



Budowanie i zarządzanie skutecznymi organizacjami pracodawców w sektorze usług społecznych

Praktyczny poradnik



Co-funded by
the European Union

Spis treści

- 3 Wstęp
- 4 Zarządzanie i strategia
- 6 Członkowie i współpraca w sieci
- 8 Finansowanie organizacji pracodawców
- 12 Dialog społeczny
- 15 Komunikacja
- 18 Reprezentacja i wpływ
- 19 Kluczowe wnioski

Wstęp

Powszechnie wiadomo, że warunki pracy zwykle są lepsze w sektorach z silnym dialogiem społecznym i układami zbiorowymi. W dziedzinie takiej jak usługi socjalne, gdzie warunki pracy mogą często są niełatwe, wspieranie takiego dialogu ma kluczowe znaczenie nie tylko ze względu na silny związek między jakością pracy a jakością świadczonych usług. Dialog społeczny odgrywa również istotną rolę w podejmowaniu wyzwań takich jak braki kwalifikacji i niedobory personelu, które są powszechne w sektorze usług socjalnych.

Znaczenie wzmocnienia dialogu społecznego na poziomie europejskim i krajowym zostało również potwierdzone przez „Europejską strategię w dziedzinie opieki” Komisji Europejskiej¹ oraz Inicjatywę Dialogu Społecznego 2023².

W wielu krajach europejskich dialog społeczny wciąż jest słabo rozwinięty, szczególnie na poziomie sektora usług socjalnych. Związki zawodowe mogą istnieć w tych regionach, ale często brakuje im odpowiedników po stronie pracodawców.

Jest to jedna z kluczowych kwestii poruszonych w projekcie IWorCon. IWorCon (skrót od Improving Working Conditions – poprawa warunków pracy) ma na celu budowanie potencjału organizacji pracodawców w sektorze usług socjalnych i ułatwianie wzajemnego uczenia się.

W tym celu partnerzy zaangażowani w projekt uczestniczyli w wizytach studyjnych w organizacjach pracodawców w Holandii, Belgii, Hiszpanii, Francji, Austrii i Czechach.

Wizyty studyjne stanowiły dla partnerów cenną okazję do zapoznania się z usługami socjalnymi i dialogiem społecznym w różnych krajach oraz zbadania funkcjonowania skutecznych organizacji pracodawców w tym sektorze i zarządzania tymi organizacjami. Partnerzy zapoznali się z informacjami dotyczącymi **członkostwa i sieci organizacji goszczących, jej finansowania, praktyk dialogu społecznego, a także komunikacji, reprezentacji i wpływu**. Wizyty obejmowały również prezentację i późniejszą dyskusję z przedstawicielem związków zawodowych sektora usług socjalnych w każdym kraju.

Niniejszy poradnik ma na celu dostarczenie praktycznych wskazówek i przykładów budowy i zarządzania skutecznymi organizacjami pracodawców w sektorze usług socjalnych.

Jest on podsumowaniem kluczowych wniosków z wizyt studyjnych. Ponadto zawiera elementy ankiety przeprowadzonej przez Federację Europejskich Pracodawców Socjalnych wśród jej członków w styczniu 2025 r.

Więcej informacji na temat IWorCon można znaleźć na stronie internetowej projektu: <https://www.socialemployers.eu/iworcon/>

¹ https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/european-care-strategy-caregivers-and-care-receivers-2022-09-07_en#navItem-relatedDocuments

² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_290

Zarządzanie i strategia

W większości organizacji zaangażowanych w działania projektu IWorCon organizacje pracodawców miały zazwyczaj strukturę stowarzyszeń lub podobnych instytucji, takich jak związki pracodawców. Organizacje te koncentrują się przede wszystkim na reprezentowaniu interesów pracodawców w branży, w szczególności w relacjach ze związkami zawodowymi.

Organizacje pracodawców są zazwyczaj zarządzane przez walne zgromadzenie składające się ze wszystkich członków. Walne zgromadzenie powołuje zarząd odpowiedzialny za nadzorowanie organizacji, co obejmuje wybór prezesa i innych kluczowych przedstawicieli, takich jak wiceprezes, sekretarz i skarbnik.

Ta struktura zarządzania sprzyja demokratycznemu funkcjonowaniu opartemu na regularnych wyborach, jasno określonej wizji lub misji, zaktualizowanej strategii i programie prac dostosowanym do uzgodnionego budżetu.

Zgodnie z poradnikiem MOP „**Skuteczna organizacja pracodawców**”, dobra wizja lub misja powinna zawierać następujące elementy:

→ cel – jedno zdanie, które opisuje końcowy rezultat, jaki organizacja chce osiągnąć (i dla kogo), np. „poprawa środowiska konkurencyjnego dla biznesu”;

→ działalność – opis podstawowych środków wykorzystywanych do osiągnięcia celu, np. „poprzez skuteczne rzecznictwo wobec organów nadzoru i świadczenie usług na rzecz członków”;

→ wartości – lista wartości, przekonań lub zasad przewodnich podzielanych przez członków organizacji, np. „usługi wysokiej jakości i korzystne cenowo”.

Kluczowe cele i strategię osiągnięcia tych celów powinny być również określone przez grupę roboczą złożoną z członków.

Ta misja i strategia pomagają przyciągnąć potencjalnych nowych członków i ustalić metody, przy użyciu których organizacja i jej pracownicy powinni działać, negocjować, komunikować się i wpływać na politykę..



Przykłady misji organizacji pracodawców

- *Rozwijanie funkcji pracodawcy, aby lepiej spełniać oczekiwania osób objętych opieką i wsparciem w naszych placówkach i usługach.*
- *Podstawowym celem Stowarzyszenia jest pomoc w rozwoju i doskonaleniu usług socjalnych świadczonych przez jego członków.*
- *Organizacja wspiera i umacnia swoich członków w świadczeniu leżących w interesie społecznym usług socjalnych, które są niezbędne dla całej populacji i które w związku z tym muszą być wysokiej jakości i (finansowo) dostępne dla każdego.*
- *Stowarzyszenie ponosi społeczną odpowiedzialność za to, aby organizacja opieki nad osobami starszymi i przewlekle chorymi była przyszłościowa. Oznacza to ograniczenie biurokracji, zmniejszenie niedoborów personelu, stymulowanie innowacji w sektorze oraz ułatwianie i ochronę profesjonalizmu pracowników opieki.*
- *Misją Federacji jest reprezentowanie i przyczynianie się do rozwoju konkurencyjnych, efektywnych organizacji tworzących wartość społeczną i ekonomiczną, które sprzyjają zatrudnieniu i podnoszą poziom zdolności do zatrudnienia osób z niepełnosprawnością.*

Członkowie i współpraca w sieci

Członkowie mają kluczowe znaczenie dla organizacji pracodawców, ponieważ stanowią podstawę jej skuteczności, wpływu i trwałości.

Silna i szeroka baza członkowska pozwala organizacji skuteczniej reprezentować interesy sektora usług socjalnych wobec decydentów, organów nadzoru i interesariuszy oraz angażować się w dialog społeczny. Poprzez zbiorowy głos organizacja może działać na rzecz polityk wspierających zrównoważony rozwój usług socjalnych, w obszarach takich jak finansowanie, warunki pracy, rozwój pracowników i przepisy prawa pracy.

Liczni i zróżnicowani członkowie umożliwiają organizacji uzyskanie kompleksowego, rzeczywistego zrozumienia różnych wyzwań stojących przed sektorem. Zwiększa to również wiarygodność organizacji jako organu reprezentującego pracodawców z sektora usług socjalnych i wzmacnia jej zdolność do negocjowania układów zbiorowych ze związkami zawodowymi.

Poza członkami organizacje pracodawców współpracują w ramach szerszego ekosystemu z partnerami, organami władz i innymi powiązanymi organizacjami.

Sieć wspiera komunikację, współpracę oraz wymianę pomysłów, najlepszych praktyk i innowacji w zakresie usług socjalnych.

Budowanie silnej bazy członkowskiej wymaga strategicznego podejścia, które kładzie nacisk na wartość, znaczenie i zaangażowanie. Aby wykazać korzyści płynące z członkostwa w organizacji, należy wziąć pod uwagę następujące punkty.

1 Określanie i komunikowanie wartości

→ Określenie w jasny sposób, w jaki sposób organizacja radzi sobie z wyzwaniami stojącymi przed pracodawcami z sektora usług socjalnych, takimi jak ograniczenia finansowe, niedobory personelu i kwalifikacji oraz zachowanie zgodności z przepisami.

→ Rozpoczęcie określania wartości i misji organizacji od pierwszej białej księgi rozwijanej z czasem. Punktem wyjścia może być stawienie czoła wyzwaniu wspólnie z kilkoma organizacjami.

2 Zrozumienie wyzwań stojących przed sektorem i stawienie im czoła

→ Prowadzenie regularnego dialogu i ankiet lub grup fokusowych z członkami w celu zrozumienia ich potrzeb, oczekiwań, priorytetów i problemów.

→ Opracowanie programów i inicjatyw, które bezpośrednio odnoszą się do tych kwestii, takich jak programy rozwoju personelu, wsparcie w zakresie zgodności z przepisami lub rzecznictwo finansowe.

3 Wykazanie wpływu

- Wykazanie wpływu poprzez negocjowanie sektorowych układów zbiorowych pracy ze związkami zawodowymi lub udział w delegacji pracodawców uczestniczącej w negocjacjach międzysektorowych.
- Prezentacja dotychczasowych sukcesów w wywieraniu wpływu na politykę, zapewnianiu finansowania lub rozwiązywaniu wyzwań stojących przed sektorem.
- Aktywne angażowanie członków w inicjatywy z obszaru rzecznictwa w celu podkreślenia zbiorowego wpływu.
- Promowanie wymiernych korzyści, takich jak rzecznictwo, szkolenia, negocjacje zbiorowe, porady prawne, możliwości nawiązywania kontaktów i dostęp do zasobów. Popularyzacja sukcesów i referencji od aktualnych członków, aby zilustrować wpływ wywierany przez członków.

4 Budowanie relacji i wspieranie zaangażowania

- Korzystanie z osobistych kontaktów, imprez i działalności w sektorze, aby budować zaufanie i wykazywać zaangażowanie w potrzeby członków.
- Tworzenie poczucia wspólnoty, której członkowie czują się doceniani i wspierani.

5 Zapewnienie platformy kontaktów między członkami

- Organizacja wydarzeń z przerwami na nawiązywanie kontaktów, warsztatów i zajęć grupowych pozwalających członkom wyjść z izolacji i rozmawiać z kolegami zarówno o wyzwaniach, przed którymi stoją, jak i sukcesach, które osiągają.
- Jeśli organizacja nie jest reprezentowana we wszystkich regionach, angażowanie członków poprzez spotkania i sesje szkoleniowe oraz tworzenie możliwości współpracy.

Na przykład, niektóre z organizacji odwiedzonych podczas projektu organizują regularne spotkania lokalne gromadzące menedżerów zasobów ludzkich z regionu w celu nawiązywania kontaktów, bycia na bieżąco z rozwojem personelu i dzielenia się najlepszymi praktykami.

Tworzenie sieci kontaktów jest ważne nie tylko dla członków, ale także dla samej organizacji, szczególnie z punktu widzenia wpływu. Organizacja może wykorzystać swoje sieci, a także współpracować z innymi organizacjami sektorowymi, organami międzysektorowymi i związkami zawodowymi w celu budowania koalicji pełniących funkcje rzeczników.

Finansowanie organizacji pracodawców

Zapewnienie finansowania dla nowo utworzonej organizacji pracodawców w sektorze usług socjalnych ma kluczowe znaczenie dla jej trwałości.

Łączenie różnych źródeł finansowania może zapewnić stały przepływ środków przy jednoczesnym zminimalizowaniu zależności od jednego źródła.

Niezależnie od wielkości budżetu konieczne jest wykazanie zwrotu z inwestycji poprzez wymierne korzyści, takie jak rzecznictwo, szkolenia i wsparcie.

Nie ma jednego sposobu finansowania organizacji pracodawców. Aby jednak zagwarantować trwałe finansowanie, zaleca się stosowanie zróżnicowania, w tym niektórych – albo wszystkich – źródeł wymienionych poniżej.



Ankieta przeprowadzona wśród członków organizacji pracodawców sektora socjalnego wykazała **znaczne zróżnicowanie budżetów organizacji pracodawców**, od zaledwie kilku tysięcy euro do ponad dziesięciu milionów euro w przypadku największych organizacji. Budżety te są wykorzystywane przede wszystkim na zatrudnianie pracowników, a wyniki badania wskazują, że organizacje pracodawców zatrudniają od 3 do 82 pracowników.

1 Opłaty członkowskie

→ Pobieranie od członków rocznej opłaty w oparciu o wielopoziomą strukturę, która uwzględnia wielkość lub możliwości finansowe organizacji.

→ Oferowanie niższych stawek dla mniejszych organizacji, członkostwo próbne lub promocyjne stawki tymczasowe. W takich przypadkach wszelkie ewentualne rabaty powinny być przejrzyste, aby zminimalizować ryzyko sporów.



Składki członkowskie stanowią znaczną część dochodów organizacji pracodawców. Według ankiety przeprowadzonej wśród pracodawców społecznych 57% respondentów stwierdziło, że składki członkowskie stanowią ponad 75% ich całkowitego dochodu. Badanie ujawniło również znaczne zróżnicowanie metod obliczania tych opłat. Niektóre organizacje opierają opłaty na procencie wynagrodzenia brutto wypłacanego pracownikom, inne na liczbie pracowników, a jeszcze inne stosują stawki ryczałtowe.

2 Dotacje i wsparcie ze strony państwa

→ Ubieganie się o dotacje UE lub dotacje państwowe mające na celu wspieranie usług socjalnych, rozwoju personelu lub inicjatyw z obszaru budowania potencjału.

→ W niektórych krajach program EFS+ może wspierać budowanie potencjału partnerów społecznych, między innymi w obszarach takich jak rozwój personelu i kwalifikacji. Jednak w przypadku organizacji szczebla krajowego ważne jest, aby finansowanie publiczne nie powodowało zbyt dużej zależności od władz. Zachowanie autonomii partnerów społecznych ma zasadnicze znaczenie.

→ Współpraca z organami władz przy projektach takich jak poprawa standardów zatrudnienia lub realizacja programów szkoleniowych.

→ Zapewnienie dotacji na rozpoczęcie działalności dla nowych organizacji z fundacji lub programów publicznych promujących innowacje w sektorze socjalnym.

3 Sponsoring i partnerstwa

→ Współpraca z firmami lub usługodawcami wspierającymi sektor usług socjalnych, takimi jak firmy zajmujące się oprogramowaniem HR, dostawcy szkoleń lub fundatorzy.

→ Wspólne opracowywanie finansowanych projektów z innymi organizacjami lub interesariuszami w sektorze.

4 Usługi generujące przychody

Organizacje pracodawców zazwyczaj zapewniają doradztwo prawne, przynajmniej w odniesieniu do układów zbiorowych pracy, których są sygnatariuszami. Usługa ta została jednak rozszerzona na inne obszary, takie jak zarządzanie zasobami ludzkimi.

→ Zapewnienie za opłatą rozszerzonego **doradztwa** w kwestiach kadrowych, prawa pracy, układów zbiorowych, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz rozwoju organizacyjnego. W takich przypadkach usługi są świadczone przez urzędników dysponujących dogłębną wiedzą specjalistyczną i znajomością sektora, po konkurencyjnych kosztach w porównaniu z prawnikami i konsultantami zewnętrznymi. Porady prawne świadczy większość organizacji pracodawców.

→ Sprzedaż branżowych **raportów, poradników, zestawów narzędzi**, skonsolidowanych wersji układów zbiorowych pracy lub badań dostosowanych do potrzeb pracodawców z sektora usług socjalnych.

→ Zarządzanie **ośrodkiem szkoleniowym** lub współpraca z nim, głównie w celu zaspokojenia potrzeb członków w zakresie szkoleń. Oferowanie płatnych **sesji szkoleniowych** lub warsztatów na temat zarządzania pracownikami, trendów w sektorze lub codziennego zarządzania usługami. **Według ankiety przeprowadzonej wśród pracodawców z sektora usług socjalnych 80% członków organizacji zapewnia szkolenia (zdecydowanie najpopularniejsza świadczona usługa).**

→ Organizowanie płatnych **imprez** poświęconych tematom branżowym, w tym sponsorom. Imprezy te zapewniają członkom również możliwość nawiązywania kontaktów i budowania własnych relacji.

Należy ustanowić równowagę między usługami potencjalnie objętymi opłatą członkowską a płatnymi usługami, które wykraczają poza podstawową ofertę.

Ankieta przeprowadzona wśród pracodawców z sektora usług socjalnych wykazała, że 60% z nich oferuje swoim członkom płatne usługi, które w większości przypadków w ograniczonym stopniu (mniej niż 25%) zasilają ich ogólny budżet.

5 Wsparcie rzeczowe i udział w kosztach

→ Współpraca z innymi organizacjami w celu współdzielenia przestrzeni biurowej, technologii lub wsparcia administracyjnego w celu obniżenia kosztów.

→ Angażowanie specjalistów lub emerytowanych ekspertów do świadczenia pro bono usług w takich obszarach jak rzecznictwo, uświadamianie w zakresie wyzwań stojących przed sektorem lub prowadzenie szkoleń.

→ Pogłębienie współpracy z uniwersytetami, ośrodkami badawczymi lub jednostkami szkoleniowymi w celu uzyskania wsparcia rzeczowego na prowadzenie badań sektorowych, raportów wpływu lub projektów uświadamiających bez ponoszenia dodatkowych kosztów przez organizację.



Analiza SWOT różnych źródeł finansowania dla organizacji pracodawców (OP).

1 Finansowanie OP z opłat członkowskich

- *Mocne strony: niezależność, stabilne i przewidywalne finansowanie oraz zachęta do bycia na bieżąco.*
- *Słabe strony: zależność od możliwości finansowych członków, zwiększone obciążenie administracyjne w przypadku członków wnoszących niskie opłaty.*
- *Możliwości: rosnąca baza członków.*
- *Zagrożenia: ograniczenia finansowe członków.*

2 Finansowanie OP z dotacji krajowych

- *Mocne strony: dostęp do dużych funduszy.*
- *Słabe strony: ryzyko dla niezależności, brak dywersyfikacji finansowania.*
- *Możliwości: stabilność dzięki wsparciu ze strony państwa.*
- *Zagrożenia: zmiany polityczne wpływające na finansowanie.*

3 Finansowanie OP z projektów UE

- *Mocne strony: potencjalnie duże dotacje.*
- *Słabe strony: nieprzewidywalność, brak ciągłości projektu, obciążenie administracyjne.*
- *Możliwości: współpraca i tworzenie sieci kontaktów.*
- *Zagrożenia: zakłócenia spowodowane niespójnymi cyklami finansowania.*

4 Finansowanie OP z usług płatnych

- *Mocne strony: dywersyfikacja przychodów i usługi dostosowane do popytu.*
- *Słabe strony: korzystanie z oferowanych usług zależy również od zdolności członków do płacenia za te usługi.*
- *Możliwości: zrównoważony dochód przy wysokim popycie.*
- *Zagrożenia: odwrócenie uwagi od podstawowej misji organizacji, którą jest reprezentowanie sektora.*

Z wizyt studyjnych IWorCon

Dialog społeczny

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) dialog społeczny „obejmuje wszelkiego rodzaju negocjacje, konsultacje lub po prostu rozmowy między przedstawicielami władz państw, pracodawców i pracowników w kwestiach będących przedmiotem wspólnego zainteresowania związanych z polityką gospodarczą i społeczną”.³

Zaangażowanie w dialog społeczny nie tylko odpowiada na bezpośrednie wyzwania, ale także przyczynia się do długoterminowej stabilności, innowacyjności i wzrostu w sektorze usług społecznych poprzez:

- opowiadanie się za politykami, które zaspokajają wyjątkowe potrzeby sektora usług socjalnych w obszarach takich jak finansowanie personelu, prawo pracy i standardy zatrudnienia dostosowane do tego sektora;
- zapewnienie, że regulacje są praktyczne i możliwe do utrzymania, poprzez prezentację punktów widzenia partnerów społecznych podczas konsultacji;
- negocjowanie ze związkami zawodowymi lub przedstawicielami pracowników warunków zapewniających równowagę między uczciwymi warunkami pracy a trwałością działalności operacyjnej;
- opowiadanie się za zwiększeniem finansowania sektora usług socjalnych w celu zapewnienia jego trwałego rozwoju;

→ współpraca nad rozwiązaniami wyzwań, takich jak niedobór personelu i kwalifikacji, poprzez wspólne strategie i inicjatywy szkoleniowe;

→ demonstrowanie wartości sektora poprzez podkreślanie jego roli we wspieraniu dobrobytu społecznego podczas spotkań na platformach dialogu społecznego;

→ reagowanie na sytuacje kryzysowe lub wyzwania systemowe, takie jak pandemie lub spowolnienie gospodarcze, poprzez skoordynowane działania.

Nowo założona organizacja pracodawców może zacząć angażować się w dialog społeczny poprzez budowanie wiarygodności, nawiązywanie relacji i stopniowe uczestnictwo w platformach, na których odbywają się dyskusje związane z pracą. Wiarygodność wykazuje się również poprzez dogłębną wiedzę przedstawiciela pracodawców na temat sektora i jego wyzwań.

Jednocześnie organizacja musi wykazać swoją reprezentatywność poprzez swoich członków i działalność. Jest to niezbędne, aby zostać uznanym za partnera społecznego zgodnie z krajowym systemem regulacyjnym, co czasami może stanowić wyzwanie.

³ <https://www.ilo.org/resource/social-dialogue-0>

Kluczowe kroki obejmują:

→ **budowę silnej tożsamości organizacyjnej** poprzez jasne wyrażenie misji, priorytetów i zaangażowania organizacji w reprezentowanie pracodawców w sektorze usług socjalnych, a tym samym wykazanie reprezentatywności organizacji;

→ nawiązywanie relacji z kluczowymi interesariuszami:

- dotarcie do ministerstw pracy, agencji regulacyjnych i innych organów władz w celu przedstawienia organizacji i włączenia jej do odpowiednich dyskusji;
- nawiązanie kontaktu ze związkami zawodowymi w celu rozwijania konstruktywnych relacji opartych na wzajemnym szacunku i wspólnych celach oraz uznanie przez nie za partnera społecznego;
- współpraca z podobnymi organizacjami z pokrewnych sektorów w celu poznania najlepszych praktyk i tworzenia koalicji w pokrywających się kwestiach;

→ **zyskanie reprezentacji na platformach dialogu społecznego** poprzez członkostwo w już istniejących platformach dialogu społecznego, takich jak krajowe komitety ekonomiczno-społeczne (należy do nich wielu członków organizacji pracodawców sektora socjalnego), struktury rokowań zbiorowych na poziomach międzysektorowych i konsultacyjne organy władz; sprawdzenie, czy niektórzy członkowie już należą do aktualnych platform, może być również punktem wyjścia do reprezentacji;

→ **popieranie udziału pracodawców** w podejmowaniu decyzji wpływających na sektor usług socjalnych poprzez podkreślanie kluczowej roli, jaką odgrywają w zapewnianiu jakości usług i stabilności personelu;

→ **przygotowanie do negocjacji i rzecznictwa** poprzez regularne konsultacje z członkami w celu zrozumienia ich potrzeb i wyzwań, opracowywanie stanowisk, zaleceń lub rozwiązań w kluczowych kwestiach oraz wyposażanie przedstawicieli organizacji w umiejętności negocjacyjne i wiedzę, aby skutecznie angażowali się w dialog społeczny.

→ Przedstawiciele pracodawców muszą być również dyspozycyjni, aby poświęcić czas na przygotowanie do spotkań i udział w nich.

Jeśli chodzi o treść, ankieta przeprowadzona wśród członków organizacji pracodawców sektora socjalnego pokazuje, że członkowie negocjują układy zbiorowe pracy dotyczące szerokiego zakresu tematów, w tym klasyfikacji stanowisk i wynagrodzeń, bezpieczeństwa i higieny pracy, szkoleń i innych.



Formalny dialog społeczny prowadzi do postępu w sektorze usług społecznych. Może to pomóc w ustanowieniu wspólnych standardów, które promują stabilność gospodarczą i społeczną, poprawiając warunki pracy.

Uczestnik wizyty studyjnej IWorCon



Dobry dialog społeczny wymaga wzajemnego uznania i zaufania, solidnej struktury, wspólnej płaszczyzny między partnerami społecznymi i elastyczności ze strony władz.

Uczestnik wizyty studyjnej IWorCon



Które kwestie powinny być, Twoim zdaniem, priorytetem w negocjacjach w sektorze socjalnym w Twoim kraju?

- *Atrakcyjność/Zatrzymanie i rekrutacja pracowników*
- *Uznanie znaczenia sektora*
- *Kwalifikacje i szkolenia*
- *Większe finansowanie*
- *Wynagrodzenia*
- *Zielona transformacja, oczekiwania użytkowników usług wpływające na kwalifikacje personelu*

Z dyskusji przeprowadzonych podczas wizyty studyjnej IWorCon

Komunikacja

Poradnik MOP „Efektywna organizacja pracodawców – komunikacja perswazyjna” wskazuje ośmiu kluczowych odbiorców komunikacji organizacji pracodawców:

- Władze państwa
- Organizacje międzynarodowe
- Świat polityki
- Partnerzy gospodarczy
- Opinia publiczna
- Obecni pracownicy i kandydaci do pracy
- Obecni i przyszli członkowie
- Związki zawodowe

Zarówno komunikacja zewnętrzna, jak i wewnętrzna mają kluczowe znaczenie dla budowania wiarygodności i zaufania, uświadamiania oraz przyciągania i zatrzymywania członków.

Oba rodzaje komunikacji powinny opierać się na wizji i celach strategicznych organizacji i powinny być realizowane w ramach regularnie ocenianego i aktualizowanego planu komunikacji.

Budowanie skutecznej komunikacji zewnętrznej

Współpraca z mediami, decydentami i innymi zainteresowanymi stronami zapewnia, że obawy sektora są uwzględniane i rozumiane.

→ Określenie jasnego przekazu i celu

- Jasne sformułowanie misji, wizji i propozycji wartości organizacji.
- Dostosowywanie komunikatów do różnych grup odbiorców, takich jak pracodawcy, decydenci i opinia publiczna.
- Opracowanie spójnej identyfikacji wizualnej (logotypów, szablonów) i stylu komunikacji.

→ Korzystanie z narzędzi i kanałów cyfrowych

- Stwórz przyjazną dla użytkownika stronę internetową, zaangażuj interesariuszy w mediach społecznościowych i korzystaj z szerokiej gamy narzędzi marketingowych, aby skutecznie udostępniać aktualizacje i spostrzeżenia.
- Wykorzystanie tradycyjnych mediów, takich jak lokalna prasa, w celu dotarcia do różnych odbiorców uzupełnia narzędzia cyfrowe, zwłaszcza w regionach, w których platformy cyfrowe nie są tak dostępne dla wszystkich grup społecznych.

→ Dbłość o relacje z kluczowymi interesariuszami

- Budowanie kontaktów z decydentami, mediami i organizacjami partnerskimi, w tym poprzez spotkania bezpośrednie i online, aby zwiększyć swój zasięg i wpływ.
- Regularne wydawanie biuletynów z pilnymi sprawami wyróżnionymi na stronie internetowej.

→ Prezentowanie wartości poprzez treści i imprezy

- Udostępnianie raportów, historii udanych przedsięwzięć i innych publikacji, takich jak czasopisma, które podkreślają fachową wiedzę i wkład organizacji.
- Organizowanie konferencji, webinarów, prezentacji wideo w celu omówienia stojących przed sektorem wyzwań i ich rozwiązań, aby wykazać wpływ organizacji.

→ Budowanie zdolności komunikacyjnych

- Zatrudnienie lub przeszkolenie pracowników do obsługi komunikacji lub współpraca z zewnętrznymi agencjami w celu uzyskania profesjonalnego wsparcia (bardzo niewielu pracodawców z sektora socjalnego zatrudnia więcej niż 3 specjalistów ds. komunikacji).
- Przydzielanie zasobów: zapewnienie dostępności budżetu na działania komunikacyjne, w tym narzędzia, projekty i działania promocyjne.

Budowanie skutecznej komunikacji wewnętrznej

Chociaż do członków kierowana jest komunikacja zewnętrzna, komunikacja wewnętrzna jest kluczem do ich zaangażowania. Organizacja może wydawać specjalne biuletyny oraz szereg informacji i zasobów wyłącznie dla członków.

Komunikacja ta może obejmować ekskluzywne aktualizacje, takie jak informacje o nowych przepisach, trwających negocjacjach, sprawach sądowych, zestawach narzędzi, poradnikach, dobrych praktykach i bazach danych.

Może również służyć jako platforma interakcji między organizacją a jej członkami, a także do nawiązywania kontaktów między członkami. Często opiera się to na systemie intranetowym, a dostęp do takich systemów może być silną zachętą do zostania członkiem organizacji.

Narzędzia komunikacji wewnętrznej

→ **E-maile, telekonferencje i spotkania:**

regularna komunikacja poprzez e-maile, telekonferencje i spotkania dyrektywne jest szeroko stosowana, a niektóre organizacje kładą dodatkowy nacisk na częste spotkania z użyciem Zoom i spotkania osobiste. Osobiste spotkania, takie jak imprezy i walne zgromadzenia, również mogą być kluczowe dla informowania członków i poznania ich opinii.

→ **Biuletyny:** zwykle publikowane co tydzień lub co dwa tygodnie w celu aktualizacji i wiadomości, z pilnymi sprawami wyróżnionymi na stronie internetowej. W niektórych organizacjach treści są zazwyczaj uporządkowane według obszaru wiedzy specjalistycznej.

→ **LinkedIn:** uznawany za najlepszą platformę mediów społecznościowych do angażowania członków.

→ **Strony internetowe i intranety:** niektóre organizacje priorytetowo traktują swoje strony internetowe, zwłaszcza sekcje intranetowe, jako kluczowe narzędzia zapewniające członkom dostęp do niezbędnych informacji, szablonów, poradników i różnorodnych zasobów. Mimo dostępności biuletynów członkowie często korzystają bezpośrednio z Intranetu w celu uzyskania aktualizacji.

W centrum uwagi: personel i zasoby komunikacyjne w różnych organizacjach

→ *Niektóre organizacje korzystają z usług zewnętrznych agencji zajmujących się projektowaniem wizualnym i układem strony uzupełnianych przez wewnętrznych twórców treści w zakresie komunikatów i strategii.*

→ *W organizacjach z ograniczoną liczbą pracowników zajmujących się komunikacją zadaniami tymi często zarządza pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze godzin, zazwyczaj działający bez odrębnego budżetu.*

→ *Większe organizacje mają zwykle specjalny zespół nadzorujący różne funkcje komunikacyjne, w tym tworzenie treści, zarządzanie mediami społecznościowymi, kontakty z prasą i koordynację imprez.*

Reprezentacja i wpływ

Reprezentacja i wpływ muszą opierać się na dogłębnym zrozumieniu sektora i potrzeb jego interesariuszy w oparciu o spostrzeżenia zarządu i regularne interakcje z członkami.

Wiele organizacji pracodawców sektora usług socjalnych organizuje spotkania z członkami na poziomie lokalnym kilka razy w roku, aby informować ich o najnowszych wydarzeniach i zbierać informacje na temat istotnych kwestii. Można to również uzupełnić badaniami i ankietami wśród członków.

Kilku partnerów podkreśliło, że bycie partnerem społecznym i okazjonalna współpraca ze związkami zawodowymi była znaczącą zaletą działalności w obszarze reprezentacji i rzecznictwa.

Kluczowe aspekty **reprezentacji** obejmują:

→ **promowanie interesów pracodawców**

na forach legislacyjnych, regulacyjnych i decyzyjnych;

→ reprezentowanie interesów pracodawców w technicznych organach doradczych;

→ reprezentowanie członków w **negocjacjach ze związkami zawodowymi** dotyczących wynagrodzeń, kwalifikacji, warunków pracy i innych kwestii związanych z zatrudnieniem;

→ **reprezentowanie** pracodawców w konfliktach związanych z pracą;

→ udział w **partnerstwach** w imieniu członków.

Wpływ odnosi się do zdolności organizacji pracodawców do kształtowania polityki, regulacji i opinii publicznej w sposób korzystny dla jej członków. Może to nastąpić poprzez:

→ **współpracę z prawodawcami** (rządem, członkami parlamentu, władzami lokalnymi, systemami ochrony społecznej) w celu wywierania wpływu na przepisy prawa pracy, regulacje biznesowe, politykę społeczną i gospodarczą;

→ dostarczanie **danych i badań**, które mogą pomóc w kształtowaniu dyskusji politycznych i powszechnego zrozumienia;

→ **budowanie koalicji** z innymi organizacjami na poziomie krajowym i europejskim w celu zwiększenia wpływu na kluczowe kwestie.



Kluczowe wnioski

Zarządzanie i strategia

- Koncentracja na budowaniu solidnej struktury zarządzania, która zapewnia jasne role, odpowiedzialność i skuteczne procesy decyzyjne.
- Określenie jasnej misji, nawiązanie relacji z kluczowymi interesariuszami i udowodnienie reprezentatywności poprzez członkostwo i aktywny udział w dialogu społecznym.
- Priorytetowe traktowanie opracowywania polityk i usług, które odpowiadają na wyzwania stojące przed sektorem, takie jak rozwój personelu, szkolenia i pełnienie funkcji rzecznika działającego na rzecz korzystnych polityk pracy.

Członkowie i współpraca w sieci

- Budowanie silnej, zróżnicowanej bazy członków poprzez oferowanie wartościowych usług i wspieranie zaangażowania.
- Budowanie zaufania poprzez przejrzystą komunikację i tworzenie możliwości nawiązywania kontaktów, które ułatwiają współpracę i dzielenie się wiedzą.
- Rozwijanie partnerstwa z innymi instytucjami w sektorze i związkami zawodowymi w celu zwiększenia wpływu organizacji i wspierania jej działań z obszaru rzecznictwa.

Finansowanie organizacji pracodawców

- Skupienie się na zapewnieniu trwałego finansowania poprzez dywersyfikację źródeł przychodów, którymi są głównie opłaty członkowskie i dodatkowe usługi, takie jak szkolenia.
- Ustanowienie przejrzystej struktury opłat, w odpowiednich przypadkach zbadanie możliwości finansowania publicznego i zapewnienie, że zasoby finansowe są efektywnie przydzielane na wsparcie podstawowych działań.
- Zwiększenie długoterminowej stabilności finansowej poprzez rozwijanie strategicznych partnerstw i angażowanie się w inicjatywy pozyskiwania środków.

Dialog społeczny

- Budowanie wiarygodności i zaufania zarówno wśród pracodawców, jak i związków zawodowych, aby skutecznie angażować się w dialog społeczny.
- Udział w dyskusjach toczących się w sektorze, opowiadanie się za polityką odpowiadającą na wyzwania związane z personelem i wykazywanie reprezentatywności poprzez dużą liczbę członków i zaangażowanie w platformy decyzyjne.

Komunikacja

- Opracowanie jasnych, spójnych strategii komunikacji w celu zaangażowania wewnętrznych członków i zewnętrznych interesariuszy.
- Ustanowienie wewnętrznych kanałów komunikacji w celu informowania członków, przy jednoczesnym zapewnieniu silnej obecności na zewnątrz w celu promowania potrzeb sektora.
- Korzystanie z platform cyfrowych w celu zwiększenia widoczności, udostępniania zasobów i wspierania współpracy z innymi instytucjami w sektorze i decydentami.

Reprezentacja i wpływ

- Budowa silnej bazy członkowskiej, angażowanie się w dialog społeczny i udział w odpowiednich dyskusjach politycznych, aby wpływać na decyzje, które mają wpływ na personel.
- Wzmocnienie partnerstwa z prawodawcami, związkami zawodowymi i innymi zainteresowanymi stronami.
- Dostarczanie danych i badań, które mogą pomóc w kształtowaniu dyskusji na temat polityk.