

# PRZEWODNIK

NA RZECZ PROMOWANIA SKUTECZNEGO  
ZARZĄDZANIA ZAANGAŻOWANIEM PRACOWNIKÓW  
W ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM Z  
PERSPEKTYWY WZMOCNIENIA PARTYCYPACJI  
PRACOWNIKÓW I ZDOLNOŚCI KONSULTACYJNYCH  
W CZASIE PO COVID-19 W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
SEKTORA TRANSPORTOWEGO

Project: "New Normal"- Building Workers' Post COVID19 Involvement and  
Consultation Capacity in Transport Undertakings - NeNPIC



Co-funded by  
the European Union

## **SPIS TREŚCI**

- 1. WPROWADZENIE DO KONCEPCJI ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM**
  - 1.1 PODSTAWOWE TERMINY**
  - 1.2 UWARUNKOWANIA LEGISLACYJNE**
  - 1.3 DOŚWIADCZENIA W SEKTORZE TRANSPORTU. PROJEKT NENPIC**
  
- 2. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW**
  - 2.1 CZYNNIKI SYTUACYJNE**
  - 2.2 CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE**
  - 2.3 CZYNNIKI PRZYSPIESZAJĄCE**
  
- 3. KLUCZOWE CZYNNIKI ŚWIADOMEGO ZAANGAŻOWANIA. AUTODIAGNOZA**
  - 3.1 WSKAZÓWKI DO AUTODIAGNOZY POSTAWY WOBEC INFORMACJI I KONSULTACJI**
  
  - 3.2 JAK WZMOCNIĆ MOTYWACJĘ DO UCZESTNICTWA. 5 WSKAZÓWEK, PRAKTYCZNE MATERIAŁY**
  
- 4. MAPA DROGOWA SKUTECZNEGO PROMOWANIA INFORMACJI I KONSULTACJI Z PRACOWNIKAMI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W ERZE PO COVID-19**
  - 4.1 PRZEGLĄD CELÓW PROWADZENIA INFORMACJI I KONSULTACJI PRACOWNICZYCH**
  - 4.2 DIAGNOZA SPOSOBU INFORMOWANIA I KONSULTOWANIA PRACOWNIKÓW W NASZEJ ORGANIZACJI**
  - 4.3 OPRACOWANIE PLANU DZIAŁANIA W CELU ZAPEWNIENIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ I KONSULTACJAMI Z PRACOWNIKAMI**
  - 4.4 CIĄGŁE DOSKONALENIE W OPARCIU O KULTURĘ DIALOGU SPOŁECZNEGO**
  
- 5. MODEL DOBRYCH PRAKTYK ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W OBLCZU NOWYCH WYZWAŃ W SEKTORZE TRANSPORTU (SCHEMAT)**
  
- 6. BIBLIOGRAFIA**
  
- 7. PODZIĘKOWANIA DLA PARTNERÓW PROJEKTU NENPIC**

## 1. WPROWADZENIE DO KONCEPCJI ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Celem niniejszego przewodnika jest podkreślenie zasady współodpowiedzialności w skutecznym budowaniu nowoczesnego, globalnego, zrównoważonego i integracyjnego społeczeństwa. Bardzo ważną grupą w naszym społeczeństwie jest ta, która odnosi się do świata pracy i stosunków pracy. Dyrektywy europejskie koncentrują się na zaangażowaniu pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem, co prowadzi nas do celu projektu NENPIC, jakim jest zbadanie, w jaki sposób wzmocnić partycypację i zdolność konsultacyjną pracowników w firmach z sektora transportowego epoce pocovidowej.

### 1.1 PODSTAWOWE TERMINY

Mówienie dziś o zarządzaniu przedsiębiorstwem oznacza mówienie o **przywództwie i partycypacji**.

Firmy, które są najbardziej zrównoważone na rynkach, niezależnie od ich wielkości i lokalizacji, opierają się na polityce zasobów ludzkich i stosunków pracy, w której członkowie kierownictwa ściśle współpracują z ludźmi w swoich zespołach, aby podejmować ważne decyzje związane z ich działaniem. Poświęca się czas na aktywne słuchanie, ceni się różnorodność opinii i zachęca do kreatywności.

Wszystko to opiera się na **dwóch podstawowych filarach: szacunku dla ludzi i środowisku pracy**, w którym **transparencja i wzajemne zaufanie** są obiektywnymi dowodami. Zasady te aktywują poczucie przynależności i zaangażowania w osiągnięcie celu organizacji. Ma to pozytywny wpływ na produktywność i zdolność adaptacji do nowych wyzwań w środowisku biznesowym. Elementy strategiczne, które pozwalają nam przewidywać kryzysy.

### 1.2 UWARUNKOWANIA LEGISLACYJNE

#### 1.2.1 Kluczowe definicje i pojęcia wyróżnione w DYREKTYWACH EUROPEJSKICH

Poniżej przedstawiono niektóre z definicji odnoszących się do zaangażowania pracowników zgodnie z wymienionymi dyrektywami.

**Dyrektywa 2001/86/WE. Statut spółki europejskiej w odniesieniu do informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji.**

- ***Uczestnictwo pracowników***

Informowanie, konsultowanie i partycypacja, poprzez które przedstawiciele pracowników mogą mieć wpływ na decyzje, jakie mają być podjęte w ramach spółki.

- **Informowanie**

Informowanie organu reprezentującego pracowników i/lub przedstawicieli pracowników przez właściwy organ SE w sprawach dotyczących samej SE oraz jakiegokolwiek jej spółki zależnej lub oddziału, usytuowanych w innym Państwie Członkowskim oraz w sprawach wykraczających poza uprawnienia organów decyzyjnych, działających w poszczególnych Państwach Członkowskich w danym czasie, w taki sposób i w takim zakresie, że pozwoli to przedstawicielom pracowników dokonać pogłębionej oceny możliwych konsekwencji i, jeśli jest to właściwe, przygotować konsultacje z właściwym organem SE.

- **Konsultowanie**

Ustanowienie dialogu i wymiany poglądów między organem reprezentującym pracowników i/lub przedstawicielami pracowników a właściwym organem SE w określonym czasie, w taki sposób i w takim zakresie, że pozwoli to przedstawicielom pracowników na podstawie udzielonych informacji wyrazić opinię na temat środków, które zamierza podjąć właściwy organ; opinia ta może być uwzględniona w procesie podejmowania decyzji w ramach SE.

- **Partycypacja**

Wpływ organu reprezentującego pracowników i/lub przedstawicieli pracowników na sprawy spółki poprzez:

- prawo wybierania lub desygnowania niektórych członków organu nadzorczego lub zarządzającego spółki, lub
- prawo desygnowania niektórych lub wszystkich członków organu nadzorczego lub zarządzającego spółki i/lub sprzeciwiania się temu.

### **Dyrektywa 2002/14/WE. Ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej**

- **Przedsiębiorstwo**

Przedsiębiorstwo publiczne lub prywatne, prowadzące działalność gospodarczą, bez względu na to, czy jego celem jest osiągnięcie zysku czy nie, i którego siedziba znajduje się na terytorium Państw Członkowskich.

- **Pracodawca**

Osoba fizyczna lub prawna będąca stroną umowy o pracę lub stosunku pracy z pracownikami, zgodnie z krajowym prawem i praktyką.

- **Informowanie**

Przekazywanie przedstawicielom pracowników przez pracodawcę danych w celu umożliwienia im zaznajomienia się z przedmiotem sprawy i zbadania jej.

- **Przeprowadzanie konsultacji**

Wymiana poglądów oraz nawiązanie dialogu między przedstawicielami pracowników a pracodawcą.

**Dyrektywa 2009/38/WE. Ustanowienia europejskiej rady zakładowej lub trybu informowania pracowników i konsultowania się z nimi w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym**

- **Informowanie**

Przekazywanie przez pracodawcę danych przedstawicielom pracowników, aby umożliwić im zapoznanie się z podnoszoną kwestią i zbadanie jej; informacja powinna być przedstawiana w odpowiednim momencie, w odpowiedni sposób i zawierać odpowiednią treść, aby możliwe było przeprowadzenie dogłębnej oceny ewentualnego wpływu i – w razie potrzeby – przygotowanie konsultacji z właściwym organem danego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym.

- **Konsultowanie**

Nawiązywanie dialogu oraz wymianę poglądów między przedstawicielami pracowników i centralnym kierownictwem lub innym bardziej odpowiednim poziomem kierownictwa, w odpowiednim momencie, w odpowiedni sposób i o odpowiedniej treści, która umożliwiłaby przedstawicielom pracowników wyrażenie opinii na podstawie dostarczonych informacji, na temat proponowanych działań, których dotyczą konsultacje; bez uszczerbku dla zadań kierownictwa i w rozsądnym czasie działania te mogą być uwzględnione przez przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym.

### **1.2.2 Transport i ZIELONY ŁAD, nowe wyzwania**

- **Zapewnienie wydajnego, bezpiecznego i przyjaznego dla środowiska transportu**

Transport wnosi około 5 proc. do unijnego PKB i zatrudnia ponad 10 mln osób w Europie, **system transportu ma zatem kluczowe znaczenie dla europejskich przedsiębiorstw i globalnych łańcuchów dostaw**. Jednocześnie transport naraża nasze społeczeństwa na koszty: emisje gazów cieplarnianych i zanieczyszczenia, hałas, wypadki drogowe i zagęszczenie ruchu.

Obecnie emisje z transportu stanowią około 25 proc. łącznych emisji gazów cieplarnianych w UE i ich wartość wzrosła w ostatnich latach. Chcemy do 2050 r. być pierwszym kontynentem neutralnym dla klimatu i cel ten wymaga **ambitnych zmian w transporcie**. Potrzebny jest jasny drogowskaz do osiągnięcia **redukcji emisji gazów cieplarnianych związanych z transportem o 90 proc. do 2050 r.**

Komisja Europejska przyjęła pakiet wniosków ustawodawczych mających dostosować unijną politykę klimatyczną, energetyczną, transportową i podatkową na potrzeby realizacji celu, jakim jest ograniczenie emisji gazów

cieplarnianych netto do 2030 r. o co najmniej 55 proc. w porównaniu z poziomem z 1990 r.

Źródło: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Bardziej zrównoważony i wydajny transport towarów**

11 lipca 2023 r. – Komisja zaproponowała pakiet mający na celu zwiększenie efektywności i zrównoważonego charakteru transportu towarowego w UE. Pomoże to w osiągnięciu celu, jakim jest ograniczenie emisji z transportu o 90 proc. do 2050 r., który wyznaczono w Europejskim Zielonym Ładzie. Równocześnie jednolity rynek europejski będzie mógł nadal rozwijać się bez przeszkód. Pakiet obejmuje lepsze zarządzanie infrastrukturą kolejową, dodatkowe zachęty do korzystania z niskoemisyjnych samochodów ciężarowych oraz wspólne metody obliczania emisji gazów cieplarnianych przez firmy z sektora transportu towarowego.

Źródło: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Europejskie prawodawstwo klimatyczne**

Rozporządzenie o europejskim prawie klimatycznym przekształca ambicje polityczne dotyczące osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. w **zobowiązanie prawne** dla UE.

Przyjmując ten akt, UE i jej państwa członkowskie zobowiązały się do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych netto w UE **o co najmniej 55% do 2030 r.** w porównaniu z poziomami z 1990 r. Cel ten jest prawnie wiążący i opiera się na ocenie skutków przeprowadzonej przez Komisję.

Źródło: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

- **Zielone paliwa**

### **Czym one są?**

W mobilności istnieją skuteczne sposoby na ograniczenie emisji bez negatywnego wpływu na środowisko. Te alternatywy (bioetanol, biobutanol, biodiesel, odpady organiczne) są uzyskiwane z zasobów naturalnych lub odpadów organicznych, takich jak skrobia, cukry, oleje roślinne, tłuszcze zwierzęce i łoje.

Ich wdrożenie w logistyce skutkuje **obniżeniem kosztów ekonomicznych i mniejszym zanieczyszczeniem środowiska, co czyni je preferowanym rozwiązaniem dla wielu producentów i operatorów logistycznych.**

Jednym z najczęstszych zastosowań tych paliw w logistyce jest **transport drogowy i morski towarów**, ponieważ są one bardziej wydajne i opłacalne niż paliwa kopalne.

- Pozwalają one przewoźnikom na **oszczędności związane z mniejszymi kosztami paliwa**.
- Ponadto takie źródła energii **pomagają zmniejszyć niekorzystny wpływ na środowisko**, ponieważ nie uwalniają tak dużej ilości gazów cieplarnianych.

### **Korzyści: jakie one są?**

Poniżej przedstawiamy wszystkie **korzyści, które oferuje korzystanie z biopaliw**.

- Są one **odnawialnym i czystym źródłem energii**, bez szkodliwych emisji dla środowiska.
- Ponadto **ta alternatywa jest ekonomiczna**, co czyni ją atrakcyjną dla przedsiębiorstw i organizacji z sektora transportu i logistyki. Wynika to z faktu, że **może pomóc obniżyć koszty paliwa**, co może poprawić wydajność floty transportowej.
- Mogą być stosowane **w wielu różnych obszarach**. Obejmuje to **między innymi pojazdy, samoloty, łodzie, maszyny rolnicze, generatory**.
- Mają wysoką **wydajność energetyczną**, oczywiście nie tak wysoką jak tradycyjne, ale są tego warte. Pozwala to pojazdom transportować towary na duże odległości na takim samym paliwie.

Z wyżej wymienionych powodów **stosowanie biopaliw jest realną alternatywą dla nowoczesnej mobilności**. Oferują one bowiem czystą, odnawialną energię, która pomaga zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych, przyczyniając się w ten sposób do bardziej zrównoważonej przyszłości.

Źródło: Extracto artículo. [www.aupatrans.com](http://www.aupatrans.com)

### 1.3 DOŚWIADCZENIA W SEKTORZE TRANSPORTU. PROJEKT NENPIC

Chcemy zwrócić uwagę na analizę wyodrębnioną z raportu porównawczego między krajami partnerskimi projektu NENPIC na temat doświadczeń w zakresie informacji i konsultacji w kontekście COVID-19 w dwóch różnych aspektach, tj. działań w zakresie zapobiegania zarażeniu (kryzys zdrowotny) oraz działań w zakresie najlepszego sposobu utrzymania przedsiębiorstwa i zapewnienia ciągłości działalności w sektorze transportu (kryzys gospodarczy).

#### 1.3.1 Ocena procesów INFORMOWANIA I KONSULTACJI pracowników na temat najlepszych sposobów unikania i zapobiegania zarażeniu

NENPIC		INFORMOWANIE I KONSULTOWANIE PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE ZAPOBIEGANIA INFEKCIOM																	
KRAJ	Wybór używanego sprzętu ochronnego, takiego jak rękawice, maski itp.		Informacje, które należy przekazać na temat COVID-19; objawy, sposoby zarażenia, nawyki profilaktyczne itp.		Przekazywane informacje na temat środków wprowadzonych przez rząd w celu ochrony ludności i mających wpływ na sektor w związku z całkowitym lub częściowym wstrzymaniem działalności w sektorze transportu		Odpowiednie kanały umożliwiające szybkie i skuteczne dotarcie do wszystkich pracowników		Informacje na temat bezpiecznego wykonywania zadań przez pracowników i klientów		Szkolenie mające na celu przekonanie użytkowników transportu do stosowania środków ochrony i przestrzegania zasad higieny		Zadowolenie z przydatności otrzymanych informacji		Zadowolenie z przydatności zrealizowanych szkoleń		Postrzeżenie bezpieczeństwa i ochrony przed zarażeniem dzięki środkom wdrożonym przez organizację		
	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	
CHORWACJA	X		X		X		X		X		X		X			X	X		
POLSKA	X		X		X		X		X		X			X		X	X		
SERBIA	X		X		X		X		X		X		X		X		X		
CZARNOGÓRA	X		X		X		X		X		X		X		X		X		
LITWA	X		X		X		X		X		X		X		X		X		
MACEDONIA PÓŁNOCNA		X		X		X			X			X		X		X		X	
WŁOCHY	X		X		X			X		X		X		X		X		X	
HISZPANIA	X		X		X		X		X		X		X		X		X		

Grafika nr 1



### 1.3.2 Ocena procesów INFORMOWANIA I KONSULTACJI pracowników na temat najlepszego sposobu utrzymania przedsiębiorstwa i zapewnienia ciągłości działalności

NENPIC		INFORMOWANIE PRACOWNIKÓW I KONSULTOWANIE SIĘ Z NIMI W SPRAWIE REORGANIZACJI PRACY W ZWIĄZKU Z OGRANICZENIEM DZIAŁALNOŚCI W SEKTORZE TRANSPORTU															
KRAJ	Zamknięcie organizacji. Zaprzestanie działalności		Redukcja siły roboczej. Zwolnienia		Tymczasowe zawieszenie zatrudnienia (na określony czas)		Zmniejszenie otrzymywanego wynagrodzenia		Wydłużenie czasu pracy		Redukcja czasu pracy		Przejęcie na telepracę w przypadku niektórych stanowisk		Brak możliwości dostosowania stanowisk pracy do trybu telepracy		
	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	Ocena POZYTYWNA	Ocena NEGATYWNA	
CHORWACJA		X		X	X			X		X		X	X		X		
POLSKA		X		X		X		X		X		X		X		X	
SERBIA		X		X	X			X		X	X		X		X		
CZARNOGÓRA		X		X	X		X		X		X		X		X		
LITWA		X		X		X		X		X		X		X		X	
MACEDONIA PÓŁNOCNA		X		X		X		X		X		X		X		X	
WŁOCHY		X		X		X		X		X		X	X			X	
HISZPANIA		X		X		X		X		X		X	X		X		

Grafika nr 2

Warto podkreślić dużą różnicę w ocenach w zależności od przypadku. Widzimy pozytywne oceny działań podjętych w celu zapobiegania zarażeniu i szkód zdrowotnych pracowników. Można jednak zauważyć także negatywne oceny dotyczące przekazywania informacji i prowadzeniu konsultacji w zakresie działań, których podjęcie kierownictwo uznało za niezbędne do zapewnienia rentowności firmy w czasie kryzysu gospodarczego spowodowanego zaprzestaniem działalności w sektorze transportu z powodu pandemii. **Brak informacji i nieliczne przypadki, w których odbyły się konsultacje doprowadziły do negatywnej oceny doświadczeń w tym okresie,** kiedy bardzo trudno było osiągnąć porozumienie dotyczące restrukturyzacji przedsiębiorstw transportowy

## 1.4 KOMUNIKACJA KLUCZEM DO POWODZENIA RESTRUKTURYZACJI SEKTORA

Zarówno ze względu na **krzys zdrowotny, jak i krzys gospodarczy** spowodowany przez COVID-19 w **latach 2019-2021**, a także ze względu na dostosowanie do polityki europejskiej określonej w **Zielonym Ładzie** w celu **osiągnięcia neutralności klimatycznej w 2050 r., restrukturyzacja przedsiębiorstw sektora transportu** może stać się złożonym procesem (który obejmuje szereg zmian i dostosowań w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwami w sektorze) **osadzonym w czasie**.

Z tego powodu możemy zacząć postrzegać jako **zasadnicze zaangażowanie pracowników** w planowanie **procesów restrukturyzacyjnych**. Obejmują one **ciągłe wprowadzanie istotnych zmian** w strukturze organizacyjnej, strategicznej i finansowej.

Ostatecznym celem jest przezwyciężenie kryzysów, dostosowanie się do zmian legislacyjnych i technologicznych, a w konsekwencji do utrzymania przedsiębiorstwa w sposób zrównoważony i konkurencyjny dla rynku.

Jeśli dążymy do chcemy uniknąć zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej niepewności i braku zaufania do wskazanych strategii, **konieczne jest wzmocnienie zaangażowania pracowników**. Udział ten zaczyna się od **spełnienia przez firmę obowiązku informowania i konsultowania** w atmosferze całkowitej przejrzystości i wzajemnego zaufania między pracownikami a kierownictwem.

W naszym sektorze wiedzieliśmy, że aby poradzić sobie z kryzysem gospodarczym spowodowanym wpływem COVID-19 konieczna była solidna strategia dotycząca redukcji kosztów i wewnętrznej reorganizacji. Dostrzegaliśmy pojawianie się dywersyfikacji działalności gospodarczej i doświadczyliśmy zaniku, fuzji i przejęć między firmami, nawet między sąsiednimi krajami.

Jak wspomnieliśmy w poprzedniej części, odnosząc się do wniosków z *Europejskiego Spotkania Sektora Transportu w 2023 r.*, większość uczestniczących krajów wykazała **bardzo słabą wizję, w niektórych przypadkach skąpą lub nieistniejącą, korzystania z prawa do informacji i konsultacji z pracownikami w procesie podejmowania decyzji dotyczących wszystkich procesów restrukturyzacyjnych** spowodowanych wpływem COVID 19 na sektor.

Rozumiemy, że **komunikacja jest KLUCZOWYM czynnikiem** do osiągnięcia sukcesu w **procesie restrukturyzacji po wystąpieniu kryzysu**. Podobnie jak w przypadku utrzymania działalności w sektorze w całym **procesie sprawiedliwej transformacji, który się zbliża** w postaci każdej z administracyjnych i technologicznych regulacji **ZIELONEGO ŁADU**. Dostosowanie sektora do europejskich polityk doprowadzi nas w najbliższej przyszłości do wykorzystania paliw alternatywnych i współpracy modalnej w transporcie.

## Skupiamy się na:

- **dialogu społecznym** między rządami, związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców;
- **dialogu** między pracownikami, ich przedstawicielami oraz przedstawicielami dyrekcji przedsiębiorstwa;
- **dialogu** między radami pracowniczymi przedsiębiorstwa krajowych i europejskimi radami zakładowymi i dyrekcją przedsiębiorstwa.

**Pracownicy** są głównym zasobem organizacji. Dlatego nigdy nie powinni dowiadywać się o decyzjach podjętych przez przedsiębiorstwo, które bezpośrednio ich dotyczą, z prasy, jak miało to miejsce w przypadku niektórych pracowników uczestniczących w tym projekcie.

W sytuacji kryzysu i w obliczu ciągłych zmian spowodowanych ewolucją technologiczną ustanowioną przez prawo, **konieczne jest utrzymanie stałego kanału komunikacji z pracownikami**, aby uniknąć niepokoju, bezradności i demotywacji.

W zakresie, w jakim pracownicy mają jasną perspektywę na przyszłość własną i firmy będą w stanie zaangażować się w wysiłki, których wymaga dziś utrzymanie rentowności sektora transportowego.

## 2. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Kiedy mówimy o promowaniu partycypacji pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem, musimy założyć potrzebę ustanowienia **strategii w firmach, które wzmocnią partycypację pracowników i ich możliwości i konsultacji.**

Poniżej podkreślamy czynniki, które determinowały w jaki sposób przebiegały procesy informowania i konsultacji w naszych organizacjach.

Zaleca się, aby czynniki te zostały wzięte pod uwagę przy opracowywaniu wspomnianych strategii.

### 2.1 CZYNNIKI SYTUACYJNE

### 2.2 CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE

### 2.3 CZYNNIKI PRZYSPIESZAJĄCE

#### 2.1 CZYNNIKI SYTUACYJNE

Są to czynniki, które pozwalają nam umiejscowić się i pomagają nam bardzo konkretnie zdefiniować ramy kontekstowe, w których osadzona jest **strategia biznesowa w zakresie informacji i konsultacji** w naszej organizacji. Wystarczy odpowiedzieć na każde z poniżej przedstawionych pytań.

Nasze motywacje, a tym samym nasze odpowiedzi, mogą ulec zmianie, jeśli uznamy, że **założenia dotyczące informowania i konsultowania jest podstawowym prawem pracownika lub podstawowym obowiązkiem kierownictwa firmy.**

**Dlaczego?** Jeśli odpowiedź na to pytanie brzmi, ponieważ jest to obowiązkowe, prowadzi ona do zadania innych pytań. Co się ze mną stanie, jeśli nie otrzymam informacji? Co się stanie, jeśli nie zostaną ze mną przeprowadzone konsultacje? Co może się stać z przedsiębiorstwem? Jakie są zalety i wady zarówno dla pracownika, jak i kierownictwa firmy w przypadku przestrzegania lub nieprzestrzegania normy.

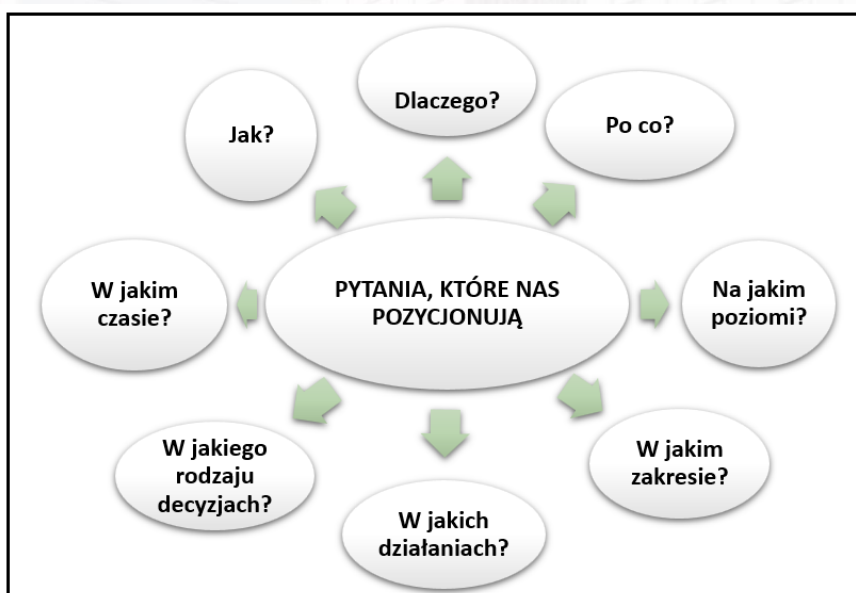
**Po co?** Uważamy, że jest to **pytanie kluczowe**, główny cel tego prawa, **jego cel jest powiązany z wizją, jaką mamy jako organizacja**, aby mieć jasność co do tego, dokąd chcemy zmierzać, aby czuć się zaangażowanym i oddanym wizji naszej organizacji, rozwija nas jako ludzi i daje nam godność w naszej pracy.

**Na jakim poziomie?** Możemy mówić o 3 poziomach zaangażowania pracowników: **1. poziom: informacja**, to, co wiem, warunkuje moje myślenie, moje postępowanie, **2. poziom: konsultacja**, mam opinię i moje argumenty są wysłuchiwane, **3. poziom: partycypacja**; biorę udział w rozwiązaniu problemu, jestem zaangażowany w wynik.

**W jakim zakresie?** Możemy natknąć się na jedną z wielkich dyskusji dotyczących tego prawa, w jakim zakresie jestem informowany/informowana, konsultowany/konsultowana, a na jakim **NIE**. Istnieją blokady przekazywania informacji na pewne tematy. Znalezienie przyczyny jest pierwszym krokiem do odblokowania tych barier.

**W jakich działaniach? W jakiego rodzaju decyzjach?** W obliczu tych pytań możemy zaobserwować, że czerwone linie informacji i konsultacji w firmie są określone.

**Kiedy, w jakim czasie? Jak, w jaki sposób?** Są to aspekty, które są powszechnie stosowane w negocjacjach porozumień i pozwalają nam ustalić protokół i kalendarz interakcji, określają, czy zaangażowanie pracowników jest obecne w naszej polityce i jest w wartościach naszej organizacji jako dobry zwyczaj, czy wręcz przeciwnie, przestrzegamy minimalnych obowiązkowych terminów.



**Grafika nr 3**

## 2.2 CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE

### 2.2.1 BARIERY WEWNĘTRZNE

Omówmy teraz te czynniki, które nas ograniczają, które mogą utrudniać dokonanie charakterystyki organizacji w celu zapewnienia skutecznego zaangażowania pracowników na którymkolwiek z trzech wyżej wymienionych poziomów.

**Polityka.** Jest to deklaracja, w której określone są interesy przedsiębiorstwa, wszystkie działania i decyzje są sprzężone z tymi zasadami. Jeśli jakiś aspekt nie jest wymieniony w polityce firmy, nie będzie on uważany za decydujący dla zarządzania przedsiębiorstwem.

**System zarządzania.** Obejmuje procedury, które są wdrażane w każdym z aspektów zarządzania. System będzie ograniczał sposoby i środki zaangażowania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem.

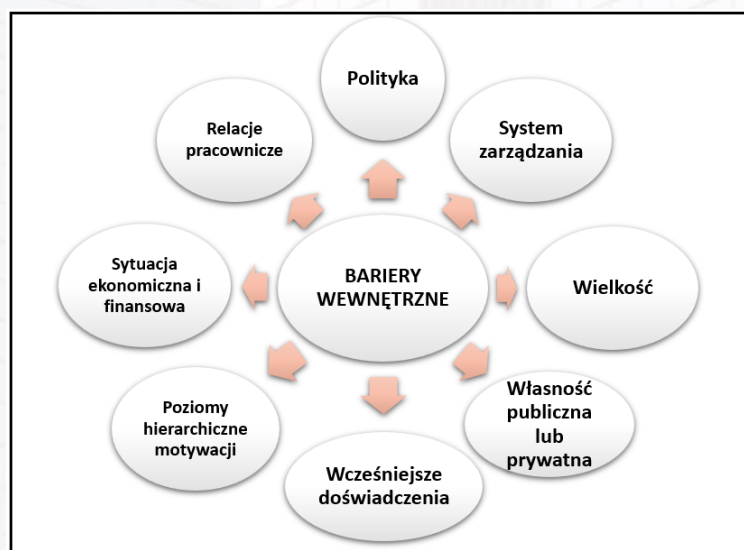
**Wielkość.** Jest to kluczowy aspekt, ponieważ w zależności od wielkości przedsiębiorstwa pracownicy będą mieli możliwość bycia reprezentowanymi przez innych kolegów, wybranych przez siebie jako ważni rozmówcy w negocjacjach z kierownictwem.

**Własność.** Podobnie jak wielkość, będzie ona determinować tempo przekazywania informacji, przy czym przepisy w spółkach publicznych ułatwiają te prawa bardziej niż w spółkach prywatnych.

**Wcześniejsze doświadczenia i motywacja** na różnych szczeblach hierarchii. Wcześniejsze złe doświadczenia warunkują naszą motywację i pewność siebie.

**Sytuacja ekonomiczna i finansowa.** W tych trudnych czasach kryzysu gospodarczego oraz dużych trudności występujących w relacjach z bankami. Potrzeba restrukturyzacji przedsiębiorstw w sektorze transportu staje się coraz bardziej oczywista. Dotychczasowe doświadczenia pokazały, że w takich okolicznościach informacje docierają, gdy decyzje zostały już podjęte przez kierownictwo.

**Stosunki pracy.** Podkreślamy tutaj potrzebę negocjacji, osiągnięcia porozumień wewnątrz firmy. Musimy mieć w naszych strukturach możliwość mediacji bez uszczerbku dla pracownika i jego przedstawicieli. Jeśli tego nie ma, stanowi to przeszkodę w swobodnym korzystaniu z reprezentacji prawnej.



**Grafika nr 4**

### 2.2.2 BARIERY ZEWNĘTRZNE

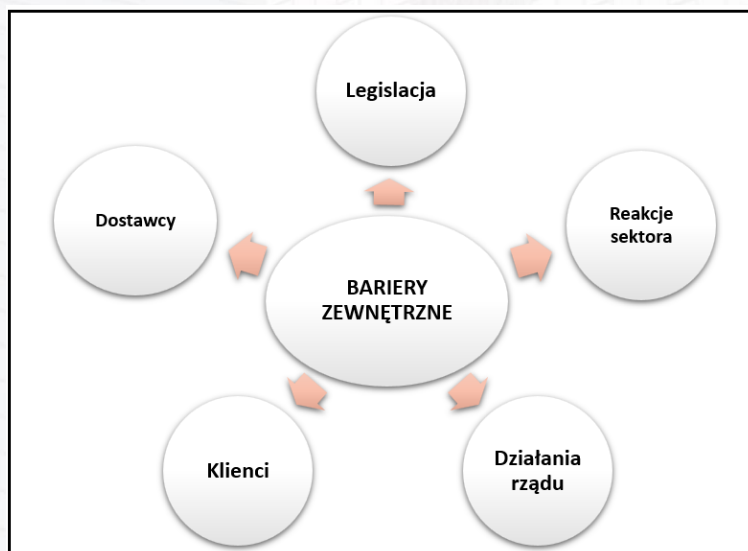
W dalszej części rozważmy teraz te okoliczności, które pochodzą spoza sfery naszej organizacji i nie mamy na nie wpływu. Możemy jednak zarządzać ich oddziaływaniem.

**Legislacja.** Kiedy nie istnieje wysoki stopień szczegółowości w legislacji, pozostawia się pole do interpretacji i negocjacji w każdym przedsiębiorstwie, co oznacza skuteczne zarządzanie procesami informowania i konsultowania. Nie jest określona odpowiedzialność lub kary dla przedsiębiorstw za nieprzestrzeganie lub niewykonywanie tego prawa.

**Reakcje sektora.** Jeśli przedsiębiorstwo naszego najbliższego konkurenta stosuje lub nie takie procesy, warunkuje to wizję znaczenia tych przesłanek. Nikt tego nie robi, my też nie!

**Działania rządów.** W sytuacjach kryzysowych w Europie jest bardzo niewiele rządów, których kampanie mają na celu wspieranie prawa do konsultacji i informacji. Nie ma też jasnych polityk, które faworyzują lub zachęcają przedsiębiorstwa do ułatwiania tych działań. Istnieją udane modele, takie jak niemiecki, które nie są w zasięgu większości rządów w pozostałej części Europy.

**Klienci i dostawcy.** Warunkują i ograniczają szybkość usług, które świadczymy w naszych organizacjach, a tym samym tempo pracy.



**Grafika nr 5**

## 2.3 CZYNNIKI PRZYSPIESZAJĄCE

### 2.3.1 CZYNNIKI PRZYSPIESZAJĄCE WEWNĘTRZNE

Te same czynniki, które wymieniono powyżej jako bariery wewnętrzne, można uznać za czynniki promujące i przyspieszające skuteczne zarządzanie tymi prawami.

**Polityka.** Gdy w deklaracjach partycypacja pracowników jest opisana jako strategiczna wartość przedsiębiorstwa.

**System zarządzania.** Konsultacje i partycypacja są uwzględnione już w procedurach zarządzania.

**Wielkość.** Jeśli nasze przedsiębiorstwo jest małe, bezpośredni dialog z pracownikami będzie ułatwiony. A jeśli jest duże, promowana będzie prawna reprezentacja pracowników w celu interakcji z członkami personelu zarządzającego wykwalifikowanymi do podejmowania decyzji.

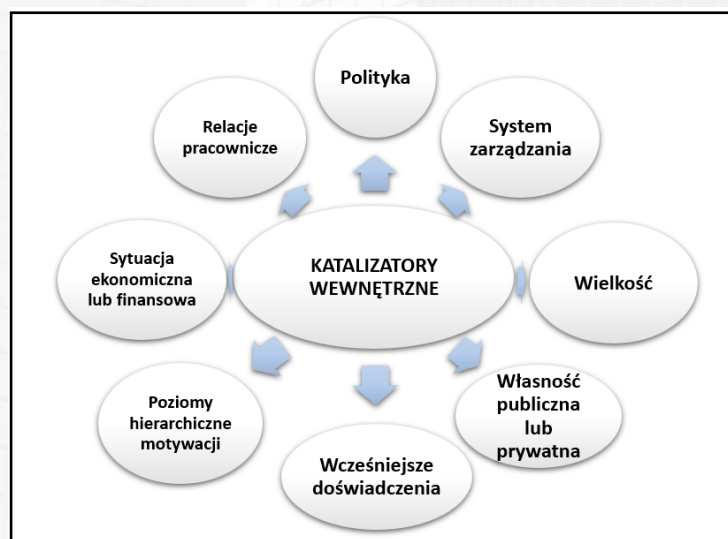
**Własność publiczna lub prywatna.** Będąc przedsiębiorstwem prywatnym można osiągać porozumienia znacznie szybciej i sprawniej. W przypadku przedsiębiorstwa publicznego prawa pracowników są uważane za niepodważalne wartości.

**Wcześniejsze doświadczenia.** Jesteśmy bardzo świadomi działań, sposobów zarządzania, naszego zachowania i elementów, które przyczyniły się do sukcesu doświadczenia partycypacji przy innych okazjach. Jak wyglądał proces zarządzania ochroną zdrowia w obliczu COVID-19 w naszym przedsiębiorstwie, aby odnieść wspólny sukces?

**Motywacja na różnych poziomach hierarchii.** Jeśli mamy jasność co do naszych obowiązków i zadań, a przedsiębiorstwo umożliwia nam szkolenie w zakresie skutecznego działania, zawsze będziemy czuć się pewnie, aby móc współpracować i brać udział w ulepszeniach.

**Sytuacja ekonomiczna i finansowa.** Posiadanie jasnego obrazu sytuacji finansowej firmy pozwala nam przewidywać i zarządzać naszymi osobistymi potrzebami. Informacje pozwalają nam działać na czas.

**Stosunki pracy.** Godność zatrudnienia, harmonia i jasny cel znalezienia wspólnego dobra wśród pracowników w celu zwiększenia konkurencyjności w oparciu o zaangażowanie wszystkich osób pracujących w firmie, niezależnie od tego, czy są to pracownicy podstawowi, kierownicy, kierownicy średniego szczebla czy dyrektorzy. Pozwala nam to prowadzić negocjacje w oparciu o to, co **jest technicznie i ekonomicznie wykonalne w zależności od okoliczności, a nie w oparciu o pożądane stanowiska, które mogą nie być realistyczne, w zależności od przypadku, z powodu braku pełnych informacji.**



**Grafika nr 6**



### 2.3.2 CZYNNIKI PRZYŚPIESZAJĄCE ZEWNĘTRZNE

Musimy zwracać uwagę na okoliczności zewnętrzne, które mogą przynieść nam korzyści w strategii, którą należy stosować, aby osiągnąć pełną realizację prawa do informacji i konsultacji. Dlatego konieczne będzie posiadanie wyczerpującej wiedzy na ten temat.

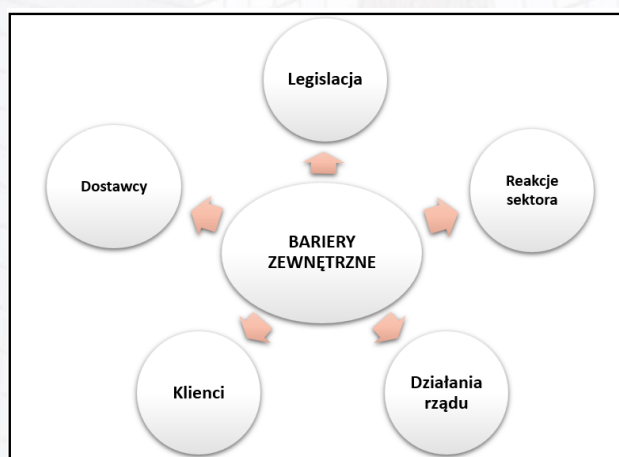
**Legislacja.** Należy być poinformowanym i opanować terminy określone w artykułach wytycznych europejskich oraz terminy, w których przepisy zostały zatwierdzone w naszym kraju.

**Reakcje sektora.** Stowarzyszenia biznesowe i związki zawodowe odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu doradztwa i wsparcia przedsiębiorstwom działającym w sektorze i ich pracownikom. Mają one istotny wpływ na promowanie skutecznych strategii, od szkoleń po dzielenie się dobrymi praktykami i udanymi doświadczeniami.

**Działania rządu.** Z punktu widzenia **dialogu społecznego, rozmowy z organizacjami związkowymi mają kluczowe znaczenie**, aby być wysłuchanym przez władze lokalne i krajowe w celu określenia polityki i działań sprzyjających prawom pracowniczym, zwłaszcza w czasach kryzysu i transformacji technologicznej. Ochrona oficjalnych instytucji i organów jest ważniejsza niż kiedykolwiek.

**Klienci.** Zaangażowanie pracowników na dzisiejszych rynkach stanowi ogromną przewagę konkurencyjną, ponieważ poziom zaangażowania i dumy z przynależności są przekazywane klientom w sposób, w jaki świadczymy nasze usługi.

**Dostawcy.** Kiedy w firmie panuje atmosfera współodpowiedzialności i wzajemnego zaufania, dostawcy stają się naszymi strategicznymi partnerami, a decyzje są bardziej elastyczne, ponieważ cała organizacja ma jeden cel i kryterium, co ułatwia dialog.



**Grafika nr 7**

Jak widzimy, **sukces zaangażowania pracowników jest uwarunkowany** przez działania obu stron, przedsiębiorstw i pracowników, **WIEDZĄ, UMIEJĘTNOŚCIĄ I CHĘCIĄ**. Oznacza to, że pracownicy mają **POZWOLENIE I OCHRONĘ**, aby móc korzystać z tych praw, a z drugiej strony pracodawcy rozumieją **ZNACZENIE I CEL** tych praw w takim stopniu, że uznają je za przewagę konkurencyjną takiego sposobu zarządzania firmą.

### 3. KLUCZOWE CZYNNIKI ŚWIADOMEGO ZAANGAŻOWANIA. AUTODIAGNOZA

Można zinterpretować, że skuteczne korzystanie z podstawowych praw do informacji i konsultacji, które posiadają pracownicy, stanowi obowiązek współodpowiedzialności za to, co jest podkreślane jako **świadome zaangażowanie**, współodpowiedzialność za te informacje, które już zostały przekazane lub za te działania, co do których wystosowano prośbę o odpowiedź, stanowisko czy do których zostaliśmy poproszeni o odpowiedź czy zajęcie stanowiska.

Chcemy podkreślić, że ostatecznym celem jest pełne zaangażowanie na rzecz wspólnego dobra, zrównoważonego rozwoju firmy, rozwoju zawodowego pracowników. Wszystko to w atmosferze wzajemnego zaufania i maksymalnej przejrzystości intencji podejmowanych decyzji.

Dlatego rozumiemy, że nadszedł czas, aby **zdać sobie sprawę z naszych postaw**, niezależnie od tego, czy reprezentujemy pracowników, czy kierownictwo firmy. O naszych postawach będą świadczyć nasze reakcje, zachowania, które charakteryzują nasz poziom zaangażowania w przedsiębiorstwie, w której świadczymy usługi.

#### 3.1 WSKAZÓWKI DO AUTODIAGNOZY POSTAWY WOBEC INFORMACJI I KONSULTACJI

Poniżej znajduje się tabela podsumowująca stwierdzenia, które reprezentują możliwe reakcje pracowników, przedstawicieli pracowników i personelu reprezentującego kierownictwo i właścicieli firmy. Celem tej tabeli jest zachęcenie do zastanowienia się nad naszym własnym zachowaniem i zachowaniem drugiej strony w segmentacji firmy.

Można w ten sposób ocenić, czy czujemy się utożsamiani z którąkolwiek z tych reakcji, w odniesieniu do procesu informowania, konsultacji i partycypacji w podejmowaniu decyzji, w aspektach związanych z zarządzaniem firmą.

Im większa identyfikacja z reakcjami danego bloku, tym większa identyfikacja z **TYPEM POSTAWY**, którą reprezentuje, postawa zależna lub niezależna.

Przejawy POSTAWY	Ze strony PRACOWNIKÓW			Ze strony zarządu PRZEDSIĘBIORSTWA		
	Reakcje	TAK, identyfikuję się	NIE identyfikuję się	Reakcje	TAK, identyfikuję się	NIE identyfikuję się
ZALEŻNOŚĆ	Nie muszę dzielić się opinią.			Nie muszę o nic pytać, ponieważ zarząd ma wystarczająco dużo informacji.		
	Robię to, co wskazuje opis mojego stanowiska.			Placę im za wykonywanie swojej pracy.		
	Placą mi za wykonywania mojej pracy.			Powiemy im, jak się zorganizować i co muszą zrobić, jeśli uznamy, że potrzebne są jakieś usprawnienia.		
Przejawy POSTAWY	Ze strony PRACOWNIKÓW			Ze strony zarządu PRZEDSIĘBIORSTWA		
Reakcje	TAK, identyfikuję się	NIE identyfikuję się	Reakcje	TAK, identyfikuję się	NIE identyfikuję się	
NIEZALEŻNOŚĆ	Dzielę się opinią, kiedy jestem o to proszony/proszona.			Pytam tylko wtedy, gdy potrzebuję konkretnych informacji.		
	Moim zadaniem nie jest pilnowanie pracy innych ludzi, ponieważ mam wystarczająco dużo do zrobienia poświęcając czas wymagany na moim stanowisku.			Jeśli coś nie działa, muszę szybko zapytać, czyja to wina, ponieważ jest to jedyny sposób na osiągnięcie postępu.		
	Każdy musi angażować się w poprawę swojej pracy bez komentowania pracy innych.			Nieustannie muszę monitorować, jak każdy pracownik wykonuje swoje zadania, pytając go o to bezpośrednio.		
Przejawy POSTAWY	Ze strony PRACOWNIKÓW			Ze strony zarządu PRZEDSIĘBIORSTWA		
Reakcje	TAK, identyfikuję się	NIE identyfikuję się	Reakcje	TAK, identyfikuję się	NIE identyfikuję się	
WSPÓLZALEŻNOŚĆ	Proponuję rozwiązania, gdy widzę możliwość poprawy, nawet jeśli nie dotyczy to mojego obszaru.			Zwołuję spotkania z udziałem różnych działów w celu omówienia możliwych ulepszeń zwiększających produktywność firmy.		
	Pytam współpracowników, jak ich zdaniem mogę usprawnić niektóre z moich procesów/zadań.			Doceniam wkład i zachęcam do tworzenia nowych kanałów uczestnictwa.		
	Rozmawiam z menedżerami o tym, co działa, a co nie działa w operacjach mojego działu i jak moim zdaniem wpływa to na pozostałych.			W niektórych komitetach zarządzających pracownicy dzielą się konkretnymi danymi dotyczącymi ich obszarów.		

Grafika nr 8

Reakcje i zachowania w kategorii **POSTAWY NIEZALEŻNEJ**, zarówno ze strony pracowników, jak i kierownictwa firmy są tym, co doprowadzi nas do autentycznego i skutecznego korzystania z naszych praw do informacji i konsultacji oraz do możliwości wpływania na przyszłość naszej organizacji.

## 3.2 JAK ZACHĘCAĆ DO PROWADZENIA PROCESÓW PARTYCYPACJI

### 5 WSKAZÓWEK, PRAKTYCZNE PORADY

Wdrożenie i utrzymanie zmiany kulturowej, która integruje **UCZESTNICTWO** jako element naturalny wymaga czasu.

Sektor transportu, w ramach Agendy 2030 i w obliczu wyzwań, które Europa promuje w ramach celów ZIELONEGO ŁADU, Agendy 2050, stoi w obliczu **sprawiedliwej transformacji**, w której sektor transportu stanie się zrównoważonym i konkurencyjnym sektorem na rynku, tylko pod warunkiem współpracy i uczestnictwa pracowników jako zainteresowanych stron.

Dlatego potwierdzamy, że dla sektora transportu kluczowe znaczenie ma **skuteczne wzmocnienie podstawowego prawa pracowników do informacji i konsultacji**.

**Jak w każdym procesie**, pojawią się momenty, w których **widoczne są dowody osiągnięcia sukcesu**, ale też zdarzają się takie, w których zauważa się **stagnacja, a nawet regres**.

Wdrażanie nowych zachowań w organizacji nie odbywa się w sposób liniowy, dlatego przedstawiamy szereg **WSKAZÓWEK**, które powinny być stosowane w całym procesie:

1. **WSPÓŁPRACA**, okazywanie chęci i pracowitości przez cały czas, nawet w szare dni;
2. **CIĄGŁE DOSKONALENIE**, informowanie o tym, jakie małe lub duże zmiany można wprowadzić w pracy, aby uczynić ją bardziej efektywną, wydajną i skuteczną;
3. **ELASTYCZNOŚĆ** podczas wdrażania nowych regulaminów i procedur konieczne będzie przeprowadzenie dostosowań. Są one naturalne dla każdego procesu zmian i transformacji i należy brać je pod uwagę;
4. **SPOKÓJ UMOŻLIWIAJĄCY NAUKĘ**. Nerwy nigdzie nas nie zaprowadzą. W pierwszych dniach wdrażania nowych operacji pojawią się wątpliwości, dopóki nie zaczniemy się rozwijać. Zróbmy to ze spokojem, co sprzyja uczeniu się;
5. **PRACA ZESPOŁOWA**. Wszyscy jesteśmy od siebie zależni. Konieczne będzie spojrzenie na współpracowników i współpracowniczkę znajdującą się obok nas, ponieważ nie pracujemy sami. *„To, co robię lub czego nie robię ma wpływ na wszystkich”*.

#### 4. MAPA DROGOWA SKUTECZNEGO PROMOWANIA INFORMACJI I KONSULTACJI Z PRACOWNIKAMI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM W ERZE PO COVID-19

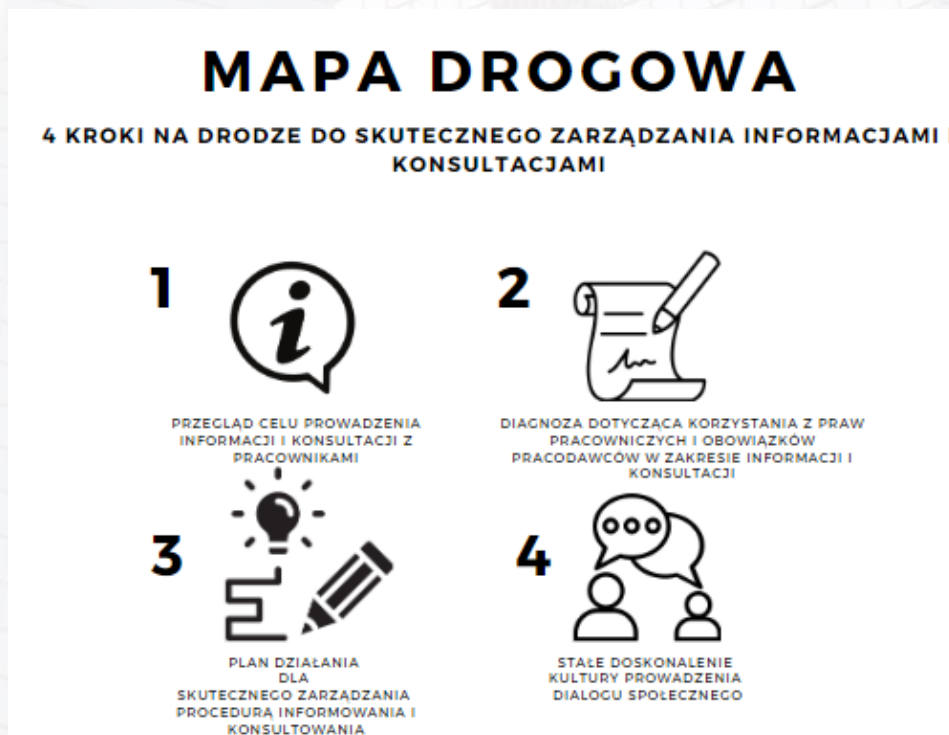
Przedstawimy teraz plan działania, który pozwoli nam osiągnąć postęp w **skutecznym prowadzeniu procesów zaangażowania pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem.**

Punktem wyjścia jest cel projektu NENPIC, który koncentruje się na **uwidocznieniu znaczenia wzmocnienia podstawowych praw pracowników**, w szczególności **prawa do informacji i konsultacji** na temat każdego z aspektów, które mają wpływ na świadczenie przez nich usług w przedsiębiorstwie lub organizacji, do której należą.

Ten plan, który możemy nazwać **MAPĄ DROGOWĄ** opiera się na doświadczeniach sektora transportowego w erze post-covidowej.

**Projekt NENPIC** chce podkreślić ten moment w Europie, okres (2019\_2021) jako strategiczny, w którym potrzeba istnienia zaangażowania pracowników w celu **przetrwania działalności gospodarczej w sektorze transportu** stała się jeszcze bardziej oczywista.

Przedstawiamy **grafikę podsumowującą MAPĘ DROGOWĄ.**



Grafika nr 9

## 4.1 PRZEGLĄD CELÓW PROWADZENIA INFORMACJI I KONSULTACJI PRACOWNICZYCH

Przeгляд celu działań informacyjnych i konsultacyjnych ma kluczowe znaczenie w tym momencie, gdy koncentrujemy się na **wzmocnieniu partycypacji i zdolności do konsultowania się z pracownikami po COVID-19 w firmach z sektora transportu.**

Będziemy w stanie dokonać oceny przydatności i skuteczności procesów informacyjnych i konsultacyjnych w naszym przedsiębiorstwie tylko wtedy, gdy porównamy te procesy ze **znaczeniem i celem, jakie mają w ramach prawnych i z obecnych działań zmierzających do zrównoważonego rozwoju korporacyjnego.**

W związku z tym dokonamy teraz przeglądu odpowiedzi na pytania **dlaczego i po co** prowadzone są informacje i konsultacje.

### Dlaczego?

**Przede wszystkim** dlatego, że **podstawowym prawem** pracowników świadczących zatrudnionych w przedsiębiorstwie jest prawo do informacji i konsultacji we wszystkich sprawach, które dotyczą ich przyszłości oraz warunków, na jakich będą wykonywać swoją pracę.

Dlatego właśnie, w ramach stosunku pracy podstawowe prawa pracownika są w pełni skuteczne, działając jako ograniczenie władzy zarządczej pracodawcy, a **pracodawcy są zobowiązani do przestrzegania tych praw pracowniczych.**

**Po drugie**, ponieważ w obliczu obecnych wyzwań sektora **ogromną przewagą konkurencyjną** jest to, że ludzie wykonujący swoją pracę w przedsiębiorstwie czują się zmotywowani i że ta motywacja prowadzi ich do **większej identyfikacji i zaangażowania w realizację celów oraz do współodpowiedzialności za pokonywanie trudności związanych z obecnymi wyzwaniami** sektora transportu, po COVID-19.

### Po co?

Przyczynianie się do **tworzenia kultury dialogu w organizacjach.**

Obecne prawodawstwo Wspólnoty Europejskiej **promuje dialog społeczny między partnerami społecznymi.** Jego celem jest zdefiniowanie i wdrożenie strategii zatrudnienia opartej na koncepcjach **przewidywania, zapobiegania i zdolności do zatrudnienia.** Koncepcje, które muszą być włączone jako kluczowe elementy polityki przedsiębiorstwa, aby ułatwić, że procesy zmian narzucone przez obecne wyzwania rynkowe dla sektora transportowego są zgodne z ochroną priorytetowego celu jakim jest zatrudnienie.

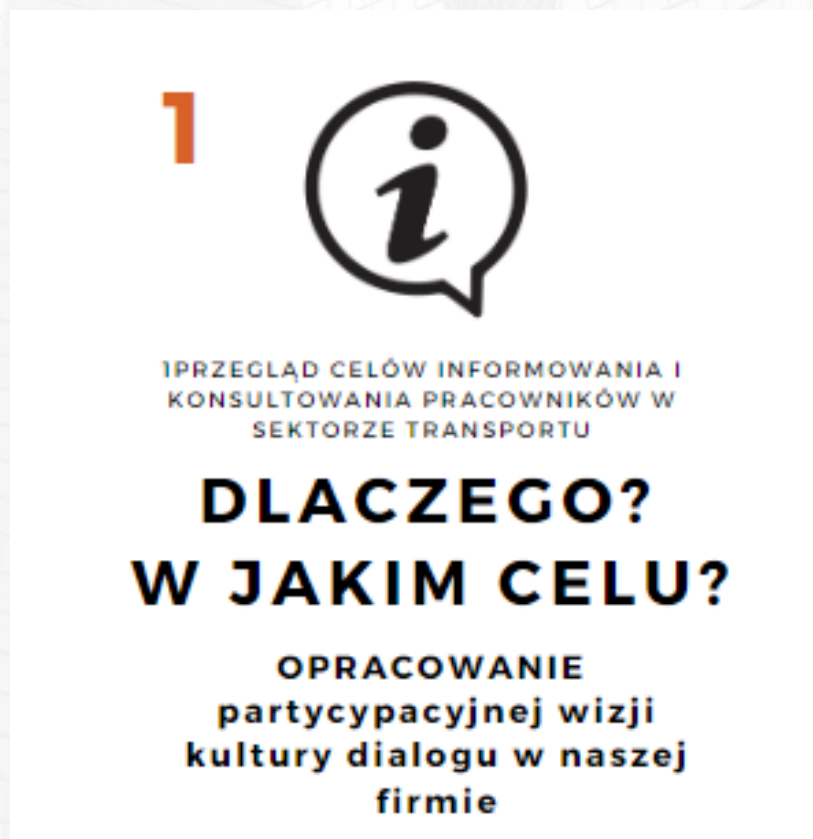
Niejednokrotnie ustawodawstwo jest regulowane *a posteriori*, co nie pomaga w zapobieganiu zagrożeniom.

Z tych wszystkich powodów związki zawodowe i organizacje pracodawców **muszą osiągnąć porozumienie w ramach dialogu społecznego**, aby ustanowić mechanizmy zachęcające pracowników, ich przedstawicieli i członków kierownictwa do wspólnego uczestnictwa w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa na obecnym rynku.

W porozumieniach powinny obowiązywać zasady wymienione poniżej.

Wspieranie **szczerego dialogu, wzajemne zaufanie, aktywne słuchanie** między stronami oraz **odpowiednie działanie**.

Po przeanalizowaniu znaczenia i celu informacji i konsultacji, nadejdzie czas na **opracowanie partycypacyjnej wizji kultury dialogu w naszym przedsiębiorstwie**.



Grafika nr 10

## 4.2 DIAGNOZA SPOSOBU INFORMOWANIA I KONSULTOWANIA PRACOWNIKÓW W NASZEJ ORGANIZACJI

W tym punkcie skupimy się na poszukiwaniu wskazówek, które pomogą nam ocenić nie tylko **poziom zaangażowania w informowanie i konsultacje w organizacji, do której należę**, ale także **odkryć, jaka jest moja osobista motywacja w odniesieniu do informowania i konsultacji**.

- ✓ Wykonajmy następujące indywidualne ćwiczenie, przeanalizujmy, **jaka jest moja osobista motywacja w odniesieniu do informacji i konsultacji, z którym stanowiskiem identyfikuję się najbardziej?**

**Motywacja ta może być dwojakiego rodzaju:**

- **Motywacja wewnętrzna**, czyli ta, która wynika z czynników specyficznych dla jednostki. Przykłady:
  - **jeśli jestem pracownikiem, moja postawa może brzmieć:** „Chcę być zaangażowany/zaangażowana w pomyślny rozwój naszego przedsiębiorstwa”;
  - **jeśli jestem menedżerem, moje postawa może brzmieć następująco:** „chcę podejmować decyzje z udziałem moich zespołów, aby osiągnąć wyjątkową wizję pomyślnego rozwoju naszego przedsiębiorstwa”.
- **Motywacja zewnętrzna:** motywacja wynikająca z elementów zewnętrznych. Przykłady:
  - **jeśli jestem pracownikiem, moja postawa może brzmieć:** „inni powiedzą mi, co mam robić”;
  - **jeśli jestem menedżerem, moja postawa może brzmieć następująco:** „pracownicy otrzymają minimum informacji, aby wywiązać się z obowiązków prawnych”.

Nie powinniśmy tracić z oczu faktu, że **motywacja** do prowadzenia procesów informowania i konsultowania, jaką **ma organizacja**, w której pracujemy, **jest sumą indywidualnych motywacji każdego z nas, którzy pracują w przedsiębiorstwie**, uwarunkowanych historią doświadczeń i obecną sytuacją w sektorze, które obecnie oznaczają kryzys gospodarczy w związku z COVID-19.

- ✓ Przejdźmy do następnego ćwiczenia, aby poznać **ewolucję realizacji procesów informowania i konsultowania z pracownikami w naszej firmie**.

Przeanalizujmy, na jakim poziomie jest działalność informacyjna i konsultacyjna w naszej firmie? Jaka jest rzeczywistość, której doświadczamy?

Ustalmy trzy poziomy:



## Zaangażowanie 1.0

Jako organizacja prezentujemy **postawę PASYWNA**, informujemy i konsultujemy, ponieważ nie mamy wyboru, jesteśmy w **stanie ZALEŻNYM** od tego, co robią lub mówią inni. **Jeśli to możliwe, unikam związanego z tym wysiłku.**

## Zaangażowanie 2.0

Jako organizacja m prezentujemy **postawę REAKTYWNA**, informujemy i konsultujemy się jako reakcja na problem, jesteśmy w **stanie NIEZALEŻNYM**, w którym działamy zgodnie z tym co przyniesie korzyści z prowadzenia tych procesów lub sankcją za ich brak. **Biurokracja.**


## Zaangażowanie 3.0:

Jako organizacja prezentujemy **postawę PROAKTYWNA**, informujemy i konsultujemy się jako **dowód naszej kultury dialogu**, jesteśmy w **stanie WSPÓLZALEŻNYM**, w którym firma jest zarządzana w oparciu o wzajemne powiązania i interesy wszystkich stron. Widzimy zaangażowanie, świadome przywództwo ludzi i **wszyscy odczuwamy dumę z przynależności do naszej firmy, z wkładu mojego i moich kolegów i koleżanek.**

W tej diagnozie istotne jest, aby być realistycznym i samokrytycznym, **mieć jasność co do naszego punktu wyjścia** w odniesieniu do zachęcania pracowników do angażowania się w zarządzanie przedsiębiorstwem.

Nadszedł czas, aby potwierdzić i zobowiązać się do realizacji naszej wizji kultury dialogu, ponieważ jeśli tak jest, musimy **przejsć do DZIAŁANIA.**

**2**



DIAGNOZA  
INFORMACJI I KONSULTACJI W  
NASZEJ ORGANIZACJI

Jaka jest moja osobista  
motywacja dotycząca  
informacji i konsultacji?

**Motywacja WEWNĘTRZNA**      **Motywacja ZEWNĘTRZNA**

Jaki jest poziom informacji i  
konsultacji w naszej firmie?

POZIOM zaangażowania 1.0:	POZIOM zaangażowania 2.0:	POZIOM zaangażowania 3.0:
Postawa PASYWNA Status ZALEŻNY	Postawa REAKTYWNA status NIEZALEŻNY	Postawa PASYWNA Status NIEZALEŻNY
Staram się unikać wysiłku, którego to wymaga.	Staram się unikać wysiłku, którego to wymaga.	Staram się unikać wysiłku, którego to wymaga.

Grafika nr 11

### 4.3 OPRACOWANIE PLANU DZIAŁANIA W CELU ZAPEWNIENIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ I KONSULTACJAMI Z PRACOWNIKAMI

Aby opracować plan działania, weźmiemy pod uwagę następujące kamienie milowe, które zidentyfikujemy w kontekście projektu jako **KROK NENPIC**.

- Utworzenie zespołu PRZEWODNIEGO
- Szkolenie zespołu PRZEWODNIEGO
- Identyfikacja przeszkód, barier w informowaniu i konsultacjach oraz ich możliwych przyczyn
- Aktualizacja procedury informowania i konsultacji dla pracowników w erze pocovidowej
- Plan komunikacji

**Pierwszy krok NeNPIC. Utworzenie zespołu PRZEWODNIEGO.** Musi on być mieszany, z równym udziałem kierownictwa firmy i przedstawicieli pracowników.

- **Ze strony pracowników** można wybrać następujące osoby:
  - przedstawiciele pracowników
  - członkowie związków zawodowych
  - członkowie krajowej rady zakładowej
  - członkowie europejskiej rady zakładowej
  - członkowie komisji selekcyjnej
- **Ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa:**
  - członkowie komitetu zarządzającego.
  - członkowie zarządu.

**Zadaniem tego zespołu będzie opracowanie planu działania gwarantującego skuteczne zarządzanie informacją i konsultacjami.** Może on **pokrywać się z każdym z organów przedstawicielskich już przewidzianych w ustawie**, które funkcjonują w czasie opracowywania i wdrażania planu działania. Główną cechą tego zespołu powinno być jego **zaangażowanie w kulturę dialogu i rzeczywiste zainteresowanie zaangażowaniem pracowników w zarządzanie przedsiębiorstwem.** Będzie to sprzyjać zasadom przejrzystości, wzajemnego zaufania, aktywnego słuchania i staranności w koordynacji, które są niezbędne dla dobrego postępu pracy zespołowej.

**Drugi krok NeNPIC. Szkolenie zespołu PRZEWODNIEGO.**

Aby móc prawidłowo wykonać tę misję, niezbędne jest odpowiednie przeszkolenie.

**Treść, sposób przeprowadzenia i czas trwania szkolenia** zostaną uzgodnione między członkami zespołu prowadzącego, przy czym odpowiedzialność za jego przeprowadzenie spoczywa na przedsiębiorstwie, **przy czym nie wiąże się to z żadnymi kosztami ani uszczerbkiem dla pracowników uczestniczących w działaniach szkoleniowych.**

### **Trzeci krok NeNPIC. Identyfikacja przeszkód, barier w informowaniu i konsultacjach oraz ich możliwych przyczyn.**

Albert Einstein powiedział, że szaleństwem jest myślenie, że uzyskamy inne wyniki, robiąc ciągle to samo.

Musimy uczyć się na podstawie tego, co zrobiliśmy dobrze i co przyniosło pozytywne rezultaty, możemy wykorzystać okazję, przekształcając te działania w dobrą praktykę, ale musimy także uczyć się na błędach i trudnościach.

Tak więc w tym momencie, przed opracowaniem procedury działania, powinniśmy pamiętać o problemach, które napotkaliśmy po drodze, zgodnie z percepcją obu stron. Dlatego też przeprowadzimy teraz analizę następujących kwestii:

- bariery/przeszkody;
- w jakim działaniu, momencie lub okolicznościach wystąpiły;
- możliwe przyczyny;
- możliwe rozwiązania.

### **Czwarty przystanek NeNPIC. Aktualizacja procedury informowania i konsultacji dla pracowników w erze pocovidowej.**

Inne aspekty procedury informowania i konsultacji obejmują następujące kwestie:

- Cel:

Ustanowienie minimalnych wymogów dotyczących korzystania z prawa do informacji i konsultacji z pracownikami w przedsiębiorstwach lub miejscach pracy.

- Definicje i kluczowe pojęcia pojawiające się w procedurze.
- Zakres procedury:
  - geograficzny;
  - populacja docelowa;
  - tematyczny;
  - czasowy;
  - czas trwania.
- Sposoby informowania i konsultacji.
- Komitet negocjacyjny porozumienie.
- Uprawnienia komitetu negocjacyjnego i jego członków.
- Program szkoleń
- Rodzaje spotkań. Organizacja spotkań. Miejsca spotkań. Przydział budżetu. Specyfikacja kosztów bezpośrednich.
- Zawiadomienia i porządki obrad. Wzory protokołów.
- Kalendarz spotkań. Częstotliwość spotkań.

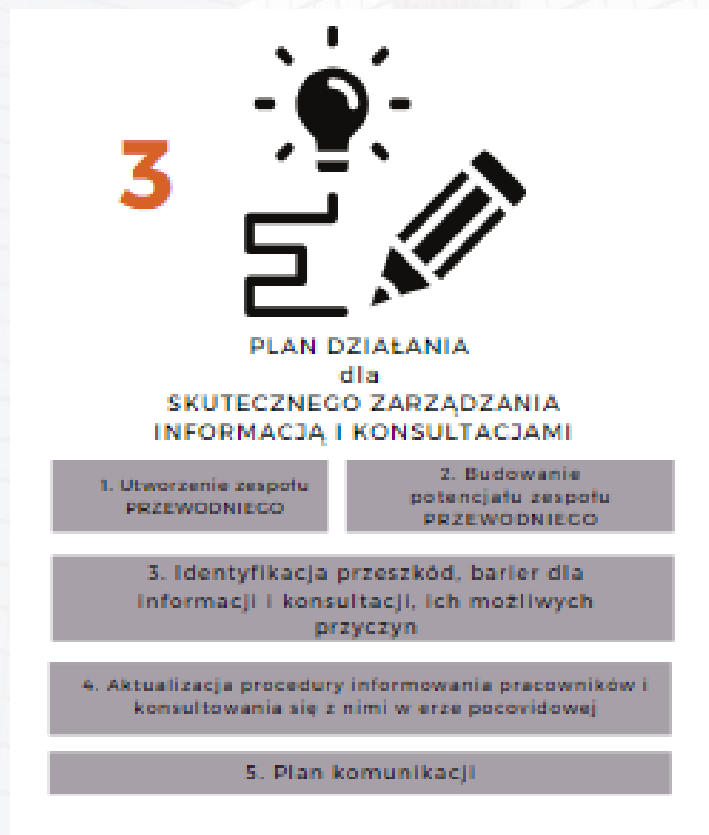
- Kryteria jakości i dobrego zarządzania procedurą informowania i konsultacji.
- Aspekty podlegające audytowi wewnętrznemu przez zespół PRZEWODNI. Kalendarz.
- Kryteria przeglądu procedury.
- Itd.

### **Piąty krok NeNPIC. Plan komunikacji procedury informowania i konsultacji dla pracowników w erze pocovidowej**

Po ustaleniu pierwszych kroków zalecamy **opracowanie planu komunikacji**, który będzie zawierał co najmniej następujące informacje:

- **Zainteresowanie kulturą dialogu.**
- Strategiczne działania, które zostaną podjęte w celu jej osiągnięcia.
- Przedstawienie rozmówców w procesie informowania i konsultacji.
- A także jak, kiedy i gdzie będą mogli uzyskać interesujące ich informacje.
- Formy/metody konsultacji, które są dla nich dostępne.

Wskazane jest również **ogłoszenie wszelkich nadchodzących wyzwań, przed którymi stoi obecnie firma** w sektorze transportu oraz **odpowiedniej strategii radzenia sobie z nimi, w tym informacji i konsultacji.**



**Grafika nr 12**

#### 4.4 CIĄGŁE DOSKONALENIE W OPARCIU O KULTURĘ DIALOGU SPOŁECZNEGO

W naszym interesie będzie dokonywanie **przeгляdu skuteczności zarządzania prawem do informacji i konsultacji**, abyśmy mogli zidentyfikować ewentualne odchylenia w naszym celu, a tym samym skorygować je w ramach **ciągłego doskonalenia**.

W tym celu zostanie przeprowadzony **program audytów wewnętrznych** określonyw procedurze.



*Grafika nr 13*

## 5. MODEL DOBRYCH PRAKTYK ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W OBLICZU NOWYCH WYZWAŃ W SEKTORZE TRANSPORTU (SCHEMAT)

Znajdujemy się obecnie w sprzyjającym momencie do pracy w oparciu o współpracę wewnątrz przedsiębiorstwa. Istnieje wiele wyzwań w zakresie technologii, innowacji w procesach logistycznych, infrastruktury i planów rozwoju kompetencji, wiedzy i umiejętności, które sektor transportu będzie musiał podjąć dla swoich pracowników w celu spełnienia **europejskich regulacji dotyczących emisji**. Z tych wszystkich powodów **wzmocnienie i zagwarantowanie udziału pracowników w ewolucji firmy jest tym bardziej konieczne**.

Poniżej proponujemy model analizy inicjatyw i rozwiązań mających na celu sprostanie nowym wyzwaniom w sektorze. Sugerujemy, postępowanie zgodnie z krokami przedstawionymi w modelu jako przewodnik postępowania, mapę drogową do pracy nad PLANEM DZIAŁANIA. Dzięki niemu możliwe jest dzielenie się swoimi pomysłami z kolegami i koleżankami, tworząc zgodną propozycję zespołu, która pomoże uzyskać solidne podejście do zaproponowania kierownictwu organizacji. Należy zacząć od **opisania wyzwania NENPIC**, wymienić etapy, przez które trzeba przejść, aby zbudować rozwiązanie, kontynuować ze stwierdzeniami w poniższej tabeli i **bardzo wyraźnie napisać rolę**, jaką mają do odegrania pracownicy w procesie **INFORMACJI I KONSULTACJI**.

NENPIC	MAPA DROGOWA_WYZWANIE_NENPIC: _____						
	ETAP	Jaki jest CEL każdego etapu?	JAK zostanie osiągnięty? Wymienić działania do realizacji	MOŻLIWE PRZESZKODY, które możemy napotkać w każdym etapie	Jakie ZASOBY/SOJUSZE będą potrzebne?		Jaką rolę ODGRYWA INFORMOWANIE I KONSULTOWANIE PRACOWNIKÓW na każdym etapie?
					MATERIALNE	LUDZKIE	
1.							
2.							
3.							
Nr							

Grafika nr 14

## 6. BIBLIOGRAFIA

Dyrektywa 2001/86/WE. Statut spółki europejskiej w odniesieniu do informowania pracowników i przeprowadzania z nimi konsultacji

Dyrektywa 2002/14/WE. Ogólne ramy informowania i przeprowadzania konsultacji pracownikami we Wspólnocie Europejskiej.

Dyrektywa 2009/38/WE. Ustanowienie europejskiej rady zakładowej lub trybu informowania pracowników i konsultowania się z nimi w przedsiębiorstwach lub w grupach przedsiębiorstw o zasięgu wspólnotowym.

Europejski Zielony Ład. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-deal_es)

Droga do dialogu społecznego: Kompendium tekstów MOP w sektorze transportu drogowego (1938-2015). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms\\_730888.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_730888.pdf)

Nowe zalecenia MOP wzywają do podejścia skoncentrowanego na ludziach w sektorze lotniczym. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_880459/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_880459/lang-es/index.htm)

Spotkanie techniczne w sprawie przyszłości godnej i zrównoważonej pracy w usługach transportu miejskiego. [https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS\\_726155/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/sector/activities/sectoral-meetings/WCMS_726155/lang-es/index.htm)

## 7. PODZIĘKOWANIA DLA PARTNERÓW PROJEKTU NENPIC

Chcemy podziękować partnerom projektu NENPIC, którzy hojnie podzielili się swoimi doświadczeniami, aby przyczynić się do opracowania niniejszego przewodnika, którego celem jest przyczynienie się do rozwoju wiedzy w tej dziedzinie, aby móc z powodzeniem wspierać zarządzanie kwestiami, które mają wpływ na nasze przedsiębiorstwa.



# new normal

Building Workers' Post COVID19 Involvement and Consultation Capacity in Transport Undertakings



*"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."*