



raport z realizacji projektu

raport z realizacji projektu

raport z realizacji projektu raport z realizacji projektu

raport z realizacji projektu raport z realizacji

raport z realizacji



CENTRUM
DIALOGU
SPOŁECZNEGO
PRZEMYSŁU
SZKLARSKIEGO



RAPORT
Z REALIZACJI
PROJEKTU

Publikacja niniejsza dotyczy projektu Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego współfinansowanego przez Unię Europejską i budżet państwa w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego realizowanego pod nadzorem Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Projekt realizowano w okresie od 1-go września 2008 roku do 30-go września 2009 roku. W ramach projektu wykonano następujące zadania: uruchomiono Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego z siedzibą w Katowicach, przeprowadzono badania socjologiczne dotyczące stanu dialogu społecznego w branży szklarskiej, opracowano internetowy system E-Dialog, przygotowano i przeprowadzono cykl szkoleń dla przedstawicieli branży szklarskiej.



Partnerzy Projektu:

Związek Pracodawców „Polskie Szkło”
ul. Mariensztat 8, 00-302 Warszawa
tel. (22) 538 91 20, faks (22) 538 91 41



Federacja Związków Zawodowych
Przemysłu Chemicznego Szklarskiego
i Ceramicznego w Polsce
ul. Sokolska 80, 40-087 Katowice
tel. (32) 258 71 20, faks (32) 258 48 90



Sekretariat Przemysłu Chemicznego
NSZZ „Solidarność”
ul. Biernackiego 4/23, 26-300 Opoczno
tel. (44) 755 39 12, faks (44) 755 39 12



Biuro Projektu:

ul. Sokolska 80, 40-087 Katowice
tel./faks: (032) 205 34 52
e-mail: biuro@centrum-dialogu.pl
www.centrum-dialogu.pl

Na zlecenie Związku Pracodawców „Polskie Szkło” wydało Wydawnictwo Edytor S.A.
Nr ISBN 83-88412-24-8

Opracowanie graficzne: Jolanta Krafft-Przeździecka
Foto: Tomasz Chruszczow, Piotr Kardaś, Alicja Wróbel, archiwum
Korekta: Wiesława Walisiak
Publikacja dystrybuowana bezpłatnie



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



PRZEDMOWA



Julian Andrzej Konecki
Przewodniczący
Rady Sekretariatu
Przemysłu Chemicznego
NSZZ
„Solidarność”



Jan Świątek
Prezes
Związku
Pracodawców
„Polskie Szkło”



Józef Woźny
Przewodniczący
Federacji
Związków Zawodowych
Przemysłu Chemicznego,
Szkłarskiego i Ceramicznego
w Polsce

Cóż to jest takiego „dialog autonomiczny w branży szklarskiej”? Na wstępie należałoby pokusić się o ustalenie definicji tego pojęcia. Pierwsze, co przychodzi na myśl to stwierdzenie, iż społeczny dialog autonomiczny to możliwość utworzenia forum dla wymiany poglądów, opinii, wniosków i sugestii między pracodawcami i pracownikami a zwłaszcza identyfikowania i eliminowania ewentualnych przeszkód, jakie mogą się pojawiać podczas realizacji tego procesu.

Jeżeli chodzi o przemysł szklarski w Polsce to możemy stwierdzić, iż sformułowanie takiej definicji przyszło w dalszej kolejności – najpierw musieliśmy przećwiczyć te kwestie bardzo praktycznie Francuski koncern Saint-Gobain – produkujący szkło od 1655 roku – zainwestował w budowę huty szkła w Dąbrowie Górniczej; produkcja miała ruszyć w 1996 roku.

W tej samej Dąbrowie Górniczej i w tym samym czasie kłopoty przeżywała państwowa Huta Szkła Okiennego (zużycie techniczne wanny szklarskiej). Jednakże pracownicy z długoletnim doświadczeniem w produkcji szkła – będąc gotowi do dalszej pracy – zwrócili się o wsparcie i pomoc do Federacji Związków Zawodowych Przemysłu Chemicznego, Szklarskiego i Ceramicznego w Polsce.

I w ten sposób doszło do pierwszych kontaktów i spotkań francuskiego pracodawcy, który szukał pracowników do nowej huty szkła z organizacją Związków Zawodowych, która z kolei chciała pomóc szklarzom szukającym pracy.

Ciekawym aspektem ówczesnych kontaktów był kontekst kulturowy – z jednej strony filozofia działania firmy o bogatych tradycjach, funkcjonującej w warunkach gospodarki rynkowej a z drugiej – przyzwyczajenia i nawyki, sposób myślenia i działania pracowników i ich organizacji właśnie przechodzących z systemu gospodarki nakazowej na wolnorynkową.

Nie ulega wątpliwości, że Partnerzy Społeczni – a takimi byli francuski pracodawca oraz polska organizacja Związków Zawodowych – aby ustanowić dwustronny dialog społeczny musieli pokonać wiele przeszkód.

Najważniejsze było to, że Partnerzy musieli przyjąć do wiadomości wspólną odpowiedzialność za zagwarantowanie stabilnego rynku pracy. Musieli zmienić również swoje przyzwyczajenie wpływania na państwo jednostronnie na rzecz wspólnego działania.

Dlatego też następnym krokiem było wynegocjowanie i podpisanie trójstronnego – Federacja Związków Zawodowych Przemysłu Chemicznego, Szklarskiego i Ceramicznego, Sekretariat Przemysłu Chemicznego NSZZ Solidarność oraz Związek Pracodawców Polskie Szkło – Porozumienia Ramowego w sprawie Dialogu Autonomicznego w Branży Szklarskiej w Polsce w 2004 roku.

Takie zinstytucjonalizowanie dialogu społecznego przyczyniło się do jego utrwalenia i dalszego rozwoju, jednakże coraz bardziej obnażało podstawową bolączkę, mogącą być w dalszym okresie hamulcem tegoż dialogu. Otóż coraz bardziej stawały się widoczne braki warsztatowe, różne definicje tych samych pojęć, kwestie jakości komunikacji społecznej między poszczególnymi aktorami dialogu społecznego.

Zjawiska te nie mogły pomóc w przezwyciężeniu podstawowej kwestii w kontaktach społecznych a mianowicie – w przełamaniu wrodzonego niejako wzajemnego braku zaufania, obserwowanego w różnym natężeniu tak w dużych jak i w zupełnie małych zakładach pracy.

Było więc tylko kwestią czasu, aby strony Porozumienia Ramowego w sprawie Dialogu Autonomicznego w Branży Szklarskiej w Polsce przystąpiły do następnego etapu, czyli realizacji projektu Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego, którego założenia, realizacja oraz rezultaty są zaprezentowane w niniejszej publikacji.

BRANŻA SZKLARSKA W POLSCE



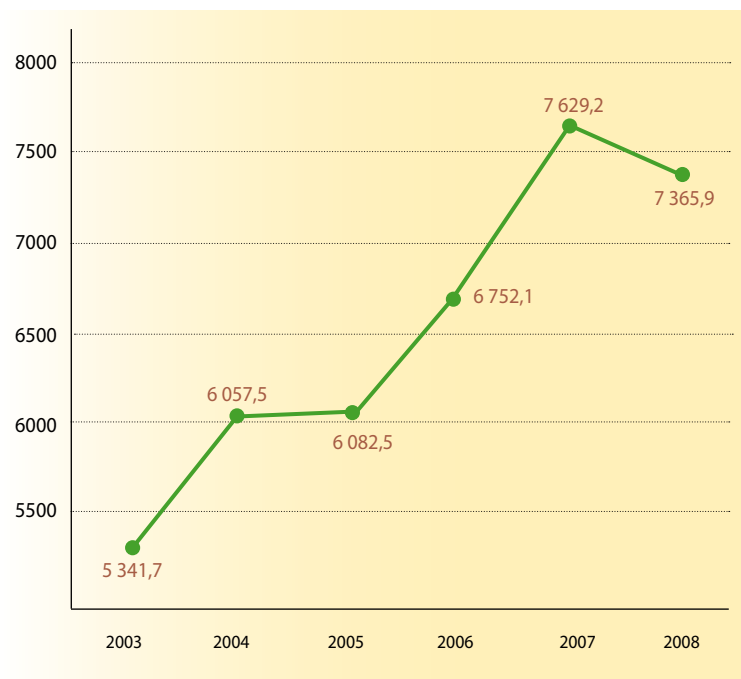
I.1

PRZEMYSŁ SZKLARSKI W POLSCE

Piotr Kardaś
Związek Pracodawców Polskie Szkło

Polski przemysł szklarski obejmuje przeszło 100 przedsiębiorstw. Polska jest szóstym producentem szkła w Europie, a polskie huty wytapiają około 2,7 mln ton szkła rocznie. Zgodnie z danymi GUS produkcja sprzedana przemysłu szklarskiego wyniosła w 2008 roku 7 365,9 mln złotych.

Produkcja sprzedana przemysłu szklarskiego w latach 2003-2008
wg Głównego Urzędu Statystycznego



Polska branża szklarska ma z jednej strony doskonałe i wielowiekowe tradycje, z drugiej należy do najnowocześniejszych w Unii Europejskiej. Szkło jest jednym z tradycyjnych polskich towarów eksportowych.

Polski przemysł szklarski jest cenionym pracodawcą, rozumiejącym swą społeczną rolę. Zgodnie z danymi GUS średnie zatrudnienie w przemyśle szklarskim wyniosło w 2008 roku 33,6 tys. pracowników.

Liczba zatrudnionych w przemyśle szklarskim w latach 2003-2008
wg Głównego Urzędu Statystycznego



SEKTORY PRODUKCJI SZKŁA

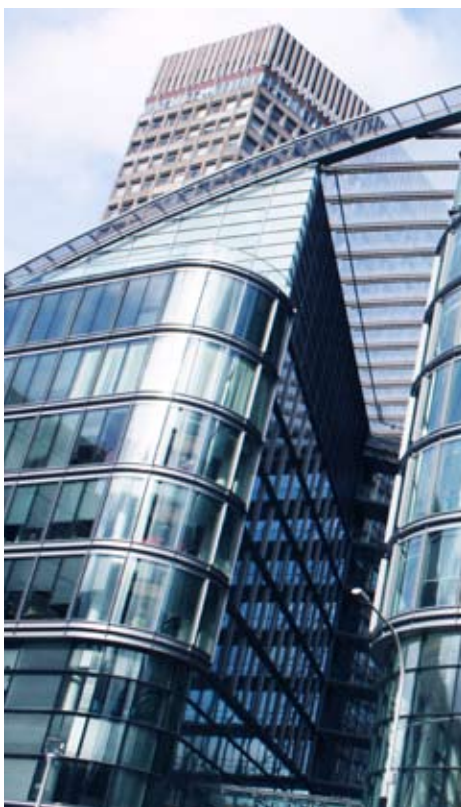
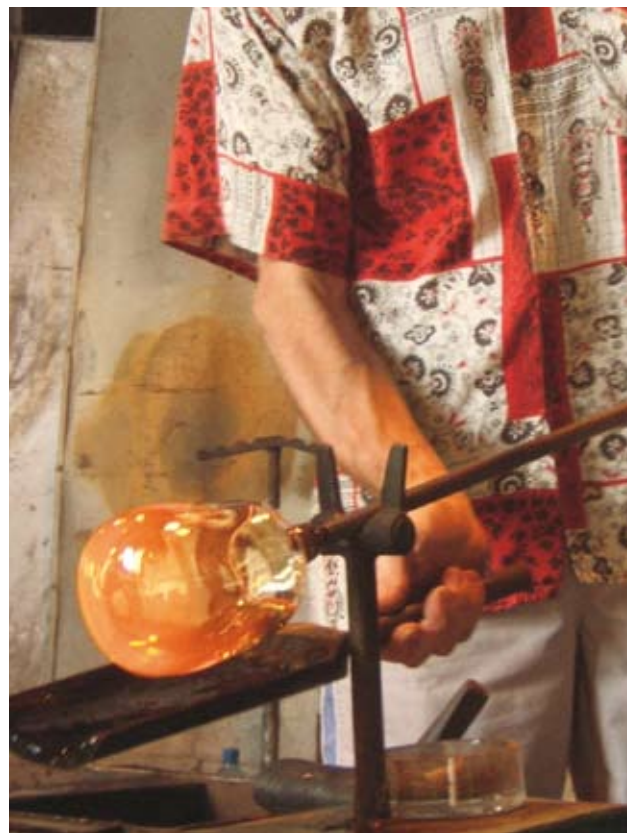
Opakowania szklane

Wyrobami szklanymi produkowanymi w Polsce na największą skalę są opakowania szklane. Zdecydowanie dominują wśród nich butelki i stoje wykonane ze szkła bezbarwnego (bliżej 80 procent produkcji). W Polsce wytwarza się zarówno opakowania spożywcze, jak i kosmetyczne, farmaceutyczne oraz naczynia na znicze.

Większość polskich hut szkła opakowaniowego przeszła w ostatnich latach gruntowną modernizację. Choć przyniosła ona między innymi wprowadzenie do produkcji opakowań cienkościennych i znaczne zmniejszenie wagi opakowań to tonaż produkcji regularnie rośnie.

Szkło płaskie

Niewiele mniejszy jest tonaż produkcji szkła płaskiego – szkła typu *float*, walcowanego, ornamentowego, zbrojonego. Warto podkreślić, że polskie zakłady produkujące szkło płaskie i wyroby z niego należą do najnowocześniejszych w Europie. Produkują one m.in. nowoczesne szkło niskoemisyjne pozwalające uzyskać znaczne oszczędności energii i szyby samochodowe.



W ostatnich latach właśnie w tym sektorze przemysłu szklarskiego notowano największe przyrosty produkcji. Znaczące inwestycje w nowe moce produkcyjne w latach 2008-2009 mogą sprawić, że tonaż produkcji szkła płaskiego dorówna, a nawet przewyższy szkło opakowaniowe. Można zakładać, że szybki wzrost produkcji szkła płaskiego utrzyma się przynajmniej do czasu osiągnięcia średniej produkcji krajów Europy Zachodniej.

Szkło artystyczne i gospodarcze

Polskie huty szkła artystycznego i gospodarczego mają znakomitą markę w świecie. Znakomita większość produkcji czołowych hut szkła artystycznego jest eksportowana. Produkują one bardzo szeroki asortyment wyrobów – od zastawy stołowej, wysmakowanych wazonów i innych przedmiotów dekoracyjnych, po klosze i wyroby ze szkła wielowarstwowego. Produkcja obejmuje zarówno wyroby z wysokiej jakości szkła sodowowapniowego, jak i kryształowego.

Warto podkreślić dużą skalę i znakomitą jakość tradycyjnej ręcznej produkcji wyrobów ze szkła artystycznego w Polsce. Niestety rosnące ceny gazu i energii oraz kryzys gospodarczy dotknął szczególnie mocno ten rodzaj produkcji.

Materiały izolacyjne i inne rodzaje szkła

Polskie przedsiębiorstwa produkują też wełnę szklaną i mineralną – znakomite i przyjazne dla środowiska materiały izolacyjne. Ich użycie w budownictwie ma znaczący wpływ na oszczędność energii, zmniejszenie emisji zanieczyszczeń, w tym emisji gazów cieplarnianych.

Wiele zakładów specjalizuje się w produkcji innych rodzajów szkła takich, jak: włókna szklane, szkło borokrzemowe, szkło oświetleniowe, pustaki szklane, szkliste krzemiany, czy tzw. fryta niezbędna w produkcji glazury.



Perspektywy rozwoju

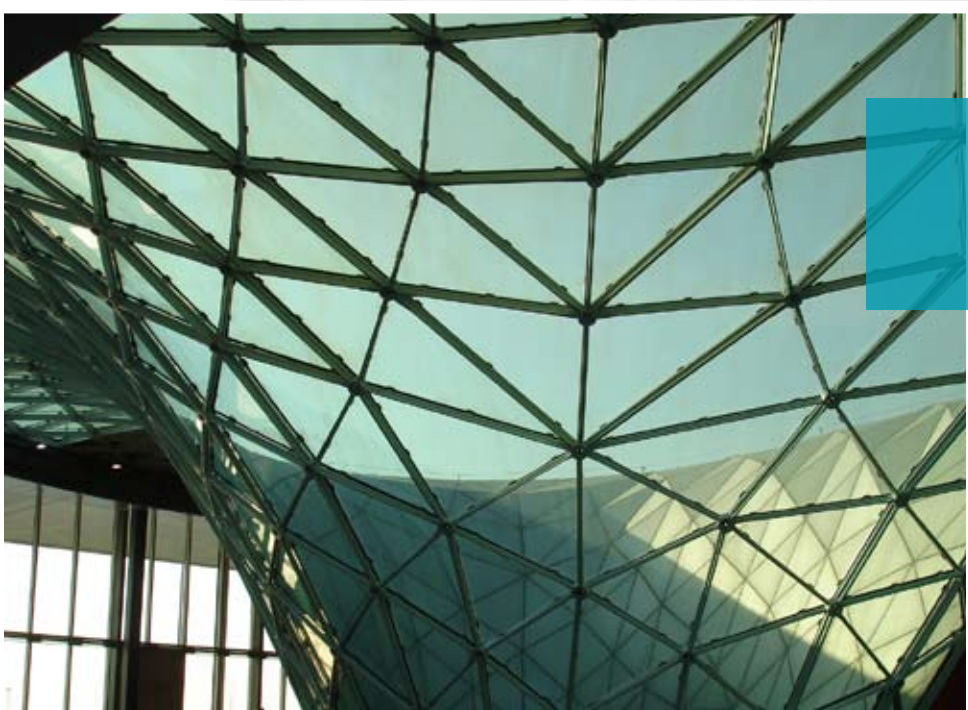
W perspektywie 2012 roku przewidujemy inwestycje w nowe moce produkcyjne oraz w unowocześnienie istniejących, które pozwolą na wzrost tonażu topionego szkła do ok. 3,5 mln ton.

Nasz kraj ma w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej korzystne warunki rozwoju przemysłu szklarskiego (dostęp do dobrej jakości surowców, odpowiednie zasoby ludzkie, centralne położenie, rozwijający się rynek). Warto podkreślić, że polski przemysł szklarski w ostatnich latach został sprywatyzowany i unowocześniony.

Mimo znaczącego rozwoju w ostatnich latach poziom produkcji szkła płaskiego jest dwukrotnie niższy niż w krajach „starej UE”. Także zużycie opakowań szklanych na mieszkańca jest w skali roku o około 10 kg mniejsze niż w krajach Europy Zachodniej.

Podstawą dalszego rozwoju przemysłu szklarskiego w Polsce będzie najprawdopodobniej produkcja nowoczesnych wyrobów, a szczególnie wyrobów pozwalających zredukować oddziaływanie na środowisko. Wykorzystanie innowacyjnych wyrobów ze szkła jest niezbędne dla poprawy efektywności energetycznej, zapewnienia redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz zmniejszenia zużycia energii przez gospodarstwa domowe, w wielu gałęziach gospodarki i w skali kraju. Ich użycie na większą skalę pozwoliłoby na osiągnięcie celów polityki klimatycznej UE, bez ponoszenia dodatkowych kosztów przez rządy, przedsiębiorców i gospodarstwa domowe.

Wśród nowoczesnych wyrobów szklanych produkowanych w Polsce można wymienić m.in. okna i szyby niskoemisyjne i z nowoczesnymi powłokami, szkło do paneli słonecznych, zdrowe materiały do izolacji ścian i dachów, energooszczędne źródła światła, włókno wykorzystywane w łopatkach turbin wiatrowych i lekkich materiałach dla transportu oraz opakowania, które w 100 procentach mogą być poddawane *recyklingowi*.



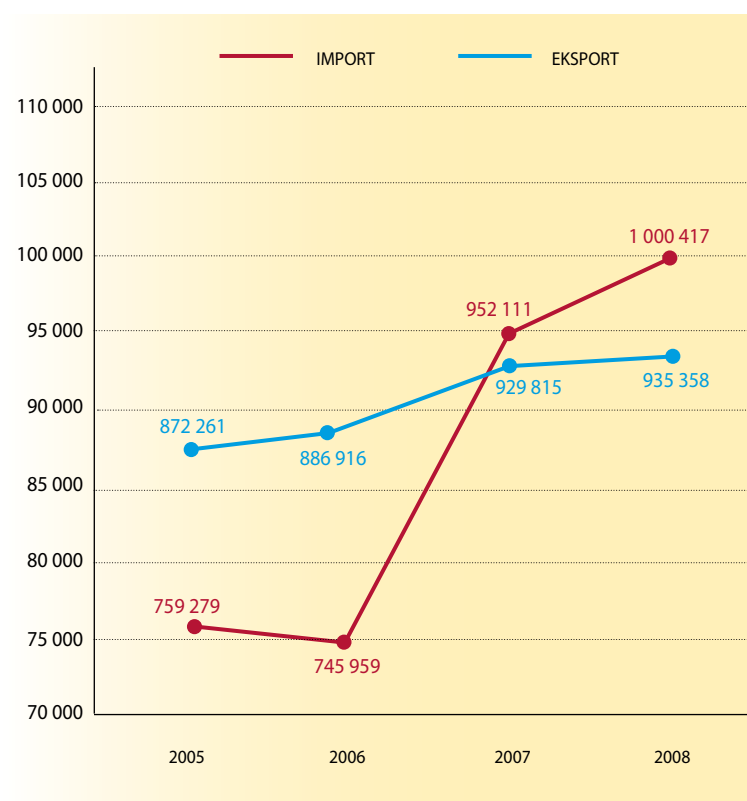
Wyzwania na przyszłość

Wśród wyzwań, które stoją przed polskim przemysłem szklarskim szczególne znaczenie odgrywają te związane z nowymi regulacjami UE w zakresie ochrony środowiska. Regulacje te nakazują dalsze zmniejszanie emisji dwutlenku węgla, tlenków azotu, pyłów i innych zanieczyszczeń. Konieczny jest też wzrost *recyklingu* wyrobów ze szkła.

Bardzo duże znaczenie dla przyszłości przemysłu szklarskiego w Polsce będą mieć też ceny gazu i energii oraz regulacje w zakresie efektywności energetycznej.

Coraz większe znaczenie ma też konkurencja zagraniczna. W 2007 roku po raz pierwszy od wielu lat import szkła i wyrobów ze szkła wyrażony w tonażu był większy niż tonaż eksportu. Przyrost eksportu związany jest w dużym stopniu ze wzrostem przywozu bardzo tanich wyrobów z krajów Dalekiego Wschodu. Bardzo agresywna konkurencja – głównie ze strony producentów z tego regionu powiązana jest często ze zjawiskiem *dumpingu* ekologicznego i płacowego. Produkty sprzedawane na rynku polskim bądź konkurujące z nimi na rynkach zagranicznych produkowane są bez zachowania unijnych standardów ochrony środowiska i nierzadko z pogwałceniem praw pracowników.

▶ Tonaż importu i eksportu szkła i wyrobów ze szkła w latach 2005-2008 wg Głównego Urzędu Statystycznego



I.2

HISTORIA DIALOGU AUTONOMICZNEGO W BRANŻY SZKLARSKIEJ

Piotr Kardaś
Związek Pracodawców Polskie Szkło

Pracodawcy oraz Związki Zawodowe działające w branży szklarskiej prowadzą dialog społeczny już od kilku lat. Dwudziestego pierwszego lipca 2004 roku Federacja Związków Zawodowych Przemysłu Chemicznego, Szklarskiego i Ceramicznego w Polsce, Sekretariat Przemysłu Chemicznego NSZZ „Solidarność” i Związek Pracodawców „Polskie Szkło” podpisały oficjalne porozumienie określające cele i zasady dialogu – Porozumienie Ramowe w sprawie dialogu autonomicznego w branży szklarskiej.

Obszary dialogu

Od momentu podpisania Porozumienia dwa razy do roku organizowane są dwa spotkania Stron Dialogu Społecznego, podczas których prowadzone są dyskusje o wszystkich ważnych dla branży sprawach.

Poniżej wymieniamy główne tematy dyskutowane przez Partnerów Społecznych branży szklarskiej.

- Polityka klimatyczna i przydziały uprawnień emisyjnych dla hut szkła. Pakiet klimatyczno-energetyczny Unii Europejskiej.
- Ceny gazu i energii. Podatek akcyzowy na gaz i energię.
- Bezpieczeństwo i higiena pracy w przemyśle szklarskim. Ochrona pracowników przed respirabilną krzemionką krystaliczną.
- Cła na polskie wyroby ze szkła i wyroby importowane do Polski.
- Inne regulacje z zakresu ochrony środowiska wpływające na konkurencyjność branży.
- Rozporządzenie REACH i jego wpływ na branżę szklarską.
- Emerytury pomostowe.
- Poziom wynagrodzeń w firmach sektora.
- Projekty zmian w Kodeksie Pracy.

Komisja pojednawcza

Porozumienie między Pracodawcami a Pracownikami było podstawą do powołania Komisji Pojednawczej Branży Szklarskiej. Komisja działała w oparciu o Regulamin przyjęty 18 marca 2005 roku.

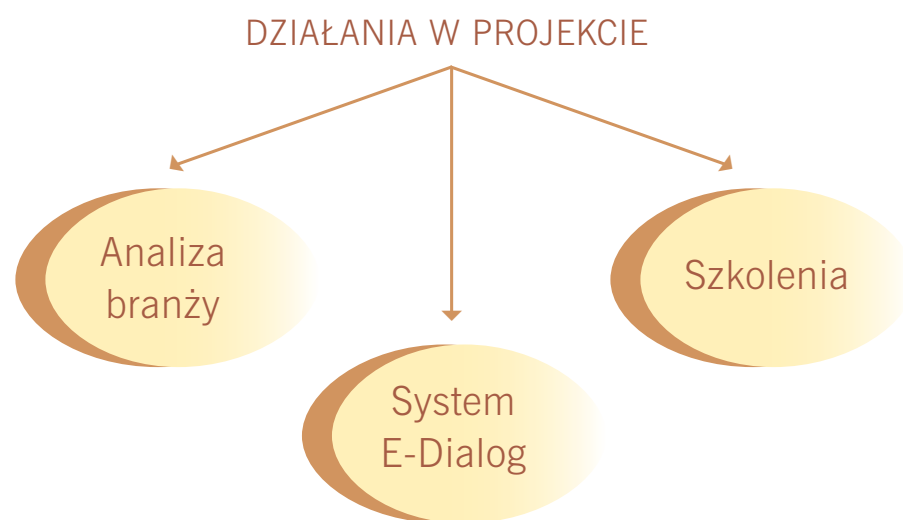


Efekty dialogu w branży szklarskiej

- Stworzenie skutecznego mechanizmu polubownego rozwiązywania sporów Pracowników z Pracodawcami.
- Rozwiązywanie sporów zbiorowych w duchu dialogu pomimo trudnej sytuacji części zakładów branży.
- Powołanie podstolika do spraw przemysłu szklarskiego w ramach Zespołu ds. branży chemicznej Komisji Trójstronnej ds. Społeczno-Gospodarczych.
- Wspólne wystąpienia do administracji centralnej m.in. w sprawie przydziału uprawnień do emisji gazów cieplarnianych sytuacji hut szkła gospodarczego i przeciwko opodatkowaniu gazu ziemnego podatkiem akcyzowym.
- Utrzymanie regularności spotkań Partnerów Dialogu.
- Wspólne przystąpienie Partnerów do realizacji projektu Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego.

Projekt Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego

W ramach porozumienia Partnerzy podjęli kolejne działania zmierzające do wzmocnienia dialogu społecznego, w tym wspólne opracowanie założeń i przystąpienie do realizacji projektu „Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego”.



Realizacja projektu przypadła na szczególnie trudny dla polskiego przemysłu szklarskiego okres spowolnienia gospodarczego – okres w którym rozwiązywanie problemów na linii pracodawcy – pracownicy poprzez dialog jest jeszcze bardziej istotne.

Powstanie Centrum Dialogu Społecznego jest pierwszym krokiem dla dalszego działania. Jest ono bazą do wzmocnienia roli dialogu społecznego, jako jednego z najważniejszych elementów optymalnego zarządzania, w oparciu o wyniki badań, efekty przeprowadzonych szkoleń, a także inne rozwiązania wypracowane w trakcie projektu.

PROJEKT CENTRUM DIALOGU SPOŁECZNEGO PRZEMYSŁU SZKLARSKIEGO





Partnerzy społeczni branży szklarskiej spotykają się i prowadzą regularny dialog o charakterze ponadzakładowym od pięciu lat. Podczas tych spotkań uzyskaliśmy wiele informacji dotyczących dialogu na poziomie zakładowym. W czasie kiedy przygotowaliśmy projekt Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego postanowiliśmy między innymi spróbować zbadać jaki jest poziom tego dialogu. Przeprowadzenie badań zlecieliśmy firmie Centrum Badań Marketingowych INDICATOR, która wykonała badania zarówno ilościowe jak i jakościowe. Badaniami zostali objęci pracodawcy, kadra kierownicza, przedstawiciele związków zawodowych i pracownicy.

Wyniki przeprowadzonych badań nie były zaskoczeniem. Z jednej strony potwierdziło się, że w zakładach należących do Związków Pracodawców „Polskie Szkło” są lepsze warunki bhp, pracownicy mają bardziej rozwinięte formy działalności socjalnej i integracyjnej oraz lepszy dostęp do informacji. Z drugiej strony badani pozytywnie ocenili działalność związków zawodowych, które w ich ocenie dbają o najważniejsze sprawy pracownicze, czyli o terminowość wypłat, o stabilność zatrudnienia, o negocjacje płacowe czy o prowadzenie dialogu z pracodawcami.

Analiza wyników badań potwierdziła także potrzebę bardziej skutecznego sposobu informowania. Dlatego wymyśliliśmy i przygotowaliśmy w ramach projektu platformę E-Dialog, która ma być narzędziem pomocnym w realizacji tego działania.

Badania pozwoliły odpowiedzieć na wiele pytań. Jednak po ich analizie otworzyły się nowe obszary i tematy, które warto w przyszłości zdiagnozować. Warto to zrobić, aby poprawić zarówno poziom dialogu jak i sytuację pracowników w branży szklarskiej, a także funkcjonowanie samych przedsiębiorstw, które zapewniają miejsca pracy dla wielu tysięcy pracowników.

Julian Andrzej Konecki

Kierownik merytoryczny działania Analiza branży
Przewodniczący Rady Sekretariatu Przemysłu Chemicznego NSZZ „Solidarność”

II.1

ANALIZA STANU DIALOGU SPOŁECZNEGO W BRANŻY SZKLARSKIEJ W POLSCE Streszczenie raportu z projektu badawczego zrealizowanego przez Centrum Badań Marketingowych INDICATOR

Ewa Eron-Gorzata
Specjalista ds. badań jakościowych

Wojciech Terlikowski
Specjalista ds. badań ilościowych

II. 1.1

CEL BADANIA

Celem badania było poznanie postrzegania stanu dialogu społecznego w polskim przemyśle szklarskim. W ramach osiągnięcia tego celu badawczego poszukiwano informacji na temat:

- stosowanych form komunikacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami oraz jakości tych form w badanych firmach,
- stanu dialogu społecznego pomiędzy pracodawcą a pracownikami w polskim przemyśle szklarskim,
- opinii osób biorących udział w badaniu na temat warunków pracy w ich firmach,
- oceny współpracy ze Związkiem Pracodawców „Polskie Szkło”,
- oceny form oraz skuteczności działania związków zawodowych oraz rad pracowników w badanych firmach,
- stanu relacji pomiędzy związkami zawodowymi oraz radami pracowników a pracodawcą.

Szkolenia liderów dialogu społecznego w Tarnowie i w Warszawie (poniżej)



Pierwsze spotkanie przyszłych liderów dialogu społecznego w Złotym Potoku

Dialog w nietypowych czasach i okolicznościach – szkolenie liderów w Warszawie

II.1.2 BADANIE JAKOŚCIOWE „ANALIZA STANU DIALOGU SPOŁECZNEGO W POLSKIM PRZEMYSŁE SZKLARSKIM”

Informacje o badaniu

Metoda badawcza – badanie zostało zrealizowane za pomocą pogłębionego wywiadu indywidualnego (IDI). Metoda ta polega na rozmowie moderatora z respondentem. Jest ona przeprowadzana według ustalonego wcześniej scenariusza.

Uczestnicy badania – w badaniu wzięli udział przedstawiciele dwóch grup zawodowych z przemysłu szklarskiego:

- a) kadry kierowniczej – właściciele, prezesi, managerowie;
- b) pracownicy produkcyjni będący przedstawicielami dwóch związków zawodowych – Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność” oraz związków zrzeszonych w Ogólnopolskim Porozumieniu Związków Zawodowych.

Liczba przeprowadzonych wywiadów – zrealizowano 27 wywiadów. Każdy z nich trwał około godziny.

Czas realizacji badania – badanie zrealizowano w dniach od 7 do 29 listopada 2008 roku.

Miejsce realizacji badania – wybrane zakłady polskiego przemysłu szklarskiego zlokalizowane w sześciu województwach: kujawsko-pomorskim, lubuskim, małopolskim, podkarpackim, śląskim, wielkopolskim. Firmy te mają zróżnicowany profil produkcji: szkło opakowaniowe, gospodarcze, płaskie.



Wnioski ogólne

Warunki pracy

Analiza wyników badania pokazała, iż badani z firm zrzeszonych w Związku Pracodawców „Polskie Szkło” zdecydowanie lepiej oceniają warunki pracy w swojej firmie w porównaniu do badanych z firm spoza Związku.

- „dzisiejsze warunki pracy znacznie się poprawiły, nawet jak mamy audyt to przeważnie zajmujemy pierwsze miejsce w sondażach w zakresie higieny pracy”

Warto zauważyć, iż większość badanych z firm zrzeszonych często wskazuje na ciągłe starania firmy do poprawy warunków pracy. Badani z firm niezrzeszonych formułowali zastrzeżenia dotyczące niskich wynagrodzeń oraz braku zaplecza socjalnego dla pracowników.

- „ludzie pracują za najniższą krajową i to jest dla nich problem, bo jeszcze wyrabiają nadgodziny, za które nie mają płacone, a też nie zawsze otrzymują pensję w terminie”.

Poziom bezpieczeństwa w firmach, przez dużą grupę badanych uznany został za zadowalający. Badani wskazują na ciągłe monitorowanie poziomu szkodliwych substancji w halach produkcyjnych oraz dbanie o badania kontrolne pracowników.

- „są przeprowadzane dość regularnie różne pomiary na stanowiskach pracy – natężenie hałasu, temperatura, zapylenie”
- „robią co jakiś czas badania natężenia hałasu, i wywieszają je na tablicy, tak aby każdy wiedział w jakich warunkach pracuje, każdy ma odzież roboczą dopasowaną do stanowiska pracy”

Warto jednak zauważyć, iż mała grupa badanych mówiła o niewystarczającym poziomie bezpieczeństwa w zakładzie pracy, wskazując na zbyt niskie lub zbyt wysokie temperatury w halach produkcyjnych oraz brak odwodnień pod maszynami podłączonymi do prądu.

Badania wskazują na dbanie o badania kontrolne pracowników

- „na pewno coś jest nie tak, bo pracujemy przy maszynach podłączonych do prądu, a w hali, gdzie pracujemy, posadzki nie są pod skosem zrobione i nie ma odpływów, więc te maszyny stoją w wodzie”

Atmosfera w zakładach branży

Duża część badanych mówi o aktywności integracyjnej firmy. Badani wskazywali na pikniki rodzinne, spotkania wigilijne dla emerytów oraz pracowników jak również pikniki firmowe stanowiące formę podziękowania dla pracowników za cały rok pracy.

- „huta organizuje pikniki dla rodziny, organizuje spotkania wigilijne dla emerytów i pracowników”



Podsumowanie szkolenia liderów dialogu społecznego w Warszawie w dniu 3 lipca

- „mamy pikniki zakładowe, jest to forma grilla, zorganizowana z okazji dużych osiągnięć i wyników w produkcji automatycznej, ma to być wyróżnienie, dla tych, którzy włożyli w produkcję w ostatnich miesiącach dużą pracę”

Mała grupa uczestników badania mówiła o braku aktywności integracyjnej w ich firmach, głównie ze względu na niskie nakłady środków finansowych na fundusz socjalny, z którego organizowane są imprezy.



Spotkanie Rady Programowej działania Szkolenia Liderów Dialogu w Dusznikach Zdroju – 13 marca 2009 roku



Omówienie zadania „spotkanie z ciekawym człowiekiem”



Dyskusja przyszłych liderów dialogu – szkolenie w Tarnowie

- „absolutnie nie! 10 lat nie mieliśmy żadnych integracyjnych imprez”

Duża grupa badanych wskazuje na niezadowalającą atmosferę w ich firmie, głównie ze względu na nerwowy charakter pracy związany z niepewnością zatrudnienia, złe traktowanie pracowników przez kadrę zarządzającą (brak szacunku, obrażanie), brak adekwatnych do potrzeb nowych narzędzi pracy (stare maszyny, brak nowych części zamiennych) oraz problemy finansowe firmy.

- „są zgrzyty, są nieprzyjemności, są kłótnie i wyzwiska”
- „atmosfera jest niedobra, mamy zwolnienia grupowe więc to jest i dla firmy, i dla pracowników bardzo trudny okres, odczuwa się takie poczucie braku bezpieczeństwa u naszych pracowników, uczucie zagrożenia utratą pracy i to nie wpływa na dobrą atmosferę w pracy”



Szkolenie
liderów dialogu
w Złotym Potoku

Jakość i formy komunikacji

Postrzeganie jakości komunikacji w ramach zakładu pracy jest uzależnione od stanowiska służbowego badanego. Im wyżej w hierarchii zawodowej danego zakładu pracy znajduje się badany, tym lepiej postrzega on jakość tej komunikacji.

Uczestnicy badania należący do kadry kierowniczej wskazują rozmowę z pracownikami jako najczęściej stosowaną formę komunikacji, dodatkowo wymieniają tablice ogłoszeń, gazetkę pracowniczą oraz Intranet.

- „przy takiej małej ilości pracowników to kontakt osobisty”
- „jeżeli chodzi o tablice, to jest to komunikacja w jedną stronę, a jeśli chodzi w drugą stronę, jest to zgłaszane do przełożonego”

Badani związkowcy mówią o różnorodnych formach komunikacji dostępnych w ich zakładach pracy (Intranet, gazetka zakładowa, tablica ogłoszeń). Podkreślają jednak, iż w komunikacji pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami dominują bezosobowe formy kontaktu – tablice ogłoszeń. Oceniają oni ten typ komunikacji jako niewystarczający.

- „nie ma tego kontaktu (czyt. osobistego), jest jedna tablica związkowa”
- „kontakt jest na poziomie niezbyt zadowalającym, zazwyczaj wszelkie informacje są umieszczane na tablicach dopiero po interwencji organizacji związkowych”

Aktywność związków zawodowych

Większość badanych pozytywnie ocenia działania związków zawodowych. Badani podkreślają zainteresowanie związków losami pracownika: dbanie o terminowość wypłat, prawa pracowników oraz pewność ich zatrudnienia, jak również umożliwienie dialogu pracowników z pracodawcami.

Oceniając relacje związków zawodowych z zarządem firmy, uczestnicy badania wskazują na niedostatek współpracy i komunikacji pomiędzy zarządem firmy a związkami zawodowymi

w zakresie zwolnień pracowników oraz sporów dotyczących podwyżek.

- „bariera językowa, brak komunikacji, informacji, lekceważący stosunek zarządu do związkowców, zarząd nie sięga po nasze opinie, bo nie musi – a szkoda”
- „uj, jest kiepsko, czasami to prawie na noże”

Rady pracowników

Analiza wyników pokazuje niski poziom wiedzy uczestników badania na temat funkcjonowania rad pracowników. Część badanych (głównie związkowcy) pozytywnie ocenia działanie rad pracowników. Ma jednak trudności z dokładnym sprecyzowaniem zadań i obowiązków tego organu reprezentacji pracowniczej oraz jego działań na rzecz pracowników. Badani wskazują jedynie na działania rad związane z socjalną opieką nad pracownikiem oraz dbaniem o bezpieczne miejsce pracy (zasady bhp).

- „trudno powiedzieć, wiem że taka rada istnieje ale nie wiem czym się zajmuje, nie potrafię ocenić jej działań”
- „rada organizuje takie sprawy socjalne, organizuje spotkania integracyjne, dba o bhp pracy i aby każdy miał odzież roboczą takimi głównymi sprawami się zajmuje”

Pozostali badani (głównie przedstawiciele kadry zarządzającej) oceniają działanie rad pracowników jako niezadowolające lub zadowolające na średnim poziomie, jednak i ta grupa osób ma trudności z uzasadnieniem swojej oceny, podkreśla jednak brak jasno sprecyzowanego zakresu działań rad pracowników.

- „radę pracowników mogę porównać do działania związków zawodowych, w naszej firmie jest to taka „dzika rada nadzorcza”, która chciałaby się gdzieś tam wpychać, decydować o czymś”

Reprezentacja branży

Badani z firm zrzeszonych w Związku Pracodawców „Polskie Szkło” uznają działalność Związku za zgodną z założeniami, celami oraz funkcjonowaniem branży szklarskiej w Polsce.

Badani z firm niezrzeszonych w Związku Pracodawców „Polskie Szkło” mieli trudności ze wskazaniem, dlaczego ich firmy nie należą do Związku oraz wykazywali się niskim poziomem wiedzy na temat działalności Związku Pracodawców „Polskie Szkło”.

Badani jako potencjalne obszary zainteresowań oraz działania Związku wskazywali: regulacje prawne dotyczące branży szklarskiej, kontakty ze związkami zawodowymi, szkolenia dla pracodawców i pracowników.

- „przepisy związane z samym funkcjonowaniem hut, czyli właściwie przepisy unijne”
- „powinien zajmować się poprawą warunków pracy pracowników zatrudnionych przy produkcji szkła”
- „ja myślę, że przede wszystkim powinniśmy utrzymać te wszystkie huty, które mamy na terenie kraju, w tej chwili słyszę o zamykaniu, o redukcjach na terenie kraju”

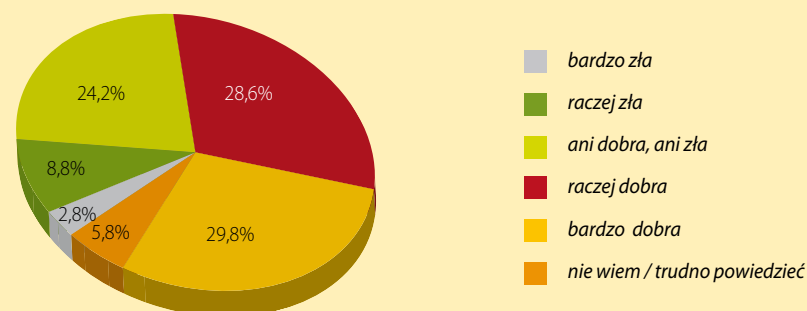
II.1.3 BADANIE ILOŚCIOWE „ANALIZA STANU DIALOGU SPOŁECZNEGO W POLSKIM PRZEMYŚLE SZKLARSKIM”

Informacje o badaniu

Metoda badawcza – badanie zostało zrealizowane za pomocą zestandaryzowanych indywidualnych wywiadów kwestionariuszowych (PAPI). Metoda ta polega na bezpośredniej rozmowie ankietera z respondentem. Jest ona przeprowadzana według standaryzowanego kwestionariusza.

Uczestnicy badania – w badaniu wzięli udział przedstawiciele firm polskiego przemysłu szklarskiego zrzeszone lub nie w Związku Pracodawców „Polskie Szkło” – byli to przedstawiciele pracowników oraz kadry kierowniczej średniego szczebla zarządczego.

Proszę powiedzieć, jak ocenia Pan(i) kondycję ekonomiczną przemysłu szklarskiego w Polsce?



Liczba przeprowadzonych wywiadów – zrealizowano 500 wywiadów.

Czas realizacji badania – badanie zrealizowano w dniach od 1 do 15 grudnia 2008 roku.

Narzędzie badania – kwestionariusz składał się z 18 pytań oraz 8 pytań metryczki.

Wnioski ogólne

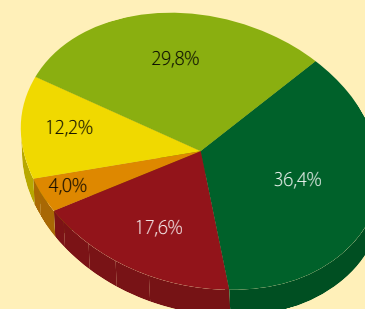
Jakość i formy komunikacji

Większość (83,3%) pracowników i kadry kierowniczej badanych zakładów uważa, że w ich zakładach pracy kadra kierownicza kontaktuje się z pracownikami.

Proszę określić czy zgadza się Pan(i) z następującymi twierdzeniami dotyczącymi Pana(i) firmy. Oceny proszę dokonać za pomocą 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza – zdecydowanie nie zgadzam się, a 5 – zdecydowanie zgadzam się.

Pracodawca dba o potrzeby społeczne pracowników

- zdecydowanie nie zgadzam się
- raczej nie zgadzam się
- ani TAK, ani NIE
- raczej zgadzam się
- zdecydowanie zgadzam się

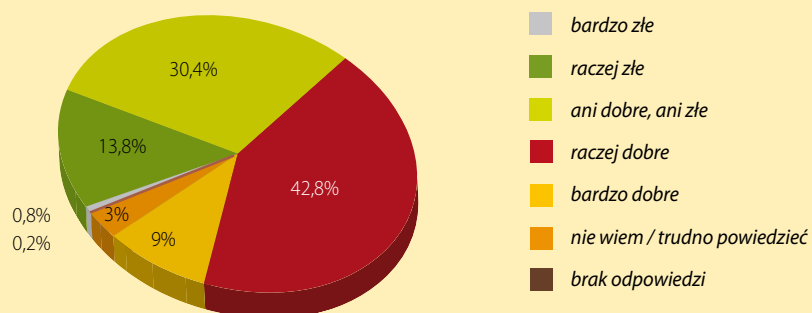


Główną formą (67,5%) kontaktu kadry kierowniczej z pracownikami są tablice i gabloty informacyjne w zakładach. W badanych firmach stosowane są również spotkania kadry kierowniczej z: poszczególnymi pracownikami (49,2%), całą załogą (43%), przedstawicielami związków zawodowych (32%) oraz radą pracowników (22,4%).

Stosunkowo rzadko w kontakcie pracodawców z pracownikami są wykorzystywane nowoczesne formy komunikacji – Internet lub Intranet (11,9%).

Pomimo że trzy czwarte (75%) respondentów uważa, że pracownicy są informowani o ważnych wydarzeniach zachodzących w ich zakładach pracy to tylko jedna trzecia (36,8%) respondentów, zgadza się z twierdzeniem, że w ich firmie występuje proces informowania pracowników o planach pracodawców.

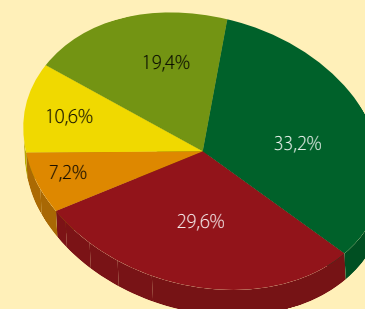
Jakie są obecnie relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami w Pana(i) zakładzie pracy?



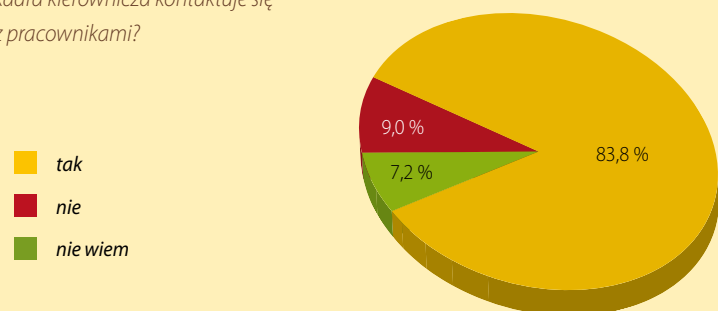
Proszę określić czy zgadza się Pan(i) z następującymi twierdzeniami dotyczącymi Pana(i) firmy. Oceny proszę dokonać za pomocą 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza – zdecydowanie nie zgadzam się, a 5 – zdecydowanie zgadzam się.

Pracodawca informuje pracowników o swoich planach

- zdecydowanie nie zgadzam się
- raczej nie zgadzam się
- ani TAK, ani NIE
- raczej zgadzam się
- zdecydowanie zgadzam się



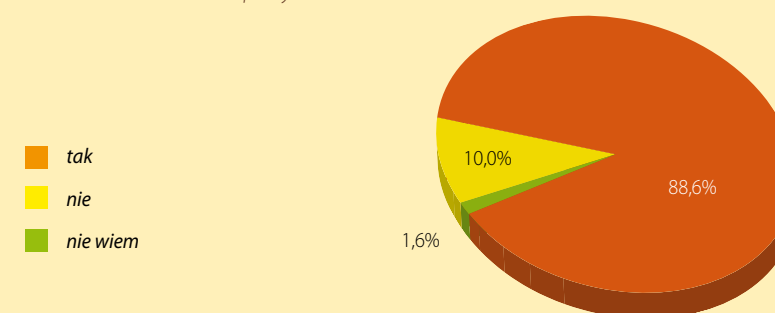
Czy w Pana(i) zakładzie pracy, kadra kierownicza kontaktuje się z pracownikami?



Połowa badanych (53,6%) przyznaje, że w ich firmach pojawiają się spory pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Warte uwagi jest to, że respondenci zatrudnieni w firmach zrzeszonych w Związku Pracodawców „Polskie Szkło” rzadziej mówią o sporach na linii pracownik – pracodawca od pracowników firm niezrzeszonych (odpowiednio 48,6% do 61,9%).

Przedmiotem sporu między pracownikami a pracodawcami w badanych firmach jest przede wszystkim poziom wynagrodzeń (87,7%), a także zbyt duże obciążenie obowiązkami pracowników (54,5%).

Czy uczestniczył(a) Pan(i) w jakimś szkoleniu w swoim zakładzie pracy?



Aktywność związków zawodowych i rad pracowników

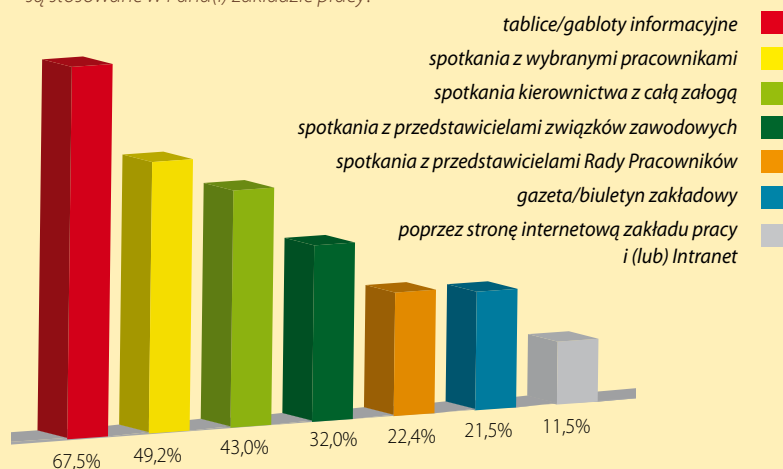
Według dwóch trzecich (68,6%) badanych w ich firmach działają związki zawodowe, są to związki branżowe należące do OPZZ oraz NSZZ Solidarność. Warto odnotować, że 39% respondentów należy do wspomnianych związków zawodowych.

Prawie połowa badanych (48,8%) przyznała, że w ich firmach działa rada pracowników, jednak respondenci mają problemy z oceną jej działalności.

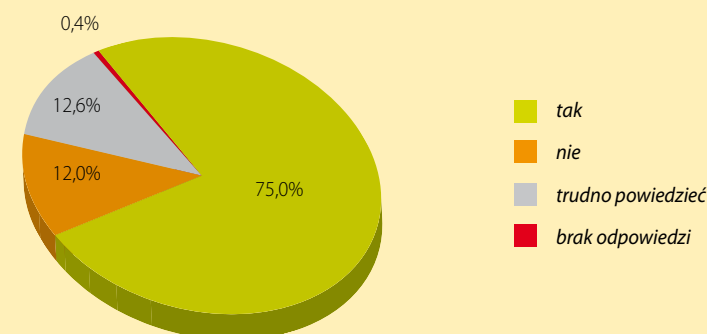
Kondycja branży szklarskiej w Polsce

Pracownicy i kadra kierownicza badanych zakładów oceniają kondycję ekonomiczną przemysłu szklarskiego w Polsce jako średnią.

Proszę powiedzieć, jakie formy kontaktu kadry kierowniczej z pracownikami są stosowane w Pana(i) zakładzie pracy?



Czy w Pana(i) zakładzie pracy, pracownicy są informowani o ważnych wydarzeniach zachodzących w zakładzie pracy?



Grupy oceniających sytuację jako „dobrą” i jako „złą” są równo liczne. Warto zauważyć, że respondenci zatrudnieni w firmach zrzeszonych w Związku Pracodawców „Polskie Szkło” znacznie częściej określają kondycję sektora jako „dobrą” od pracowników firm niezrzeszonych (odpowiednio 45% do 20,1%).

Atmosfera w zakładach branży

Respondenci wypowiedzieli się na temat warunków pracy w firmach, w których są zatrudnieni.

Ponad połowa (54%) badanych uważa, że pracodawca dba o potrzeby socjalne pracowników.

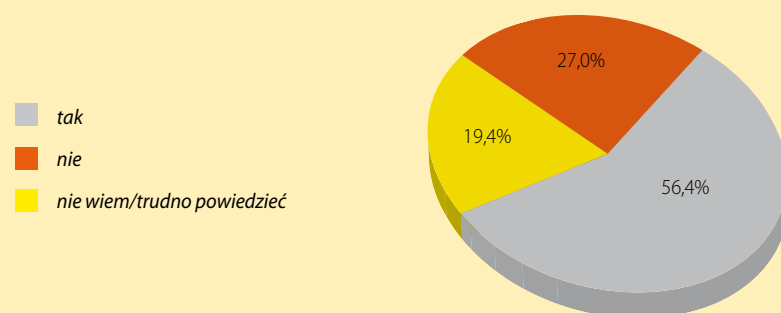
Jedna trzecia badanych podziela pogląd, że w ich firmach pracodawcy uwzględniają opinie związków zawodowych lub rady pracowników (34,4%) oraz, że stosunki pomiędzy pracodawcą a pracownikami są partnerskie (33,6%).

Mniej niż jedna trzecia badanych, zgadza się z twierdzeniami, głoszącymi, że pracownicy rozumieją działania pracodawcy (30%) oraz pracodawca uwzględnia w swoich decyzjach opinie pracowników (27,6%).

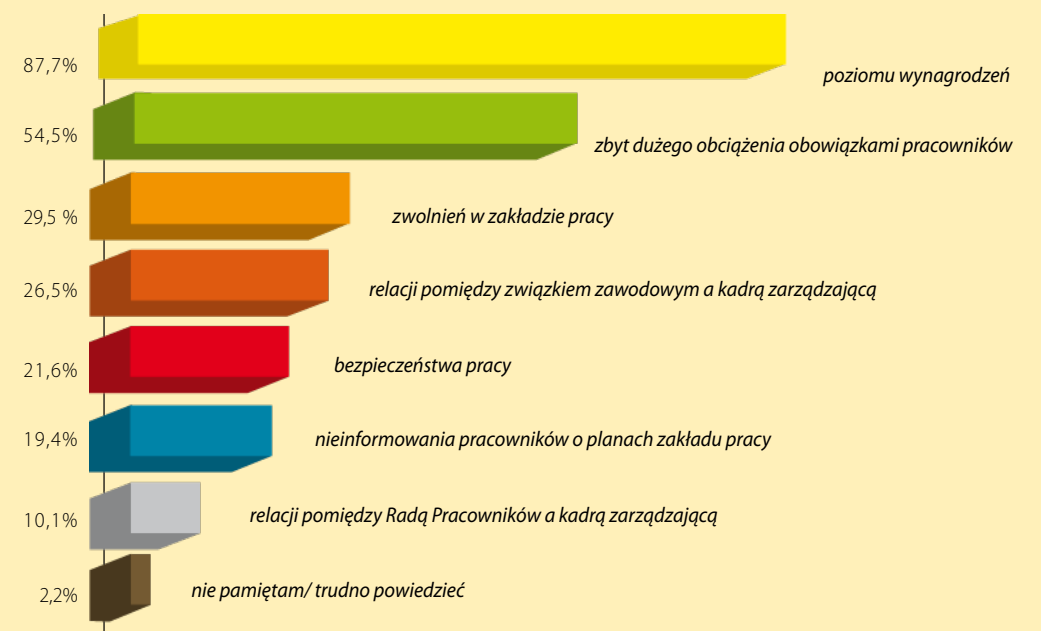
Według większości badanych (70,6%) ich zakłady pracy wykonały działania, których celem było stworzenie lepszej atmosfery pracy. Głównie były to spotkania wigilijne (43,4%) oraz paczki świąteczne dla pracowników (41,2%). Popularne były również imprezy sportowe (29,6%), rodzinne pikniki (25,6%) oraz wycieczki turystyczne (19%).

Zdaniem połowy badanych (51,8%), obecnie relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikami w ich zakładach pracy są dobre.

Czy w Pana zakładzie pracy pojawiają się spory pomiędzy pracownikami a pracodawcą?



Proszę powiedzieć, czego te sprawy dotyczą?



Warunki pracy

Stworzone przez pracodawcę warunki pracy, według większości respondentów (70,8%), pozwalają na utrzymanie wymogów przewidzianych przez przepisy bhp. Jeśli pojawił się problem, który dotyczyłby warunków pracy to respondenci zwróciliby się z nim, przede wszystkim, do swojego bezpośredniego przełożonego (84,4%).

Szkolenia

Zdecydowana większość badanych (88,4%) przyznała, że uczestniczyła w jakimś szkoleniu w swoim zakładzie pracy. Najczęstsze szkolenia dla pracowników w badanych firmach były przeprowadzane z zakresu bhp. Ponadto liczne są szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe oraz szkolenia umożliwiające wykonywanie innych prac, takich jak obsługa wózków widłowych. Warty wskazania są również szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy.

PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE

Jan Garlicki

Dyrektor Generalny Centrum Badań Marketingowych INDICATOR

Ewa Eron-Gorzała

Specjalista ds. Badań Jakościowych

Centrum Badań Marketingowych INDICATOR na zlecenie Związku Pracodawców „Polskie Szkło” oraz Federacji Związków Zawodowych Przemysłu Szklarskiego, Ceramicznego i Sekretariatu Przemysłu Chemicznego NSZZ „Solidarność”, zrealizowało badanie ewaluacyjne dotyczące stanu dialogu społecznego w polskim przemyśle szklarskim.

Głównym celem zrealizowanego badania było określenie poziomu oraz jakości dialogu społecznego w polskim przemyśle szklarskim. Badanie skonstruowane było tak, aby poznać opinie badanych na temat warunków pracy, ocenę poziomu komunikacji w firmach oraz opinie uczestników badania na temat relacji w ich firmach.

Badanie obejmowało wykorzystanie jakościowych oraz ilościowych technik badawczych. Wykorzystanie dwóch metod badawczych pozwoliło zarówno poznać indywidualną opinię osób biorących udział w wywiadach oraz przyczynę ich sądów jak i sprawdzić czy prezentowane opinie reprezentują zdanie reprezentatywnej próby z badanego segmentu.

Warto zaznaczyć, iż realizacja badania przebiegała w czasie odczuwalnych przez branżę szklarską następstw kryzysu ekonomicznego. Problemy ekonomiczne firm z branży szklarskiej były przyczyną utrudnionej realizacji badania. Badacze CBM INDICATOR napotkali na przeszkody związane z dotarciem do osób badanych oraz problemy związane z brakiem możliwości przeprowadzenia wywiadu z pracownikami produkcji, managerami oraz kierownikami likwidowanych zakładów. Dodatkowym utrudnieniem była negatywna warstwa emocjonalna towarzysząca realizacji badania, związana ze zwolnieniami oraz likwidacją niektórych zakładów pracy.



Wysiłki realizacyjne przyniosły jednak skutki. Uzyskane opinie pozwoliły wskazać obszary dialogu wymagające poprawy, nakreślić relacje pomiędzy pracownikami firmy a kadrą kierowniczą oraz związkami zawodowymi i radami pracowniczymi. Wyniki badania pokazały również kierunki rozwoju dialogu społecznego. Badanie pozwoliło ocenić rodzaj oraz jakość kontaktów pomiędzy kadrą kierowniczą oraz pracownikami produkcji. Główną formą kontaktu są tablice i gabloty informacyjne, zatem bezosobowe formy kontaktu. Ponadto stosowane są również spotkania kadry kierowniczej z poszczególnymi pracownikami lub całą załogą. Problematicznym obszarem w firmach jest atmosfera panująca w zakładach pracy.

W badanych firmach pojawiały się spory pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Przedmiotem sporu był przede wszystkim poziom wynagrodzeń, a także zbyt duże obciążenie pracowników obowiązkami. Według części badanych ich zakłady pracy wykonały działania, których celem było stworzenie lepszej atmosfery pracy, głównie spotkania wigilijne oraz paczki świąteczne dla pracowników. Popularne były również imprezy sportowe, rodzinne pikniki oraz wycieczki turystyczne.

Pracownicy deklarowali niepewność dotyczącą ich dalszego zatrudnienia oraz obawy związane z likwidacją miejsca pracy. Kadra kierownicza i załoga badanych zakładów oceniali kondycję ekonomiczną przemysłu szklarskiego w Polsce jako średnią.

Wyniki badania przeprowadzonego przez CBM INDICATOR pozwoliły również na określenie problematyki szkoleń w branży szklarskiej. Tematyka rekomendowanych szkoleń była zaproponowana na podstawie zidentyfikowanych w branży szklarskiej obszarów problemowych. Obejmowała głównie zagadnienia z zakresu komunikacji interpersonalnej, budowania umiejętności Lidera Dialogu, radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi oraz budowania dialogu pomiędzy zarządem firmy a związkami zawodowymi i radami pracowników.

Uzyskane z badania wnioski posłużyły również jako podstawa w tworzeniu platformy E-Dialog. W związku z zebranymi opiniami uczestników badania, CBM INDICATOR zaproponował stworzenie platformy w taki sposób, aby była ona funkcjonalnym narzędziem służącym wymianie informacji w branży szklarskiej. A co za tym idzie służyła poprawie komunikacji oraz wzmocnieniu współpracy pomiędzy partnerami dialogu. W ramach platformy E-Dialog rekomendowano stworzenie kilku modułów, głównie z zakresu budowania relacji oraz poprawy komunikacji w zakładach pracy.

Wyniki badania pokazały, iż niezbędne jest rozwinięcie oraz pogłębienie w kolejnych badaniach, problematycznych obszarów

*Uzyskane
wnioski
posłużyły jako
podstawa
w tworzeniu
platformy
E-Dialog*

dialogu społecznego w przemyśle szklarskim. Szczególną uwagę należy zwrócić na problemy związane z brakiem poinformowania pracowników o planach związanych z funkcjonowaniem firmy oraz atmosferą w firmach, związaną z niepewnością zatrudnienia oraz traktowaniem pracowników przez kadrę zarządzającą. Niepokojącym obszarem okazała się również kwestia bezpieczeństwa w hutach szkła oraz brak osobowych form komunikacji pomiędzy kadrą zarządzającą firmy a jej pracownikami – dominującym środkiem komunikacji, jak pokazały wyniki są tablice ogłoszeń. Wyniki badania ukazały niezadowalającą kondycję dialogu społecznego w polskim przemyśle szklarskim oraz obszary, które wymagają pogłębienia w dalszych badaniach.

CBM INDICATOR na podstawie wyników badania zaproponował przeprowadzanie corocznych badań dotyczących dialogu społecznego w branży szklarskiej. Badanie zawierałoby moduł *ad hoc*, który konstruowany na nowo przy każdym badaniu, pozwalałby analizować tematykę związaną z bieżącymi problemami w branży szklarskiej.

Dodatkowo CBM INDICATOR rekomendował przeprowadzanie krótkich sondaży np. na temat preferowanych form aktywności integracyjnych w firmie.

Szkolenia liderów dialogu społecznego były trzecim działaniem Projektu jakie zrealizowali Partnerzy Społeczni w przemyśle szklarskim.

Dialog społeczny należy do efektywnych i skutecznych metod porozumiewania się między partnerami społecznymi w ważnych sprawach życia społeczno-gospodarczego i zawodowego dotyczących pracodawców i pracowników zarówno na szczeblu zakładowym, jak i na szczeblu ponadzakładowym.



Rozmowa, wymiana poglądów, możliwość zaprezentowania przez każdą ze stron swojego stanowiska pozwalają na lepsze wzajemne zrozumienie. Zwiększają one szanse na osiągnięcie porozumienia w sprawach będących przedmiotem rozmów czy negocjacji.

Celem szkoleń było zbudowanie solidnego fundamentu wiedzy i umiejętności do zbierania niezbędnych informacji, oceny partnera i sytuacji oraz uczenia się od innych, podejmowania ryzyka, prowadzenia rozmów, negocjacji z partnerami społecznymi czyli umiejętności do prowadzenia dialogu społecznego. Dodatkowo szkolenia miały pomóc wyłonić osoby, mające szczególne predyspozycje do prowadzenia dialogu społecznego – liderów tego dialogu. Liderów, którzy będą nie tylko propagować dialog w swoim środowisku zakładowym, ale będą także łącznikami pomiędzy zakładami pracy branży szklarskiej, chemicznej i ceramicznej a Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego. W mojej ocenie cel ten udało się osiągnąć.

Rozmowy z uczestnikami szkoleń potwierdziły, że dzięki szkoleniom został podniesiony poziom wiedzy niezbędny do rozstrzygania spraw pracowniczych w zakładzie pracy w drodze dialogu społecznego. Zgodnie ze stwierdzeniami części uczestników wiedza ta dostarczyła im dodatkowego narzędzia przy realizowaniu swoich celów i zadań poprzez dialog.

Uważam, że szkolenia zdały egzamin i były potrzebne. Wierzę, że ich efekty będą widoczne w kontaktach między partnerami społecznymi, pozwolą lepiej zrozumieć stanowisko drugiej strony, co pozwoli zmniejszyć napięcia, jakie występują w zakładach pracy w trakcie negocjacji.

Elżbieta Jagoda

Kierownik Merytoryczny Działania Szkolenia Liderów Dialogu Społecznego
Dyrektor Biura Federacji Związków Zawodowych
Przemysłu Chemicznego, Szklarskiego i Ceramicznego w Polsce

II.2

SZKOLENIA LIDERÓW DIALOGU SPOŁECZNEGO Raport ze szkoleń

Nina Dragosz
Grupa Trenerska Mentor

Krzysztof Broćławik
Grupa Trenerska Mentor

Koncepcja szkoleń

Dialog społeczny, rozumiany jako uniwersalna funkcjonalność służąca budowaniu porozumienia, jest obecnie traktowany jako nowe spojrzenie na rzeczywistość gospodarczą. Tymczasem ma on bardzo odległe w czasie i klasyczne w odbiorze konotacje. Takie odczucia dobrze służą zaangażowaniu, bo z jednej strony mamy wrażenie że uczestniczymy w czymś innowacyjnym, a z drugiej że odnosimy się do rzeczywistości sprawdzonej a zatem bezpiecznej.

Na poziomie elementarnym dialog można zdefiniować jako wymianę informacji bez sądów wartościujących. Na poziomie procesów społecznych zjawisko określane mianem dialogu jest jednak o wiele bardziej złożone i bogate. Jaka jest natura dialogu w perspektywie relacji między ludźmi? Jakie zjawiska mentalne, emocjonalne, grupowe i społeczne sprzyjają dialogowi a jakie wprost przeciwnie? To tylko część pytań, na które należało poszukać odpowiedzi w trakcie konstruowania tego programu szkoleniowego. W wyniku analizy zadania przyjęliśmy następujące założenia:

- Dialog jest procesem naturalnym ale nie jest procesem samorzutnym. Inaczej mówiąc wymaga od uczestników wszechstronnego inwestowania zasobów.
- Prowadzenie dialogu wymaga zarówno zastosowania dobrze znanych umiejętności (komunikowanie się) w nowych warunkach motywacyjnych i do nowych celów, jak i zupełnie nowych umiejętności.
- Dialog, poza umiejętnościami wymaga także nowej wiedzy.
- Czasem, niezależnie od dobrych intencji, ludzie nie rozumieją różnic między dialogiem a innymi formami dochodzenia do realizacji wspólnych celów.
- Trudno liczyć na rozległe doświadczenia w prowadzeniu dialogu w szerszych grupach branżowych czy środowiskowych. Trzeba liczyć się z przekonaniami uczestników, które kwestionują wartość dialogu.
- Dialog może być inicjowany i podtrzymywany przez ludzi o cechach przywódczych, zmotywowanych i z inicjatywą – czyli liderów dialogu.



Szkolenie liderów dialogu społecznego w Warszawie

Podczas przygotowań do programu szkoleń dokonaliśmy również przeglądu piśmiennictwa środowisk naukowych w tym zakresie. Wyniki uzyskane w tej dziedzinie dają pełne podstawy do uznania dla autorów i realizatorów projektu. Mało jest w świecie, niewiele w Europie a w Polsce trafiają się wyjątkowo ślady aktywności intelektualnej określanej mianem dialogu społecznego. Tym większa jest waga projektów takich jak ten.

W efekcie dokonanych analiz i przyjętych założeń zdefiniowaliśmy cztery obszary tematyczne szkoleń:

1. problematyka i istota dialogu,
2. dobór i doskonalenie ludzi dialogu (np. przywództwo),

3. narzędzia przydatne do prowadzenia dialogu (np. komunikacja i negocjacje),
4. trudności w prowadzeniu dialogu i sposoby radzenia sobie z nimi.

Obszary te, w każdym przypadku w podziale na wiedzę i umiejętności, zostały rozwinięte w konkretne programy modułów szkoleniowych.

Ogólna charakterystyka projektu szkoleniowego

W szkoleniach uczestniczyło łącznie 85 osób. Każdy uczestnik miał możliwość bezpłatnego udziału w cyklu 4 dwudniowych spotkań szkoleniowych. Wszyscy uczestnicy otrzymywali obszerny materiał szkoleniowy i segregatory. Bezpłatne były również: wyżywienie i zakwaterowanie w ośrodkach szkoleniowych oraz koszty dojazdów na szkolenia. Dla komfortu uczestników szkolenia były prowadzone w pięciu ośrodkach zlokalizowanych na terenie całej Polski: w Zgłobicach koło Tarnowa, w Ustroniu na Śląsku, w Piotrowie Pierwszym w Wielkopolsce, w Warszawie oraz w Złotym Potoku na Jurze Krakowsko-Częstochowskiej. Grupy szkoleniowe były relatywnie małe, liczyły nie więcej niż 25 osób. Praca odbywała się z wykorzystaniem różnorodnych nowoczesnych, aktywizujących form szkoleniowych. Każde zajęcia prowadzone były przez parę trenerów. Przebieg projektu potwierdził słuszność takiego podejścia do szkoleń.

W szkoleniach uczestniczyli głównie liderzy związków zawodowych z różnych zakładów przemysłowych z terenu całej Polski, ale jak zaznaczono we wstępie, nie tylko oni. Uczestnicy byli bardzo zróżnicowani pod każdym względem: wykształcenia, doświadczeń, wieku, płci a także świadomości celów szkolenia, oraz świadomości własnych potrzeb rozwojowych. Jednocześnie uczestnicy wykazywali się dużą otwartością podczas dyskusji o ważnych i realnych kwestiach oraz przyjaznym stosunkiem do siebie nawzajem i do prowadzących szkolenia. To czyniło pracę warsztatową bardzo interesującą i wartościową. Nowym wyzwaniem była (prezentowana zwłaszcza podczas pierwszego modułu szkolenia) koncepcja roli lidera dialogu społecznego polegająca na wywieraniu wpływu

na innych i braniu odpowiedzialności ze przebiegu dialogu. Kolejne proponowane ćwiczenia i prowadzone dyskusje pozwoliły zaobserwować dojrzewanie wśród uczestników szkoleń przekonań o konieczności wzięcia na siebie owej odpowiedzialności również za rezultaty dialogu społecznego. Wielkie uznanie trenerów wzbudziła postawa otwartości uczestników wobec nowego materiału, kontrowersyjnych kwestii i wymagających zadań. Trenerzy z satysfakcją obserwowali jak uczestnicy indywidualnie i grupowo dążyli do rozwoju kompetencji. Ważnym elementem potwierdzającym jakość zajęć była ocena przeprowadzonych szkoleń wyrażona w arkuszach ewaluacyjnych. Oraz prezentowane wprost do trenerów podziękowania za wskazanie nowych możliwości prowadzenia dialogu i porozumiewania się z innymi.

Obserwowane było zjawisko integracji wewnątrz każdej z grup szkoleniowych. W widoczny sposób, grupy spotykające się i pracujące razem po raz kolejny, zwiększały swoją spójność, kreatywność i zaangażowanie w proces szkoleniowy. Zadania i ćwiczenia proponowane przez trenerów realizowane były chętnie i sprawnie. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż osoby, które skończyły wykonywanie swoich ćwiczeń, pomagały innym w pracy, w ten sposób przyczyniały się do wzrostu efektywności pracy całej grupy szkoleniowej. Atmosfera panująca podczas spotkań była bardzo przyjazna. Wpływ na ten klimat z pewnością miała wysoka kultura osobista uczestników szkolenia. Warto podkreślić iż uczestnicy podczas szkoleń byli bardzo mocno zainteresowani wymianą własnych doświadczeń zawodowych. Ponieważ zajęcia były prowadzone metodami warsztatowymi, ta wymiana zachodziła ciągle i bardzo intensywnie. Jednakże najwyższy poziom zaangażowania uczestnicy wykazywali w proponowanych przez szkoleniowców ćwiczeniach praktycznych. To sprzyjało dynamice i współpracy wewnątrz grup. We wszystkich grupach szkoleniowych widać było duże zainteresowanie tematem i zapotrzebowanie na dalsze doskonalenie umiejętności. Trzeba podkreślić, że uczestnicy często i szczerze dzielili się poczuciem bezradności w związku z podejmowanymi próbami współdziałania na linii pracownicy – pracodawcy, skarżyli się na nieodpowiednie traktowanie, a jako najtrudniejszy

Nowym wyzwaniem była koncepcja roli lidera dialogu społecznego

element w prowadzeniu dialogu uznali ograniczenie dostępu do ważnych informacji lub ich brak. Nie interesuje nas w tym miejscu ani diagnozowanie rzeczywistości organizacyjnej, ani formułowanie opinii na temat zasadności poglądów uczestników szkoleń. Chodzi o podkreślenie poziomu zaufania, jaki udało się osiągnąć w grupach szkoleniowych. Poziom ten był bardzo wysoki.

Na początku i na koniec cyklu szkoleń uczestnicy wypełniali testy: na początek aby ocenić poziom wyjściowy swojej wiedzy, na zakończenie aby ocenić wzrost wiedzy, który nastąpił w wyniku uczestniczenia w zajęciach. Na tej podstawie, oraz na podstawie dokonywanych przez trenerów obserwacji została stworzona lista osób predestynowanych do pełnienia funkcji Lidera Dialogu Społecznego. Najważniejszym bezpośrednim wynikiem szkolenia stało się wzbudzenie u uczestników przekonania o skuteczności strategii problemowej w negocjacjach. Strategia ta zakłada, że obie strony dialogu dążą wspólnie do zbudowania długotrwałego, wartościowego porozumienia dla wspólnych korzyści. Uczestnicy stwierdzali, że czas przeznaczony na warsztaty nie wystarcza dla dobrego przepracowania wszystkich nurtujących tematów. Zwracali uwagę na potrzebę dalszego praktykowania prowadzenia dialogu pod okiem ekspertów. Byli otwarci na sugestie i doskonalenie w tym zakresie – szczególnie w zakresie kompetencji i umiejętności osób odpowiedzialnych za prowadzenie dialogu społecznego w ramach branży i zakładu pracy.

Program szkoleń

Po uwzględnieniu przedstawionych wyżej założeń dotyczących treści i metod prowadzenia zajęć interesujący nas cykl szkoleniowy obejmował główne wątki, skonstruowane tak, aby wspomagały dialog społeczny w kilku najistotniejszych aspektach. Tematyka i przebieg poszczególnych modułów, dwudniowych szkoleń przedstawiała się następująco:



Szkolenie 1

Temat: LUDZIE I PROCESY JAKO CZYNNIKI SUKCESU SKUTECZNEGO DIALOGU

A. Lider Dialogu Społecznego

- Styl przywództwa odpowiedni do dialogu.
- Sposoby rozwijania kompetencji przywódczych.

B. Komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa między pracownikami, ich reprezentacją, a pracodawcą:

- Komunikacja jako narzędzie dialogu.
- Komunikacja jako instrument wywierania wpływu.
- Komunikacja interpersonalna i komunikacja w grupie.
- Zasady przepływu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa.
- Pozyskiwanie informacji przydatnych uczestnikom dialogu.

Przebieg szkolenia

Na użytek tego szkolenia przyjęta została definicja przywództwa, jako umiejętności skutecznego wywierania wpływu na innych w perspektywie realizacji określonych celów. Ta zdolność do wpływania na ludzi poprzez umiejętne stosowanie technik komunikacyjnych była głównym wątkiem tego szkolenia. Uczestnicy w trakcie zajęć mieli okazję rozwoju umiejętności myślenia w kategoriach celów, potrzeb i wartości. Mieli możliwość rozpoznawania swoich cech przywódczych, oraz przeciwiczenia zachowań przywódczych. Trenerzy starali się zachęcić uczestników do korzystania z zasady brania odpowiedzialności za osiągnięte w dialogu rezultaty. Wszystko to było dużym wyzwaniem dla dotychczasowych modeli mentalnych uczestników. Szkolenie rozwijało praktyczną umiejętność stawiania, osiągalnych celów w kontekście organizacyjnym. Oraz zdolność do różnicowania sytuacji życiowych, w których używać należy odmiennych niż dotąd strategii komunikacyjnych. W systematyczny sposób uczestnicy doskonalili umiejętność parafrazowania, zadawania wartościowych pytań, komunikowania asertywnych oczekiwań, oraz rozpoznawania blokad w dochodzeniu do porozumiewania występujących w zakresie odbierania i nadawania komunikatów.

Szkolenie 2

Temat: **KONTEKSTY DIALOGU SPOŁECZNEGO**

A. Dialog społeczny w Polsce i Unii Europejskiej

- Powstanie, cele i założenia dialogu, rozwój dialogu, podstawy prawne dialogu w Polsce i w Unii Europejskiej.



*Pierwsze (u góry)
i ostatnie (obok)
w cyklu szkoleń liderów
w Warszawie*

- Partnerzy dialogu: pracodawcy; organizacje pracodawców; pracownicy; reprezentacje pracowników – związki zawodowe; rady pracowników; rząd.
- Rodzaje dialogu: dwustronny, trójstronny, wielostronny – podobieństwa i różnice.
- Narzędzia dialogu: rozmowy, komunikacja, wymiana poglądów, negocjacje.
- Obszary funkcjonowania dialogu.

B. Dialog społeczny w realiach branżowych

- Geneza dialogu społecznego w przemyśle szklarskim.
- Obszary funkcjonowania, narzędzia dialogu.
- Dotychczasowe osiągnięcia w obszarze dialogu społecznego w przemyśle szklarskim i cele projektu CDSPS.

Przebieg szkolenia

Koncepcja tego szkolenia oparta była na modelu treningu transformacyjnego. Chodziło o zmianę sposobu myślenia, przechodzenia od własnych indywidualnych schematów myślenia do myślenia systemowego, całościowego, holistycznego. Tylko taki sposób myślenia pozwala na skuteczne prowadzenie dialogu. Warunkiem zwiększającym efektywność działania, jest podjęcie wysiłku w celu wypracowania nowego, podzielanego przez obie strony sposobu rozumienia sytuacji, poszanowanie odmienności w zakresie poglądów, postaw i wartości oraz poszukiwanie wspólnej płaszczyzny komunikacji i zrozumienia.

Celem szkolenia było wyposażenie uczestników w narzędzia i doświadczenia, za pomocą których będą potrafili tworzyć klimat sprzyjający dialogowi we własnych organizacjach. W obecnej sytuacji podstawą każdego biznesu staje się budowanie relacji poprzez rozwijanie kompetencji komunikacyjnych i kompetencji w zakresie budowania różnorodnych relacji; sojuszy, sieci, koalicji. Chodzi tu o dialog, w którym istotna będzie nie tyle wymiana informacji, tylko nadawanie jej wspólnego znaczenia, a to niemal bez wyjątków budowane jest w relacji z drugim człowiekiem. Od czasów Sokra-

tesa dialog traktowany jest jako proces prowadzący do powstania nowej wiedzy. Podczas szkolenia trenerzy zwracali uwagę na to, że sukces gospodarczy branży i przedsiębiorstwa zależy od liczby osób gotowych do współpracy, potrafiących budować relacje z klientami i współpracownikami, nastawionych na otwarte i skuteczne komunikowanie się.

Szkolenie 3

Temat: **ORGANIZACJA JAKO ŚRODOWISKO DIALOGU**

A. Związki Zawodowe i Pracodawcy, jako partnerzy społeczni dialogu

- Rola organizacji społecznych i struktur ponadzakładowych w kontekście prowadzonego dialogu.
- Umiejętność współdziałania w otoczeniu społecznym.
- Sztuka określania celów i pożądaných efektów dialogu.

B. Rola i zadania Rady Pracowników w dialogu społecznym na poziomie zakładowym

C. Prowadzenie dialogu społecznego na szczeblu zakładowym i na szczeblu ponadzakładowym:

- Zasady prowadzenia dialogu społecznego.
- Rozpoznanie potrzeb partnerów społecznych.
- Zasady przygotowania się do dialogu.
- Fazy i etapy dialogu.
- Umiejętność prezentacji stanowisk i wykorzystywanie własnych cech interpersonalnych przy ich prezentacji.
- Strategia i taktyka osiągnięcia założonych celów dialogu.
- Ocena skuteczności dialogu.

Przebieg szkolenia

W ramach tego szkolenia uczestnicy rozwijali kompetencje w zakresie prowadzenia skutecznych negocjacji. Negocjacje były tutaj traktowane, z jednej strony jako intensywna forma dialogu, z drugiej jako dosyć uniwersalne narzędzie. Na szczeblu przedsiębior-

stwa i branży negocjacje mniej lub bardziej formalne prowadzone są między różnymi partnerami. Program szkolenia z obszaru negocjacji został tak przygotowany, aby uczestnicy zdobyli najnowszą wiedzę w tym zakresie oraz aby mogli ją praktycznie sprawdzić podczas ćwiczeń i symulacji. Jako że większość uczestników szkoleń dysponowała znaczną wiedzą i doświadczeniem w sferze negocjacji, celem głównym szkolenia było zapoznanie uczestników z różnymi strategiami prowadzenia negocjacji oraz ich możliwościami. Właśnie duże doświadczenie większej grupy uczestników w zakresie prowadzenia negocjacji pozwoliło na wartościowe dyskusje oraz przekładało się na zaangażowanie uczestników w realizację zadań i ćwiczeń. Bardzo przydatnym okazało się uporządkowanie etapów negocjacji – uczestnicy uświadomili sobie cały proces negocjacji, poznali wszystkie ważne elementy wpływające na skuteczność negocjacji, dowiedzieli się na co zwrócić uwagę w poszczególnym etapie. Dużym zainteresowaniem cieszył się temat budowania efektywnego zespołu negocjacyjnego. Uczestnicy poznali wymagania stawiane członkom takiego zespołu oraz rozpoznali własne preferencje co do roli, jaką mogą pełnić w zespołach negocjacyjnych. Szczególnie atrakcyjny dla uczestników był temat związany z technikami (chwyty) stosowanymi podczas negocjacji – uczestnicy nauczyli się jak je rozpoznawać oraz poznali sposoby radzenia sobie z nimi. Podczas ostatniej symulacji negocjacyjnej prowadzący zaobserwowali duże zaangażowanie uczestników w prowadzeniu negocjacji. Uczestnicy wykorzystywali zdobytą podczas zajęć wiedzę skrupulatnie przygotowując się do symulacji, dobierając właściwą strategię negocjacji oraz wybierając najlepszy zespół negocjacyjny. Udało się pokazać negocjacje jako narzędzie dialogu, który służy dochodzeniu do wspólnych celów.

Szkolenie 4

Temat: **DIALOG W NIEŁATWYCH CZASACH I OKOLICZNOŚCIACH**

A. Trudne sytuacje w obszarze dialogu

- Źródła i rodzaje trudnych sytuacji.

Od czasów Sokratesa dialog traktowany jest jako proces prowadzący do powstawania nowej wiedzy

- Sposoby rozwiązywania trudnych sytuacji.
- Formy dochodzenia do pozytywnego rozwiązania.
- Uczenie się partnerów na wynikach sytuacji konfliktowej.

B. Dialog społeczny w sytuacjach kryzysu gospodarczego

- Możliwości prowadzenia dialogu.
- Możliwości wpływu dialogu społecznego na złagodzenie skutków kryzysu.

Przebieg szkolenia

W czasie zajęć omawiane były role członków zespołów negocjacyjnych. Zaprezentowane zostały źródła trudnych sytuacji i konfliktu. Jako model posłużyło „koło konfliktu”. Omówiony był model 9-ciu etapów narastania konfliktu. Jako forma przeciwwiczenia narastania zachowań w sytuacji konfliktowej wykorzystane było studium przypadku z Firmy „Okno”. Uczestnicy znajdowali wiele analogii do swoich sytuacji zawodowych i relacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Na zakończenie zajęć w 3-osobowych zespołach praktykowane były działania przydatne do rozwiązywania trudnych sytuacji. W ich efekcie odbywały się bardzo wartościowe dyskusje, oraz sformułowane były wnioski na przyszłość.

Standard jakości szkoleń

Niezależnie od tematyki szkolenia, ważne są metody, jakimi się je prowadzi i standardy, które są w trakcie realizacji szkolenia respektowane. Dorośli ludzie w sposób szczególny nie tolerują wszelkiej tandety i bylejakości w trakcie szkoleń. Ponadto coraz częściej dysponują szerokim materiałem do porównywania poziomu szkoleń, w których uczestniczyli. Marny poziom realizacji szkolenia jest najlepszym sposobem na skompromitowanie nawet najbardziej światłych i słusznych idei, które są na nim prezentowane. W czasie przygotowania, organizowania i prowadzenia zajęć przestrzegaliśmy bezwzględnie opisanych dalej standardów jakości.

Analiza potrzeb szkoleniowych uczestników

Program szkoleń został stworzony w odpowiedzi na profesjonalnie przygotowane zapytanie ofertowe. Dodatkowo przed uruchomieniem cyklu szkoleń organizatorzy i trenerzy brali udział w spotkaniach Rady Programowej, oraz przeprowadzali wywiady bezpośrednie i telefoniczne z wskazanymi opiniotwórczymi osobami z branży. Precyzyjna analiza potrzeb szkoleniowych miała na celu jak najlepsze dopasowanie programu szkoleń do oczekiwań i potrzeb jego uczestników.

Najlepsi fachowcy

Szkolenia były prowadzone przez trenerów, którzy dysponują najwyższymi kompetencjami w zakresie szkoleń i dialogu społecznego. Do prowadzenia zajęć zaangażowani zostali zatem najlepsi specjaliści: Krzysztof Brocławik, Marcin Bukowski, Jolanta Duraj, Michał Godlewski, Joanna Męcik, Ryszard Michalczyk, Ewelina Olender, Robert Olender i Marta Pacek. W zespole znaleźli się ludzie z doświadczeniami menedżerskimi i korporacyjnymi, organizacyjnymi, a także naukowcy i nauczyciele akademicy. Wszyscy trenerzy bez wyjątku dysponowali dużym i różnicowanym doświadczeniem szkoleniowym, niektórzy także doświadczeniem międzynarodowym. Za stronę organizacyjną odpowiadała Nina Dragosz.

Zróżnicowanie metod prowadzenia zajęć

Podstawową zasadą respektowaną w trakcie projektowania i prowadzenia szkoleń była zasada aktywizacji uczestników. Formy prezentacyjne i wykładowe zostały ograniczone do niezbędnego minimum.



Szkolenie liderów dialogu w Ustroniu inauguruje cały cykl szkoleniowy

Podczas szkoleń stosowaliśmy różnorodne formy prowadzenia zajęć: dyskusje i omówienia, zajęcia w parach, małych i dużych grupach, gry, ćwiczenia, analizę testów i studia przypadków. Ich dobór miał za zadanie zawsze wzbudzenie aktywności uczestników i realizację zakładanych celów szkoleniowych.

Nacisk na zdobywanie i doskonalenie umiejętności

W trakcie szkoleń uporczywie ćwiczyliśmy umiejętności. Wiedza była traktowana jako podstawa umiejętności. W odróżnieniu od szkoleń nastawionych na przekazywanie wiedzy, którą można efektywniej zdobywać innymi metodami, która jak wykazują doświadczenia, w nikłym stopniu przekłada się na praktykę organizacyjną, po naszym szkoleniu dzięki praktycznemu podejściu powinien nastąpić widoczny i realny wzrost kompetencji.

Praca z modelami mentalnymi uczestników

Ten postulat jest pozornie sprzeczny z postulatem poprzednim. W istocie są one komplementarne. Doceniamy wartość umiejętności, ale proste umiejętności to za mało by osiągnąć sukces w skomplikowanych warunkach. Dotyczy to w oczywisty sposób także dialogu społecznego. Niezależnie od umiejętności, podstawą dialogu są przekonania i konfiguracje wiedzy. Dlatego celem każdego szkolenia prowadzonego w ramach tego programu przez trenerów Mentora była również refleksja nad mechanizmami, które kierują zachowaniem ludzi. Inaczej mówiąc analiza przekonań i modeli mentalnych, na których przekonania się opierają.

Wszechstronna informacja zwrotna dla uczestników

Podstawą skutecznego edukowania dorosłych jest stwarzanie im szansy do działania a następnie informowanie ich jak to działanie przebiegło. Inaczej mówiąc progres w zakresie uczenia się związany jest z ilością i jakością informacji zwrotnej. W realizowanym projekcie informacja zwrotna pochodziła zarówno od trenerów, jak i współuczestników oraz z testów i ćwiczeń, które były proponowane.

Szkolenie liderów dialogu społecznego w Częstochowie



Materiały szkoleniowe

Każdy z uczestników zajęć otrzymał podczas zajęć bardzo obszerne materiały szkoleniowe, czyli opracowania, testy, karty ćwiczeń, które stanowiły pomoc, dokumentację i rozszerzenie tego, co demonstrowane było w czasie trwania sesji. W materiałach uczestnicy otrzymali również bibliografię, która umożliwiła poszerzenie wiedzy z przedmiotu i zawierała wybrane, polecane, reprezentatywne i dostępne na rynku pozycje książkowe i artykuły.

Ewaluacja

Wszyscy uczestnicy wypełniali dwukrotnie test wiedzy, który pozwalał na ocenę wzrostu kompetencji. Każdorazowo na finał szkolenia były też wypełniane indywidualne karty oceny szkolenia. Uzyskane wyniki prezentowane są na następnej stronie.

Ocena zajęć

Ocena zajęć dokonana była przez uczestników między innymi w formie wypełniania arkusza oceny szkoleń. W tych arkuszach uczestnicy odpowiadali na pytania dotyczące oceny tematyki, materiałów szkoleniowych, sposobu prowadzenia zajęć, organizacji i logistyki, wymiaru czasowego oraz atmosfery panującej podczas szkolenia. Ostatnie pytanie dotyczyło całościowej oceny szkolenia. Uzyskano bardzo wysokie wyniki. W skali czteropunktowej uczestnicy ocenili poszczególne elementy szkolenia w następujący sposób:

1. Tematyka szkolenia – 3,6
2. Materiały szkoleniowe – 3,1
3. Sposób prowadzenia zajęć w pierwszym dniu szkolenia – 3,6
Sposób prowadzenia zajęć w drugim dniu szkolenia – 3,2
4. Organizacja i logistyka szkoleń – 3,5
5. Czas szkolenia – 3,6
6. Atmosfera podczas szkolenia – 3,6
7. Ogólna ocena szkolenia – 3,6

Łącznie daje to ocenę cyklu szkoleń dokonaną przez uczestników na poziomie 3,5, czyli 87,5 proc. najwyższej możliwej oceny. Dane te podajemy na podstawie analizy prawie 200 wypełnionych arkuszy oceny szkolenia.

W każdym arkuszu była też zawarta prośba o komentarz. Uzyskane w ten sposób uwagi były następujące:

- Świetni trenerzy z doświadczeniem. Nie zostawili żadnego pytania bez odpowiedzi.
- Szkolenie bardzo pouczające, bardzo dużo zajęć praktycznych, fajne: praca w grupach, przyjazna atmosfera.
- Kadra prowadząca przekazała tematykę szkolenia w sposób profesjonalny. Miła atmosfera z obu stron.
- Potrzebne częstsze spotkania i szkolenia.
- Tematy obszerne a czas szkoleń krótki.
- Prowadzący świetnie przygotowani do prowadzenia zajęć.
- Mocne strony szkolenia to: 1. bardzo dużo ćwiczeń praktycznych,

2. dużo pracy w grupach, 3. sympatyczne i wartościowe przekazanie wiedzy na temat szkolenia.

- Bardzo ciekawe prowadzenie, ćwiczenia i tematyka, ogólnie super!
- Wszystko OK.
- Więcej i więcej... wiedzy nigdy za wiele. Oczekuję dalszej kontynuacji tego typu szkoleń. Osoby prowadzące to prawdziwi profesjonaliści.
- Wspaniała grupa trenerska.
- Miejsce godne polecenia.
- Bardzo dobrze zorganizowany stół z napojami i bardzo dobre wypieki.
- Osoby prowadzące to bardzo dobrzy profesjonaliści.
- Szkolenie prowadzone najbardziej ciekawie w stosunku do poprzednich. Prowadzone w sposób bardzo profesjonalny i ciekawy. Atmosfera bardzo miła zarówno szkolący się jak i prowadzący szkolenie.
- Poziom wiedzy tematycznej jest teraz wyższy.
- Proponuję powtórzyć cykl szkoleń w celu utrwalenia materiału.

Rekomendacje

Powodzenie inicjatyw uznanych przez ich uczestników za nowatorskie zależy od kilku różnych czynników. Ważna jest sama idea; istotna jest mobilizacja zasobów o różnym charakterze; istotne także jest stworzenie strategii wdrożenia danego projektu do realizacji. Aby wymagający projekt zakończył się sukcesem należy odpowiednio przygotować ludzi, którzy będą daną inicjatywę realizowali. Z reguły przygotowanie to obejmuje dostarczenie ludziom nowej wiedzy i ułatwienie im opanowania nowych umiejętności. Bez uwzględnienia tego czynnika, nawet bardzo dobrze pomyślane zmiany organizacyjne czy społeczne, ponoszą fiasko i prowadzą do rozczarowań. Aby do tego nie doszło, organizowane są rozmaite zamierzenia szkoleniowe, treningowe, czy doradcze, jako absolutnie niezbędne wsparcie zmiany. Szkoleniowcy i konsultanci z Grupy Trenerskiej Mentor zawsze postrzegają swoje działania jako środek, który prowadzi do realnej zmiany.

Generalnie, ten zakończony niewątpliwym sukcesem projekt szkoleniowy, jest krokiem we właściwym kierunku. Z jednej strony uważamy, że należy doskonalić jego konkretne elementy, z drugiej testować i monitorować praktyczne wykorzystanie efektów szkoleń. Dialog społeczny jest obecny na polskim rynku idei. O dialogu mówi się w organizacjach, czy mediach. Dialog miewa nawet postać instytucjonalną w postaci instytutów czy komisji działających na różnych poziomach życia społecznego. Są to fakty pozytywne i godne podkreślenia, dotyczą jednak dialogu jako pewnej idei. Dialog jednak jest narzędziem służącym do realizacji celów społecznych i organizacyjnych. W tej perspektywie sytuacja nie jest już taka korzystna. Wielu ludziom i grupom przy najlepszych intencjach brakuje potrzebnej do prowadzenia wiedzy a zwłaszcza umiejętności, dlatego uważamy, że w następnych krokach na drodze do rozwoju dialogu społecznego w branży potrzebne jest:

- Wsparcie dalszego rozwoju grupy liderów dialogu społecznego w przemyśle szklarskim, wstępnie wskazanych w toku programu.
- Rozszerzenie grupy liderów dialogu społecznego w przemyśle szklarskim na podstawie kryteriów doboru wykorzystanych w toku programu.
- Danie tej grupie możliwości korzystania z elektronicznych narzędzi wsparcia rozwoju swoich kompetencji (takich jak e-learning i e-dialog).
- Zbudowanie systemu zachęt dla kaskadowania efektów szkolenia do innych grup.
- Kontynuacja gromadzenia oryginalnych i specyficznych branżowo studiów przypadków dialogu i stosowanie ich w trakcie kolejnych szkoleń.

Rekomendujemy także dalsze doskonalenie treści czterech podstawowych obszarów kompetencji Lidera Dialogu Społecznego, a także wykorzystywanych przy ich realizacji metod. Potwierdziły się one już w praktyce szkoleniowej i spotkały z dużym uznaniem ze strony uczestników zajęć.



PODSUMOWANIE SZKOLEŃ

mgr Nina Dragosz, dr Krzysztof Broclawik
GT Mentor

Grupa Trenerska MENTOR z Krakowa w ramach Projektu realizowanego przez Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i budżet państwa przeprowadziła cykl szkoleń. Szkolenia te dedykowane były partnerom dialogu społecznego z firm branży szklarskiej, chemicznej lub ceramicznej. Celem szkoleń było zbudowanie solidnego fundamentu wiedzy i umiejętności, które posłużą do prowadzenia dialogu społecznego z udziałem wszystkich partnerów społecznych w branży.

W okresie od maja do lipca 2009 roku zgłaszający się na zaproszenie organizatorów uczestnicy wzięli udział w cyklu szkoleń. Ich tematyka obejmowała: komunikację, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów i prowadzenie dialogu z partnerami społecznymi. Uczestnikami przede wszystkim byli członkowie związków zawodowych, ale również przedstawiciele pracodawców i kadry kierowniczej. Łącznie w zajęciach wzięło udział 85 osób. W efekcie aktywnego uczestniczenia w szkoleniach ich uczestnicy odnieśli następujące korzyści:

- rozwinęli umiejętności przywódcze i komunikacyjne przydatne w procesie dialogu społecznego,
- rozszerzyli wachlarz swoich możliwości korzystania z kontekstów dialogu społecznego takich jak Unia Europejska, Polska, branża szklarska, przedsiębiorstwo,
- pogłębili zrozumienie zakresu zastosowania technik negocjacyjnych dla osiągnięcia pożądanego rezultatu dialogu społecznego,
- poznali zasady oceniania partnera dialogu i sytuacji w jakiej znajdują się obie strony,
- udoskonaili metody radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz w czasie kryzysu gospodarczego.

Szkolenia ocenione były przez ich uczestników jako wartościowe i atrakcyjne. Była to opinia wyrażona zarówno w arkuszach ocen jak i bezpośrednich kontaktach z trenerami. W swoich wypowiedziach po szkoleniu uczestnicy szczególnie podkreślali bardzo dużą przydatność tematyki zajęć dla ich praktyki zawodowej. Dodatkową, aczkolwiek niezwykle ważną korzyścią, była możliwość wzajemnego poznawania się i uczenia się od siebie nawzajem podczas inspirowanej przez trenerów wymiany wiedzy i doświadczeń wewnątrz grup uczestników.

Nawiązany podczas organizacji i prowadzenia szkoleń, bliski i intensywny kontakt z przedstawicielami przemysłu szklarskiego, upoważnia nas do sformułowania opinii o trafności i dużej przydatności tematyki projektu. W kolejnych, podejmowanych w celu promowania idei dialogu społecznego działaniach, rekomendujemy ich kontynuowanie w formie szkoleń zarówno tradycyjnych jak i *e-learningowych*, oraz rozbudowywanie w postaci pogłębienia problematyki i rozszerzenia zakresu wpływu na rzeczywistość gospodarczą.

System E-Dialog, zgodnie z naszymi początkowymi założeniami miał być głównie platformą komunikacji środowiska związanego z przemysłem szklarskim. Zależało nam na tym, aby był przydatnym narzędziem dla liderów dialogu prowadzonego w naszej branży oraz pomagał w utrzymaniu i rozwijaniu dialogu.



Założenia te udało nam się doprecyzować między innymi dzięki rekomendacjom zespołu prowadzącego badania stanu dialogu społecznego i dyskusjom w gronie ekspertów reprezentujących wszystkich Partnerów. Badania wskazały jednoznacznie, że wśród najważniejszych funkcji platformy E-Dialog powinno być budowanie dobrych relacji, m.in. poprzez relacje słowne i zdjęciowe z wydarzeń integrujących branżę. Jako podstawowe narzędzie komunikacyjne dla przyszłych użytkowników nowej platformy wskazane zostały fora dyskusyjne.

Dodatkowym bodźcem do udoskonalania narzędzia E-Dialog były warsztaty, podczas których promowaliśmy je i uczyliśmy aktywnego korzystania z niego. Duża część uwag uczestników warsztatów została uwzględniona przez wykonawcę systemu. Dzięki warsztatom udało nam się dotrzeć do wielu środowisk związanych z przemysłem szklarskim.

Realizacja warsztatów przyniosła dodatkowe efekty, których początkowo nie zakładaliśmy. Ich uczestnicy stanowili grupę ludzi otwartych i aktywnych o bardzo różnych pozycjach w firmach i organizacjach związkowych. Warsztaty pozwoliły nam więc nawiązać kontakt z grupą ludzi będących naturalnymi kandydatami na liderów, jeszcze przed rozpoczęciem kolejnego działania w projekcie – szkoleń liderów dialogu. Podczas warsztatów promujących E-Dialog udało nam się także przekazać uczestnikom dodatkową wiedzę na temat aktualnych problemów branży.

Obecnie w chwili, gdy nasz projekt dobiega końca, system E-Dialog stał się sprawnym narzędziem przystającym do potrzeb środowiska szklarskiego.

Życzę Państwu miłego i efektywnego korzystania z platformy E-Dialog.

Tomasz Chruszczow
Kierownik merytoryczny działania E-Dialog
Dyrektor Biura Związku Pracodawców „Polskie Szkło”
Od 1 czerwca 2009 roku Dyrektor Departamentu
Zmian Klimatu i Ochrony Atmosfery Ministerstwa Środowiska

II.3

SYSTEM E-DIALOG Elementy składowe Systemu E-Dialog i ich funkcjonalność

Piotr Kardaś
Związek Pracodawców Polskie Szkło

Warsztaty E-Dialog
w Sierakowie
(15-16 kwietnia
2009 roku)



System internetowy E-Dialog to narzędzie wspomagające procesy komunikacyjne stworzone w ramach projektu Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego. Jest on dostępny pod adresem: www.centrum-dialogu.pl.

System E-Dialog stanowią odrębne moduły składające się na jedną spójną całość:

- serwis internetowy o projekcie i dialogu społecznym w przemyśle szklarskim,
- serwis intranetowy dla uczestników projektu (zawierający informacje o branży i jej otoczeniu, oraz narzędzia komunikacji i współpracy dla partnerów społecznych, a także wewnętrzne centrum informacji zawodowej),
- narzędzie do przeprowadzania badań w różnych zakresach działalności.



Spotkanie
Panelu Ekspertów
działania E-Dialog
w dniu 19 lutego
w Katowicach

Przygotowanie i wdrożenie Systemu E-Dialog

Platforma komunikacji środowiska szklarskiego E-Dialog powstała w oparciu o założenia opracowane przez Partnerów Dialogu i rekomendacje z badań stanu dialogu w branży, które stanowiły pierwsze działanie w projekcie. Szczegółowy zakres zawartości systemu określił Panel Ekspertów działania E-Dialog wraz z przedstawicielami wykonawcy.



Warsztaty E-Dialog
w Sierakowie
(15-16 kwietnia
2009 roku)

Wykonawców wybrano po przeanalizowaniu nadesłanych ofert nawiązujących do rozesłanych wcześniej zapytań. Zdecydowano, że wykonawcami będą firmy Edytor S.A. (serwisy internetowy i intranetowy) i Multimedia Communication Sp. z o.o. (narzędzie badawcze).

Spotkania Panelu Ekspertów

Podobnie jak w pozostałych działaniach projektu realizację działania nadzorował Panel Ekspertów reprezentujących każdego z Partnerów Projektu. Ekspersi odbyli 5 spotkań, między innymi w celu:

- stworzenia ramowych założeń systemu E-Dialog,
- dokonania weryfikacji założeń po analizie raportu z badań i stworzenia właściwej koncepcji systemu,
- uszczegółowienia, merytorycznego i funkcjonalnego zakresu systemu przy współpracy z przedstawicielami wykonawców,
- przetestowania i zaakceptowania ostatecznej wersji systemu,
- wytypowania uczestników warsztatów wdrożeniowych.

Warsztaty wdrożeniowe

Po przetestowaniu narzędzia przez Panel Ekspertów, zrealizowano warsztaty promujące system E-Dialog. Uczestnicy warsztatów to 90 osób aktywnych na polu dialogu społecznego w branży:

- przedstawiciele przedsiębiorstw będących członkami Związku Pracodawców „Polskie Szkło”,
- przedstawiciele zarządów organizacji związkowej przedsiębiorstw,
- pozostali uczestnicy dialogu społecznego z firm członkowskich oraz przedstawiciele firm niezrzeszonych.

Warsztaty przeprowadzili Tomasz Chruszczow, kierownik merytoryczny działania E-Dialog, i Cezary Kopczyński nadzorujący prace nad serwisem z ramienia firmy Edytor S.A.

Głównym celem warsztatów było nabycie przez uczestników umiejętności korzystania z systemu E-Dialog, a także samodzielnego dodawania do niego nowych treści i współpracy z administratorem systemu.

W cyklu siedmiu Warsztatów E-Dialog przeszkolono 90 osób. Warsztaty odbyły się w okresie od marca do lipca 2009 roku w:

- Warszawie (dwukrotnie),
- Ustroniu (woj. śląskie),
- Sierakowie (woj. wielkopolskie),
- Zawierciu (woj. śląskie),
- Piotrowie (woj. wielkopolskie),
- Żłotym Potoku (woj. śląskie).

Elementy składowe Systemu E-Dialog i ich funkcjonalność

Serwis internetowy

Serwis internetowy dostępny jest pod adresem www.centrum-dialogu.pl i składa się z następujących głównych działów:

- **Aktualności**,
- **Projekt** zawierającego wizytówkę i wybrane dokumenty dotyczące projektu,
- **Dialog** zawierającego podstawowe wiadomości i dokumenty o dialogu społecznym w tym dialogu sektorowym w polskiej branży szklarskiej,
- **Partnerzy** zawierającego wizytówki Lidera i Partnerów projektu,
- **Przemysł** zawierającego podstawowe informacje o przemyśle szklarskim w Polsce,
- **Prawo**,
- **Po godzinach** zawierającego treści społecznościowe.

Administrator ma możliwość dowolnego aktualizowania, modyfikowania i dodawania podstron serwisu. Serwis jest obsługiwany przez pracownika Związku Pracodawców „Polskie Szkło” i będzie aktualizowany także po zakończeniu projektu.

Serwis internetowy posiada angielską wersję językową.

Intranet dla uczestników dialogu społecznego

Serwis intranetowy E-Dialog dostępny jest w części dla każdego internauty, który skorzysta z możliwości automatycznego otrzymania hasła dostępu. Wybrane części serwisu są dostępne dla osób, którym uprawnienia do korzystania z nich nada jego administrator (m.in. wszystkich uczestników warsztatów wdrożeniowych systemu). Logowanie do serwisu odbywa się poprzez formularz na stronie internetowej projektu.

Na serwis intranetowy składają się:

- strona informacyjna intranetu – podobna do strony internetowej projektu, zawierająca aktualności, podstrony informacyjne

- i aktualizowane informacje oraz dokumenty przydatne uczestnikom sektorowego dialogu społecznego,
- forum dyskusyjne oparte o mechanizmy phpBB,
- dział „Po godzinach” zawierający treści społecznościowe,
- dział „Wirtualne Targi Pracy” w którym firmy sektora poszukujące pracowników mogą umieszczać oferty pracy,
- baza wiedzy,
- moduł automatycznego nadawania hasła dostępu,
- moduły rozsyłania informacji do zarejestrowanych użytkowników,
- narzędzie komunikacji *on-line* – transmisji strumieniowej,
- baza zarejestrowanych użytkowników,
- baza osób o szczególnych uprawnieniach,
- podręcznik *on-line* dla administratorów i użytkowników,
- panel administracyjny umożliwiający obsługę wszystkich pozostałych elementów; administrator serwisu ma możliwość dowolnego aktualizowania, modyfikowania i dodawania jego zawartości. Serwis jest obsługiwany przez pracownika Związku Pracodawców „Polskie Szkło” i pozostanie aktywny także po zakończeniu projektu.

*Serwis
pozostanie
aktywny
po zakończeniu
projektu*

System do przeprowadzania badań statystycznych

Kolejnym elementem E-Dialogu jest system informatyczny pozwalający na przygotowanie, przeprowadzenie i analizę wyników badań ankietowych, w tym badań *on-line*. Funkcjonalność systemu umożliwia także przeprowadzanie testów w ramach *e-learningu*.

Zintegrowany z serwisem intranetowym system został przygotowany i przetestowany pod nadzorem prof. dr. hab. Tadeusza Grabińskiego, członka PAN specjalizującego się w ankietowych badaniach statystycznych.

Na najważniejsze możliwości narzędzia statystycznego składają się:

- tworzenie i edycja ankiet,
- przeprowadzanie internetowych badań ankietowych; ankiety

internetowe wypełniane mogą być w dwóch trybach:

- ankiety otwartej skierowanej do wszystkich chętnych,
- lub ankiety skierowanej do konkretnej grupy odbiorców, którzy by ją wypełnić będą musieli się zalogować; narzędzie to może być wykorzystane na potrzeby *e-learningu*,
- analiza wyników (osobny moduł analityczny),
- przechowywanie wyników (osobny moduł gromadzenia wyników),
- przekazywanie wyników do innych programów (moduł eksportu wyników).

Partnerzy zakładają, że możliwości systemu do przeprowadzania badań będą przydatne nie tylko w rozwoju dialogu w branży, ale także w planowanych działaniach stanowiących kontynuację opisywanego projektu.



Warsztaty
E-Dialog w Warszawie
(30-31 marca
2009 roku)



Warsztaty
E-Dialog
w Dusznikach
(13 marca 2009 roku)

PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE

Zbigniew Szumera

Prezes Wydawnictwa Edytor S.A.

Dialog poprzez E-Dialog

Wykorzystanie nowoczesnych systemów komunikacji społecznej jakim jest Internet, umożliwił firmie EDYTOR S.A. oraz twórcom systemu E-Dialog stworzenie optymalnego narzędzia w kontaktach pracodawców i pracobiorców. Głównym celem projektu „Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego” jest bowiem rozwój dialogu społecznego w branży dzięki podniesieniu jakości działania partnerów społecznych (pracodawców, pracobiorców, związków zawodowych). Opracowany portal internetowo-intranetowy ma na celu zapewnić obsługę Projektu Centrum Dialogu Przemysłu Szklarskiego. Założenia tego projektu zostały omówione wcześniej, więc zostaną tu pominięte.

System E-Dialog jest platformą komunikacji środowiska szklarskiego oraz narzędziem wymiany informacji wśród uczestników dialogu. System służy m.in. usprawnieniu komunikacji wewnętrznej oraz zewnętrznej.

Zawartość systemu jest weryfikowana poprzez badania stanu dialogu w branży i może być uzupełniana przez tworzenie dodatkowych modułów. Portal systemu E-Dialog przygotowano w wersji dwujęzycznej, polskiej i angielskiej, z możliwością przełączania w dowolnym momencie.

E-Dialog to narzędzia składające się na jedną spójną całość:

1. Rozbudowana strona internetowa projektu.
2. Intranet dla użytkowników projektu (zawierający bazę wiedzy, forum dyskusyjne, bazy członków związków, a także wewnętrzne centrum informacji zawodowej dla członków).
3. System do przeprowadzania badań statystycznych.

Aby zrealizować założenia Projektu zainstalowano następujące moduły z niezbędnymi narzędziami:

A. Internet – wizytówka projektu

Jest to bowiem ogólnodostępna platforma internetowa na której można znaleźć stałe „zakładki” (aktualności, wizytówki projektu, partnerów i branży oraz część społecznościowa – galeria „Po godzinach”).

Zadanie zrealizowano przy wykorzystaniu platformy CMS (*Content Management System*) i wykorzystaniem silnika i struktur baz MySQL. Strona internetowa została zaprojektowana w wersji 2-języcznej. Koncepcja graficzna wizualizacji projektu „Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego” opracowana została siłami Edytor S.A. przy współpracy organizatorów Projektu. Elementami strony-wizytówki projektu jest „Opis projektu” (edytowalne artykuły z możliwością dodawania zdjęć itp.), „Aktualności” (edytowalne artykuły), „Baza wiedzy” oraz pola logowania do części intranetowej systemu E-Dialog oraz modułów badawczych.

B. Intranet

Intranet zrealizowany dla ograniczonej grupy użytkowników (tylko uprawnionych) został zbudowany w oparciu o architekturę klient-serwer. Zarządzanie projektem wykonują osoby, posiadające odpowiednie uprawnienia zapewniające pełny dostęp do jego funkcji w zależności od zakresu obowiązków i mogą dodawać/usuwać uprawnienia dla zwykłych użytkowników systemu. Jego adresatem i użytkownikiem są jedynie zdefiniowani uczestnicy projektu mogący korzystać z rozszerzonej bazy wiedzy oraz dodatkowych narzędzi informatycznych (aktualności intranetowe, dokumenty Dialogu, dokumenty Projektu, multimedia, pomoc do systemu E-Dialog, moduł zarządzania zawartością, moduł zarządzania użytkownikami, moduł administracyjny Forum). Intranet stwarza możliwość tworzenia modułów zewnętrznych: np.: system badań *on-line*. Głównymi elementami intranetu są:

Strona informacyjna intranetu – technologicznie analogiczna do wizytówki projektu z możliwością łączenia się z poszczególnymi elementami rozwiązania.

Baza wiedzy – baza serwerowa z aplikacją kliencką (na stronie www) pozwalająca na tworzenie tematów informacyjnych powstających z zapytań użytkowników oraz własnych koncepcji prowadzących serwis. Aplikacja kliencka pozwala na łatwe wyszukanie interesujących dla użytkowników tematów jak również dodawanie propozycji tematów. Moderator bazy wiedzy ma uprawnienia do dodania/edycji/usunięcia tematu do/w/z bazy wiedzy. Zastosowano tu bazy MySQL/Linux niewymagające zakupu dodatkowych licencji serwerowych.

Moduł multimedialny do organizacji i prowadzenia konferencji i szkoleń *on-line*. Moduł umożliwiać może prowadzenie szkoleń w zakresie zagadnień związanych ze specyfiką dialogu społecznego, jak również szkoleń zawodowych. W przypadku potrzeby możliwe jest podłączenie modułów zapewniających przeprowadzenie testów i egzaminów za pośrednictwem Internetu.

Forum dyskusyjne – forum internetowe z moderatorem i możliwością grupowania tematów.

Bazy użytkowników, członków systemu – baza z możliwością zarządzania (dodawanie/edycja/usuwanie) jak również grupowania osób.

Zarządzanie systemem E-Dialog realizowany jest poprzez moduł administracyjny oraz moduł zarządzania profilami użytkowników.

Moduł administracyjny służy do: obsługi autoryzacji użytkowników, autoryzacji automatycznej dla zwykłych uczestników, zarządzania kontami i uprawnieniami użytkowników, zarządzania treścią

Intranet
stwarza
możliwość
tworzenia
modułów
zewnętrznych

systemu, dodawania i zarządzania (ogólnego) projektami, mechanizmem logów systemu – oraz logów dostępu i logów błędów).

Zarządzanie profilami użytkowników. Zakres dostępności do poszczególnych modułów i materiałów zależy jest od indywidualnych uprawnień nadawanych użytkownikom i grupom użytkowników przez administratora systemu. Grupy użytkowników zdefiniowane wcześniej: użytkownicy zarejestrowani i uprzywilejowani, redaktorzy zawartości www i Intranetu, redaktorzy aktualności, moderatorzy Forum, administratorzy baz danych oraz administratorzy strukturalni. W miarę potrzeby mogą być tworzone nowe grupy lub nadawane specjalne uprawnienia do wybranych elementów zawartości serwisu.

System skierowany jest do wielu różnych zadań i każde z nich operuje na własnym zasobie użytkowników, projektów, itp. Z poziomu konta administracyjnego można dodawać kolejnych użytkowników wraz z uprawnieniami (zarządzanie użytkownikami i komponentami, zarządzanie projektami oraz zarządzanie ankietami, analiza wyników oraz logi).

Doświadczenia zdobyte przez twórców projektu E-Dialog, stwarzają szansę powszechnego wykorzystania opracowanej i wdrożonej technologii w rozwiązywaniu problemów i unikaniu konfliktów na linii pracownicy – związki zawodowe – pracodawcy. Jestem przekonany, iż system E-Dialog oraz służące mu narzędzie informatyczne, jakim jest opracowana przez EDYTOR S.A. platforma internetowa, umożliwi w niedalekiej przyszłości praktyczne wykorzystanie idei dialogu społecznego, nie tylko w odniesieniu do środowiska szklarskiego, lecz również w innych branżach.

PODSUMOWANIE

Alicja Wróbel
Koordynator Projektu

Podobnie, jak znajdujące się w dalszej części tekstu różne wizerunki mojej osoby przedstawione przez uczestników szkoleń w ramach jednego z zadań treningowych – również realizowany projekt ma swoje oblicza.



Po pierwsze – prowadzenie projektu współfinansowanego ze środków unijnych wiąże się z przestrzeganiem szeregu zasad i wytycznych nakładanych przez Instytucję Zarządzającą. W przypadku projektów partnerskich, tak jak to miało miejsce w naszym projekcie, niezwykle ważnym jest czytelne ustalenie zasad współdziałania i podział zadań na poszczególnych Partnerów. Duże znaczenie miało tu ustanowienie grona eksperckiego składającego się z przedstawicieli Partnerów Projektu. Eksperti na każdym etapie realizacji projektu aktywnie uczestniczyli w jego realizacji i wspólnie podejmowali istotne decyzje.

Duży stopień złożoności projektu wpływał na zwiększenie jego atrakcyjności, zarówno z punktu widzenia Instytucji Zarządzającej, ale przede wszystkim środowiska szklarskiego. Potwierdzeniem zapotrzebowania na realizowane działania były wyniki badań socjologicznych zrealizowanych w pierwszej fazie projektu. Potrzeby te zostały zauważone już wcześniej, stąd zrodziła się wśród Partnerów Projektu chęć podjęcia określonych działań. Przeprowadzona wnikliwa analiza branży dała namacalne ku temu powody utwierdzając organizacje partnerskie, że należy podjąć określone działania w celu wzmocnienia dialogu społecznego w branży.

Realizacja projektu charakteryzującego się dużym stopniem złożoności i różnorodnością podejmowanych działań (badania, system elektroniczny, warsztaty, szkolenia) wymagała ciągłego czuwania nad realizacją harmonogramu zgodnie z założeniami. Polegało ono na koordynacji prac zespołu na różnych płaszczyznach, często równoległego prowadzenia kilku zadań realizowanych w ramach projektu, jak również wprowadza-



Koordinator projektu widziany oczami uczestników szkoleń



nia bieżących usprawnień i modyfikacji gwarantujących realizację poczynionych założeń. Nieocenione wsparcie zespołu projektowego składającego się z pracowników organizacji partnerskich oraz przedstawicieli branży było niewątpliwie kluczem do sukcesu podjętych działań. Jest ono także przykładem rozwoju i wzmocnienia dialogu pomiędzy organizacjami pracodawców i pracowników.

Szczególnie sympatyczne momenty projektu, które zapadły mi w pamięci, to spotkania z uczestnikami szkoleń i warsztatów oraz uzyskane opinie o realizowanych spotkaniach. Dzięki możliwości bezpośredniego kontaktu z beneficjentami ostatecznymi szkoleń (tak są nazywani w oficjalnych dokumentach) miałam możliwość uzyskać potwierdzenie, że realizowane przez nas działania mają sens i odpowiadają faktycznym potrzebom. To bardzo budujący wniosek, który stanowi siłę napędową kolejnych działań stanowiących kontynuację i rozwój niemal zakończonego projektu.

Alicja Wróbel
Koordynator Projektu

Spis treści

Przedmowa	3
I Branża Szklarska w Polsce	7
I.1 Przemysł szklarski w Polsce	9
I.2 Historia dialogu autonomicznego w branży szklarskiej	19
II Projekt Centrum Dialogu Społecznego Przemysłu Szklarskiego	23
II.1 Analiza stanu dialogu społecznego w branży szklarskiej w Polsce	25
II.1.1 Cel badania	26
II.1.2 Badanie jakościowe „Analiza stanu dialogu społecznego w polskim przemysle szklarskim”	28
II.1.3 Badanie ilościowe „Analiza stanu dialogu społecznego w polskim przemysle szklarskim”	35
II.2 Szkolenia liderów dialogu społecznego	47
II.3 System E-Dialog	69
Podsumowanie	81

