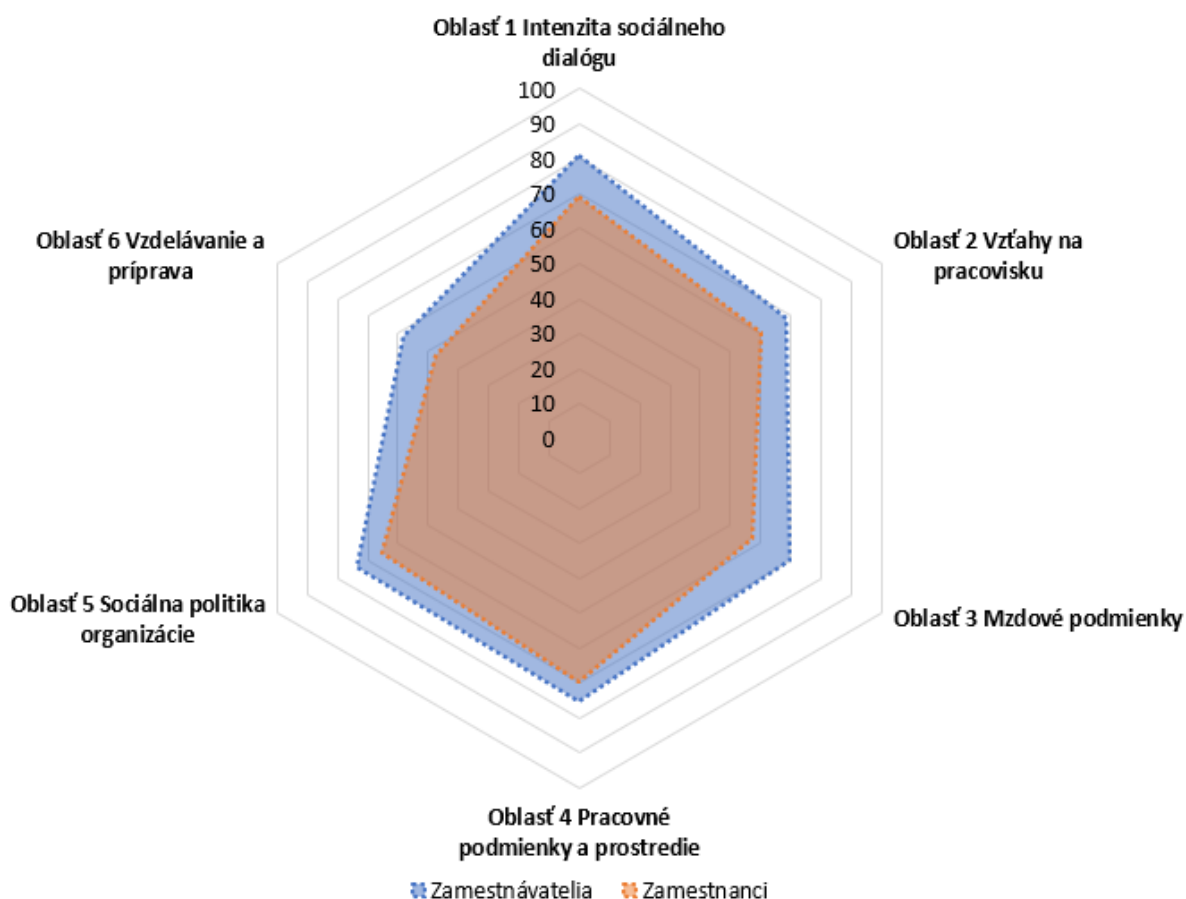
Výsledky a odporúčania

V nasledujúcej časti predstavíme výsledky pilotného zisťovania „Rankingu sociálneho dialógu na pracovisku“ postaveného na anonymnom dotazníkovom zisťovaní, ktoré sa realizovalo v období od septembra do októbra 2023 vo vybranej organizácii.

Organizácia, ktorá participovala na dotazníkovom zisťovaní pôsobí v odvetví stavebníctva v Žilinskom samosprávnom kraji. Zapojený bol z hľadiska veľkostnej štruktúry malý podnik s počtom zamestnancov od 25 do 49 zamestnancov. Za rok 2022 dosiahol podnik tržby vyššie ako 3 mil. Eur. Dotazník vyplňali 3 respondenti za časť „Zamestnanci“ a 3 respondenti za časť „Vedenie/manažment“. Výber vhodných respondentov bol ponechaný v kompetencii personálneho oddelenia, resp. v kompetencii referenta miezd a ľudských zdrojov, nakoľko v danej organizácii nepôsobí ani odborová organizácia, ani zamestnanecká rada.

Súhrnné výsledky hodnotenia Rankingu sú na nasledujúcom grafe (Graf 1) a v tabuľke (Tabuľka 1).

Graf 1 Súhrnné výsledky Rankingu vo vybranej organizácii



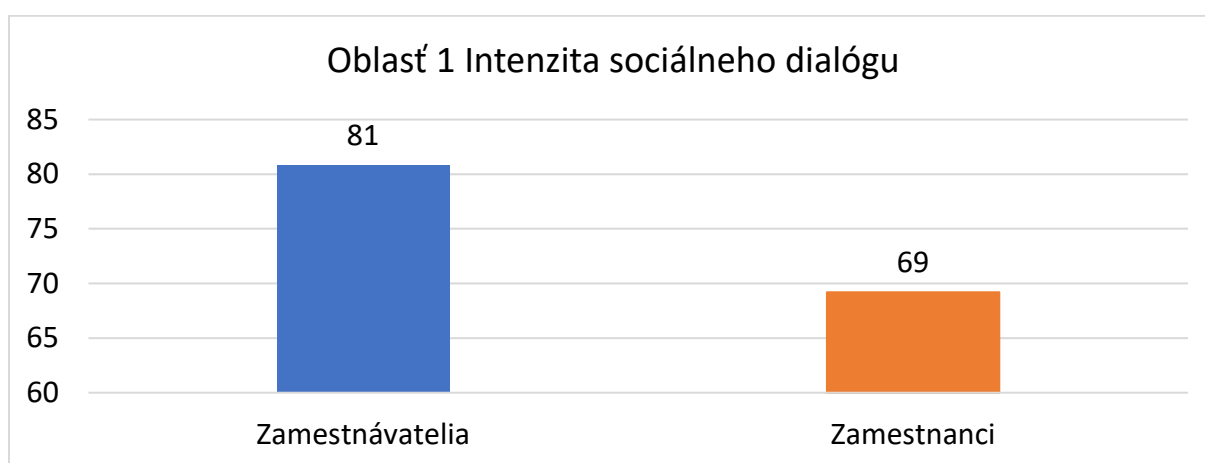
Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 1 Bodové vyhodnotenie dotazníka pre celý Ranking

Oblasť	Oblasť 1 Intenzita sociálneho dialógu	Oblasť 2 Vzťahy na pracovisku	Oblasť 3 Mzdové podmienky	Oblasť 4 Pracovné podmienky a prostredie	Oblasť 5 Sociálna politika organizácie	Oblasť 6 Vzdelávanie a príprava
Zamestnávateľa	81	69	70	75	73	58
Zamestnanci	69	60	57	70	66	47

V nasledujúcej časti si porovnáme súhrnné výsledky za Oblasť 1 Intenzita sociálneho dialógu medzi zamestnancami a zamestnávateľmi (Graf 2).

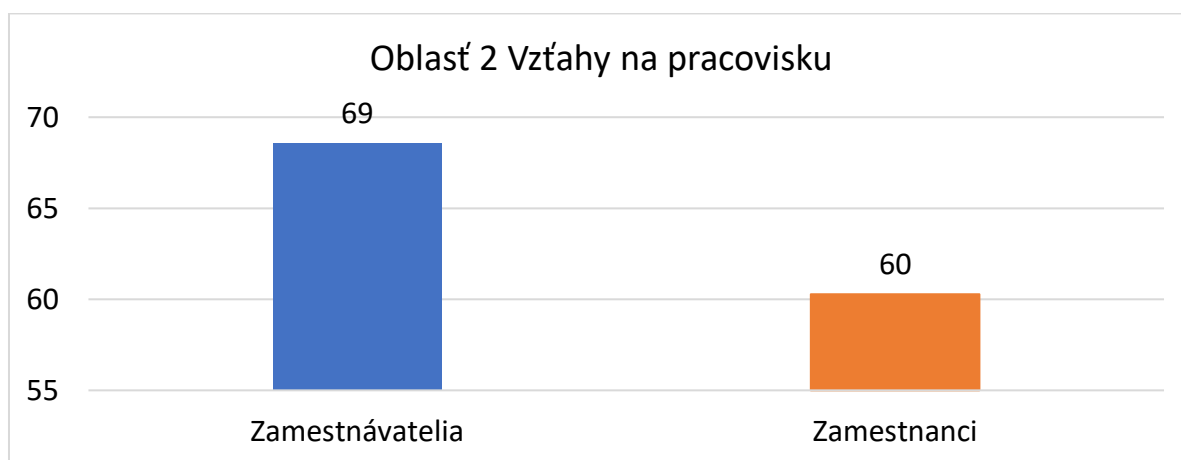
Graf 2 Vyhodnotenie dotazníkov pre Oblasť 1 Intenzita sociálneho dialógu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Súhrnné výsledky pre Oblasť 2 Vzťahy na pracovisku sú na nasledujúcom grafe (Graf 3).

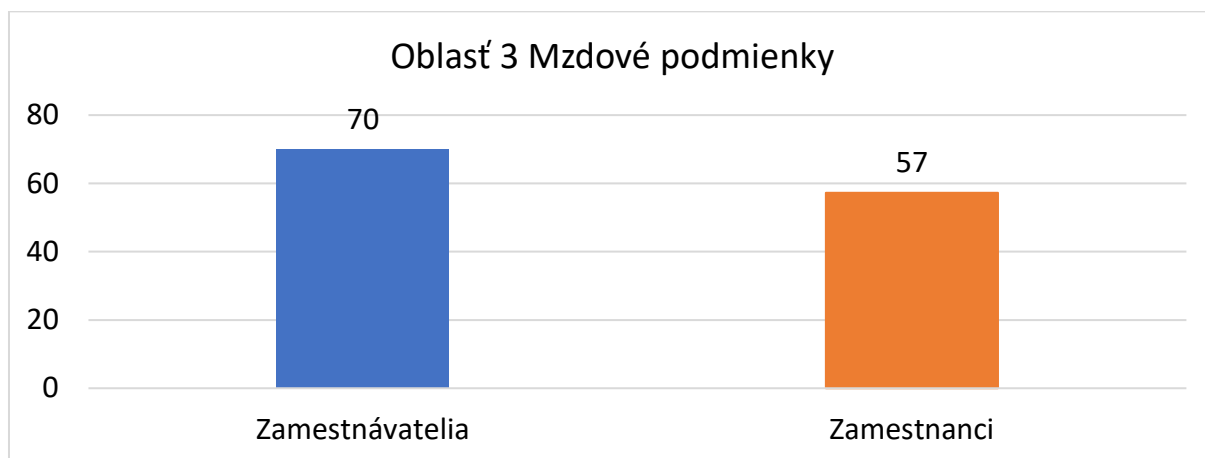
Graf 3 Vyhodnotenie dotazníkov pre Oblasť 2 Vzťahy na pracovisku vo vybranej organizácii



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledky za Oblasť 3 Mzdové podmienky sú na nasledujúcom grafe (Graf 4). Ide pritom o jednu z oblastí, kde bol najvýznamnejší rozdiel v odpovediach respondentov medzi zamestnancami a zamestnávateľmi.

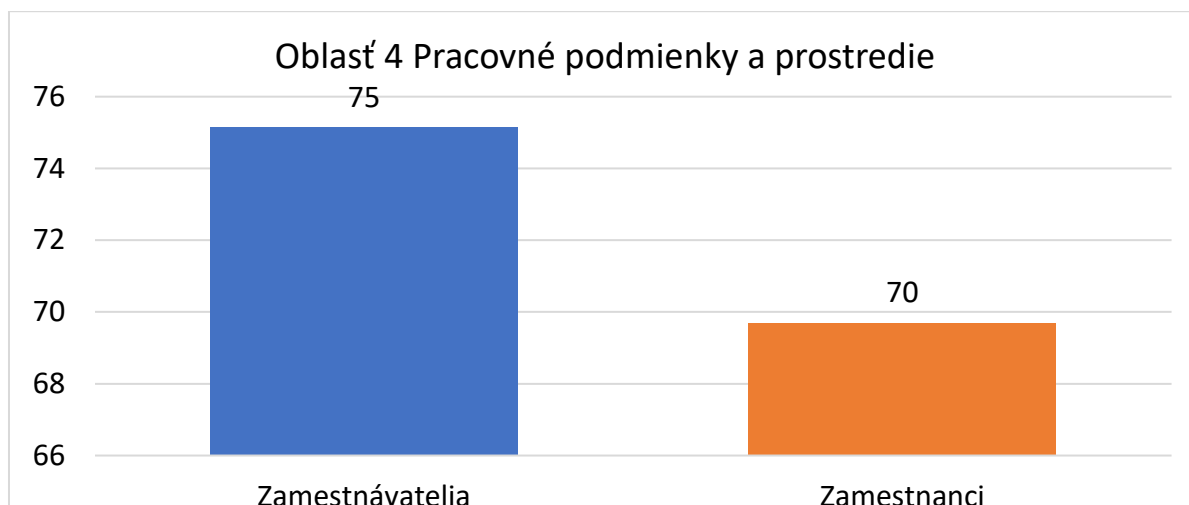
Graf 4 Vyhodnotenie dotazníkov pre Oblasť 3 Mzdové podmienky



Zdroj: Vlastné spracovanie

Súhrnné výsledky za Oblasť 4 Pracovné podmienky a prostredie sú spracované na nasledujúcom grafe (Graf 5). Ide zároveň o oblasť, ktorá zo všetkých oblastí v Rankingu od zamestnancov dosiahla najvyššie bodové hodnotenie na stupnici od 0 po 100.

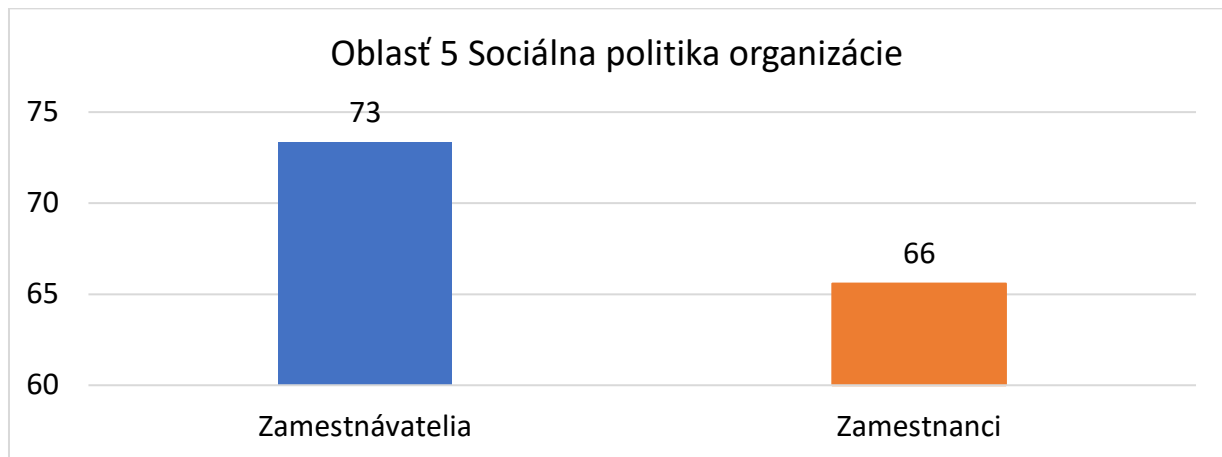
Graf 5 Vyhodnotenie dotazníkov pre Oblasť 4 Pracovné podmienky a prostredie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšou skúmanou oblasťou je Oblasť 5 Sociálna politika organizácie, ktorej výsledky sú na nasledujúcom grafe (Graf 6).

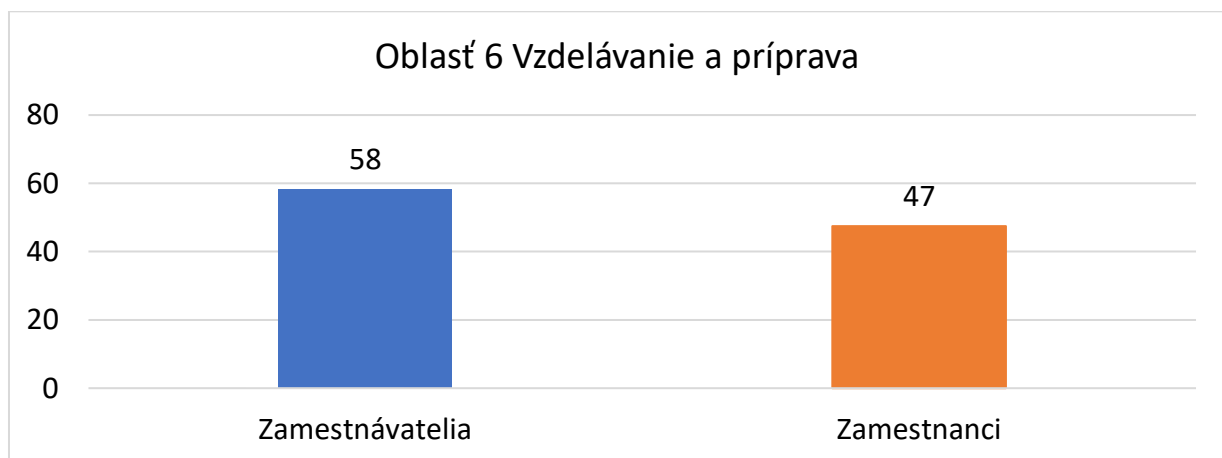
Graf 6 Vyhodnotenie dotazníkov pre Oblasť 5 Sociálna politika organizácie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednou skúmanou oblasťou v Rankingu je Oblasť 6 Vzdelávanie a príprava, ktorej výsledky sú uvedené na nasledujúcom grafe (Graf 7). Táto oblasť dosiahla z pohľadu respondentov za zamestnancov, ale aj z respondentov za zamestnávateľov najnižšie bodové hodnotenie na stupnici od 0 do 100. Znamená to, že s touto oblasťou je v organizácii nízka miera spokojnosti, či už zo strany zamestnancov, ale aj zamestnávateľa.

Graf 7 Vyhodnotenie dotazníkov pre Oblasť 6 Vzdelávanie a príprava



Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme uviedli, po vyhodnotení fázy 1, nasleduje fáza 2, v ktorej sa následne identifikujú možné dôvody nespokojnosti a problémov, tak na strane zamestnancov, ako aj zamestnávateľov.

Pre ilustráciu uvádzame, zjednodušený spôsob, resp. kroky, ktorými je možné identifikovať daný problém v organizácii až po jeho následné riešenie.

Východiská a formulovanie problému: Východiská a formulácia problému musia byť jasné už na začiatku. Formulovanie problému musí byť jasné a stručne definované: napr. problémom je vysoká absencia zamestnancov z dôvodu zdravotných problémov: Ako môžeme zlepšiť pracovné podmienky zamestnancov alebo bezpečnosť zamestnancov v organizácii? Správne formulovaný problém je na polceste k riešeniu problémov.

Zapojenie zainteresovaných strán: Dôležité je zapojiť tie strany, ktorých sa uvedený problém týka, resp. mohli by prispieť k riešeniu identifikovaného problému. Nemá zmysel zapájať strany, ktorých sa daný problém netýka. Samozrejme dôležité je zapojiť aj stranu, ktorá bude o samotnom prijatom riešení rozhodovať.

Kto je nositeľom daného problému: Daný krok je do istej miery problematický, nakoľko identifikovanie problému môže byť často na úrovni zamestnancov, ktorý nemajú dostatočné kompetencie na to, aby dokázali zvoliť vedenie zamestnancov a prediskutovať daný problém. Snahou zamestnávateľa, by ale malo byť povzbudzovať zamestnancov, aby medzi zamestnancom a jeho priamym vedúcim zamestnancom prevládala otvorená komunikácia, kedy zamestnanec nebude mať obavu vyjadriť svoj názor alebo identifikovať problém. Samozrejme uvedený problém je možné prediskutovať aj so zástupcami zamestnancov, v závislosti od toho aké zvyklosti sú v organizácii.

Čas a miesto konania sociálneho dialógu: Dôležitým pre sociálny dialóg je čas konania, ktorý by mal byť mimo pracovného času, t. j. aby nedošlo k narušeniu práce v organizácii. Pri mieste sociálneho dialógu je vhodné vyberať miesto, ktoré bude pozitívne vplývať na psychickú pohodu jednotlivcov (napr. jedáleň alebo kaviareň, oddychová miestnosť, park alebo záhrada, ak sa nachádzajú v blízkosti sídla organizácie), pričom vyhnúť by sme sa mali zasadacím miestnostiam, ktoré sú určené na prejedávanie formálnych záležitostí.

Záver

Cieľom Rankingu sociálneho dialógu na pracovisku je zmapovať relatívnu spokojnosť zamestnancov aj zamestnávateľov v relevantných tematických oblastiach, akými sú vzťahy na pracovisku, mzdové podmienky, pracovné podmienky a prostredie, sociálna politika organizácie a vzdelávanie a príprava. V každej z identifikovaných oblastí je následne skúmaných 5 indikátorov.

Výsledky zisťovania Rankingu vo vybranej organizácii poukázali na vnímané rozdiely v intenzite sociálneho dialógu na pracovisku z pohľadu zamestnancov a zamestnávateľov a na rozdielnu mieru spokojnosti zainteresovaných strán. Kvantifikácia a porovnanie pohľadov oboch strán umožňuje objektívne zhodnotenie aktuálnej kvality sociálneho dialógu na pracovisku.

Po vyhodnotení Rankingu nasleduje druhá fáza, ktorá spočíva v konzultácii s oboma zainteresovanými stranami. Vyhodnotenie Rankingu ukázalo, v ktorých oblastiach sa postoje zamestnancov a zamestnávateľov najviac rozchádzajú (Oblasť 3 Mzdové podmienky a Oblasť 5 Sociálna politika organizácie). Tieto oblasti si v druhej fáze vyžadujú hlbšiu analýzu. Zároveň sa ukázali aj oblasti, ktoré sú oboma stranami hodnotené najhoršie (Oblasť 6 Vzdelávanie a príprava) a najlepšie (Oblasť 1 Intenzita sociálneho dialógu – najviac bodov za zamestnávateľov, Oblasť 5 Pracovné podmienky a prostredie – najviac bodov za zamestnancov) v celkovom bodovom vyjadrení.

Zoznam použitých zdrojov

ECOTEC (2005) Posilnenie sociálneho dialógu v sektore miestnej a regionálnej správy v „nových“ členských štátoch a kandidátskych krajinách, Brusel: Správa spracovaná pre CEMR a EPSU spol. ECOTEC s finančnou podporou Európskej komisie, na https://www.ccre.org/docs/dialogue_Slovak.pdf

Medzinárodná organizácia práce (2023) Social Dialogue, Medzinárodná organizácia práce, na https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_731146/lang--en/index.htm