



INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

Raport z badań potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego



DIALOG
SPOŁECZNY

Warszawa 2009



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

Stéphane Portet

Rafał Towalski

**Raport z badań
potrzeb szkoleniowych
uczestników
dialogu społecznego**

Warszawa, czerwiec 2009

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

Program Polityki Społecznej

Raport powstał w ramach Zadania 4: Opracowanie modelowego systemu kształcenia (wraz z metodologią) w zakresie dialogu społecznego, będącego komponentem projektu systemowego: Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego – Priorytet V Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – 5.5.1. Projekt, realizowany przez Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Opracowanie redakcyjne: *Marek Szczypek*

Koordynator: *Anita Sobańska*

Projekt okładki: *QUARR* 022 827 21 33

© Copyright by Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, czerwiec 2009

Przedruk materiału w całości lub części możliwy jest wyłącznie za zgodą Instytutu. Cytowanie oraz wykorzystywanie danych empirycznych dozwolone jest z podaniem źródła.

ISBN 978-83-7689-000-5

Wydawca:
Fundacja Instytut Spraw Publicznych
00-031 Warszawa, Szpitalna 5, lok. 22
tel. 022 556 42 60, fax 022 556 42 62
e-mail: isp@isp.org.pl
www.isp.org.pl

Skład, druk i oprawa:
WEMA Wydawnictwo-Poligrafia Sp. z o.o.
00-093 Warszawa, ul. Daniłowiczowska 18A
Tel. 022 828 62 78, fax 022 828 57 79
e-mail: wema@wp-wema.pl
www.wp-wema.pl

Spis treści

Wprowadzenie	5
1. Ogólna ocena dialogu społecznego w Polsce	8
2. Charakterystyka dialogu społecznego na poszczególnych szczeblach.	8
3. Bariery i czynniki wsparcia efektywnego dialogu społecznego	11
4. Doświadczenia szkoleniowe uczestników dialogu społecznego	13
5. Rola kompetencji w zwiększaniu efektywności dialogu społecznego	14
Wykres 2. Znaczenie kompetencji na poszczególnych szczeblach dialogu społecznego .	16
6. Potrzeby szkoleniowe a poszczególne etapy procesu	17
Rysunek 1. Fazy dialogu społecznego	17
7. Etapy dialogu, poziomy dialogu i niezbędne kompetencje.	19
Tabela 5. Siatka profili kompetencji uczestników dialogu społecznego	23
8. Propozycje szkoleń w zakresie kompetencji niezbędnych uczestnikom dialogu społecznego	24
9. Forma szkoleń – doświadczenia i oczekiwania	26
9.1. Potrzeba systematycznych szkoleń wpisanych w ambitny program	27
9.2. Szkolenia wspólne czy oddzielne?	29
9.3. <i>Case studies</i> (studia przypadków) czy warsztaty?.	31
9.4. Prosty język, przystępni wykładowcy	33
9.5. Multimedia, odgrywanie ról, gry symulacyjne	34
9.6. Brak odwoływania się do narzędzi stymulujących dynamikę grupy	34
Rekomendacje	35
Aneks I	
Raport z badań opinii przedstawicieli Panelu Ekspertów w projekcie systemowym POKL 5.5.1 na temat potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego.	37
Aneks II	
Słowniczek terminów użytecznych	41
Aneks III	
Przykładowe narzędzia badawcze zastosowane w badaniu potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego	42

Wprowadzenie

Strategicznym celem projektu systemowego realizowanego przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej jest poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego w Polsce oraz wzmocnienie jego instytucji i uczestników. Projekt składa się z kilku powiązanych ze sobą komponentów (zadań), z których kluczowe to:

- przeprowadzenie analizy stanu dialogu społecznego oraz opracowanie rekomendacji dla jego rozwoju (Zadanie 3);
- opracowanie modelowego systemu kształcenia (wraz z metodologią) w zakresie dialogu społecznego (Zadanie 4);
- stworzenie koncepcji wsparcia instytucjonalnego polskich uczestników dialogu społecznego (Zadanie 5).

Fundacja Instytut Spraw Publicznych odpowiada za realizację Zadania 4, tj. za **opracowanie modelowego systemu kształcenia (wraz z metodologią) w zakresie dialogu społecznego**. W ramach tego zadania zaplanowano następujące podzadania:

- badanie potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego na poziomie zakładowym, branżowym, regionalnym i centralnym (Podzadanie 1);
- stworzenie profili kompetencyjnych uczestników dialogu społecznego na poziomie zakładowym, branżowym, regionalnym i centralnym, koncepcji, metodologii i programu kształcenia uczestników dialogu społecznego oraz wzorcowych materiałów szkoleniowych stanowiących łącznie modelowy program kształcenia (Podzadanie 2);
- przeprowadzenie pilotażowych szkoleń uczestników dialogu społecznego w oparciu o wypracowane profile kompetencyjne, program i metodologię kształcenia (Podzadanie 3);
- opracowanie koncepcji studium podyplomowego w zakresie dialogu społecznego (Podzadanie 4);
- opracowanie oraz druk publikacji na temat profili kompetencyjnych uczestników dialogu społecznego (Podzadanie 5 i Podzadanie 6).

Niniejszy raport jest podsumowaniem badań potrzeb szkoleniowych prowadzonych wśród uczestników dialogu społecznego na poszczególnych **poziomach dialogu: 1) zakładowym, 2) regionalnym i branżowym i 3) centralnym**.

Poziom zakładowy. Badania przeprowadzono w 27 przedsiębiorstwach (6 z nich to spółki Skarbu Państwa, pozostałe to podmioty sprywatyzowane bądź prywatne)¹. Największy zakład

¹ Przyjmując, że fundamentami efektywnego dialogu społecznego są: demokracja, która zapewnia autonomię partnerom społecznym oraz wolny rynek, który determinuje racjonalność ekonomiczną partnerów społecznych. Z próby wyłączyliśmy przedsiębiorstwa państwowe i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. W ten sposób chcieliśmy otrzymać jak najbardziej oczyszczoną próbę przedsiębiorstw, gdzie partnerzy społeczni w niewielkim stopniu podlegają presji politycznej oraz muszą uwzględniać rachunek ekonomiczny, co w znacznym stopniu ogranicza sferę roszczeniową.

zatrudniał ponad 5000 osób, najmniejszy ok. 120. W badaniu udział wzięło w sumie 75 osób (na ogół przedstawiciele największych zakładowych organizacji związkowych i osoby odpowiedzialne ze strony pracodawcy za kontakty ze związkami zawodowymi).

Poziom regionalny i branżowy. Jeśli chodzi o dialog społeczny na poziomie regionalnym, w badaniu udział wzięli przedstawiciele 15 Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego. Uczestnikami badania byli przedstawiciele czterech stron: rządowej, samorządowej, pracodawców i pracowników (związki zawodowe). Zaś w przypadku dialogu branżowego w badaniu uczestniczyli przedstawiciele ok. 5 najbardziej aktywnych branżowych zespołów trójstronnych (m.in. ds. budownictwa i hutnictwa).

Poziom centralny. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele wszystkich stron zaangażowanych w dialog w Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych. Respondentami były osoby wskazane jako eksperci zajmujący się kwestią dialogu społecznego w poszczególnych instytucjach. Przeprowadzono także rozmowy z ekspertami Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 5.5.1 w zakresie dialogu społecznego, wchodzącymi w skład Panelu Ekspertów. O opinię na temat roli kompetencji w podnoszeniu jakości dialogu społecznego poproszono również osoby z listy mediatorów przy Ministrze Pracy i Polityki Społecznej.

Badania odbyły się w lutym 2009 roku. Wywiady indywidualne z członkami Panelu Ekspertów przeprowadzili dr Rafał Towalski oraz prof. Jacek Sroka. Wywiady z uczestnikami dialogu społecznego na poziomie centralnym, branżowym i zakładowym oraz wstępną analizę wyników przeprowadził zespół badawczy w składzie: Magdalena Arczewska, Grzegorz Brzozowski, Katarzyna Growiec, Kamila Hernik, Jacek Kisiel, Ewelina Kuźmich, Anna Radiukiewicz, Tomasz Ratter, Anna Rosińska-Kordasiewicz i Jędrzej Stasiowski. Przeprowadzenie wywiadów grupowych z uczestnikami dialogu na poziomie regionalnym powierzono firmie badawczej PBS DGA.

Celem badania było uzyskanie od uczestników dialogu społecznego informacji na temat ich potrzeb szkoleniowych w zakresie **kompetencji** niezbędnych na poszczególnych szczeblach dialogu.

Przygotowując koncepcję, opieraliśmy się w dużym stopniu na dorobku naukowym w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza nurtu skupiającego się na kompetencjach pracowników – *competence based human resource management*. Zwolennicy tego nurtu uważają, iż cechy pracowników, ich umiejętności oraz doświadczenie mogą być kluczowym elementem podnoszenia wydajności i jakości pracy. Zarówno efektywność, jak i jakość ma istotne znaczenie dla dialogu społecznego, który można traktować jako cykl produkcyjny prowadzący do stworzenia określonego produktu.

Tradycje tego nurtu sięgają lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku. Badania doprowadziły w latach siedemdziesiątych do zdefiniowania kompetencji jako podstawy skutecznych działań. Kolejne badania pozwoliły zgłosić hipotezę, że nie istnieje jeden całościowy i spójny pogląd na to, czym jest – lub nie jest – kompetencja. Mimo to ciągle podejmowano próby dookreślenia, czym są kompetencje w procesie pracy².

Współcześnie przyjmuje się, że kompetencje to cechy danej osoby wykorzystywane przez nią w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników³. Na kompetencje można spojrzeć z dwóch perspektyw. Z perspektywy osoby, która pełni funkcje lub

² D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, One Press Helion, Gliwice 2004, s. 58–59.

³ *Ibidem*, s. 35.

z perspektyw funkcji, bez względu na osobę. Nam bliższa jest ta druga perspektywa. Dlatego pod uwagę bierzemy przede wszystkim wiedzę i umiejętności korzystania z tej wiedzy.

Powyższa definicja bliska jest definicji zawartej w Europejskich Ramach Kwalifikacyjnych – *European Qualifications*, gdzie kompetencje definiuje się jako udowodnioną zdolność stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych w pracy. W tym przypadku wiedza jest zbiorem faktów, zasad, teorii i praktyk powiązanych z dziedziną pracy. Zaś umiejętności są zdolnością zastosowania wiedzy⁴.

Wyróżniamy różne rodzaje i poziomy kompetencji, które można w rozmaity sposób klasyfikować i porządkować. Na potrzeby projektu **kompetencje** zostały ujęte w trzy kategorie:

1. **kompetencje społeczne (personalne)**, do których należą m.in.: zdolności komunikacyjne, mediacyjne i negocjacyjne, umiejętność współpracy⁵;
2. **kompetencje zawodowe**, do których należą m.in.: znajomość regulacji prawnych odnoszących się do dialogu społecznego, znajomość struktur i mechanizmów dialogu, elementarna wiedza ekonomiczna;
3. **kompetencje techniczne**, do których należą m.in.: znajomość IT, języków obcych.

Projektując zadanie, zakładaliśmy, że potrzeba stworzenia rozwiązania systemowego ma dwa źródła. Pierwsze to niska ocena efektywności dialogu społecznego w Polsce, drugie – negatywna ocena dotychczasowych szkoleń z zakresu dialogu społecznego (ze wstępnych informacji wynikało, że – zdaniem partnerów społecznych – szkolenia mają charakter incydentalny, zaś ich forma i tematyka w zbyt dużym stopniu uzależnione są od partykularnych potrzeb i możliwości finansowych poszczególnych partnerów społecznych). Dlatego też scenariusze wywiadów opracowane na potrzeby badań dotyczyły nie tylko problematyki kompetencji, ale też w pewnej mierze poświęcone były ocenie dialogu społecznego, zarówno w wymiarze ogólnym, jak i w odniesieniu do szczebla dialogu reprezentowanego przez respondentów (zob. Aneks).

Zanim przejdziemy do analizy otrzymanych wyników, spróbujmy sobie wyobrazić typowego uczestnika dialogu społecznego na jego różnych poziomach. Z informacji zebranych w metryczkach badanych osób wynika, że:

- uczestnik dialogu społecznego na poziomie zakładowym ma 55 lat, posiada wyższe wykształcenie, w dialogu społecznym uczestniczy mniej więcej od 10 lat, w tym czasie przeszedł szkolenia m.in. w zakresie negocjacji, prawa pracy i dialogu społecznego;
- uczestnik dialogu społecznego na poziomie regionalnym ma 53 lata, posiada wyższe wykształcenie, ma relatywnie krótki staż w dialogu społecznym, tj. mniej niż 5 lat, szkolenia, w których uczestniczył, na ogół poświęcone były negocjacom i dialogowi społecznemu;
- uczestnik dialogu społecznego na poziomie branżowym ma 55 lat, posiada wyższe wykształcenie, w dialogu społecznym uczestniczy od ponad 18 lat, w tym czasie przeszedł szkolenia w zakresie negocjacji i dialogu społecznego.

Trudno nam scharakteryzować uczestnika dialogu na poziomie centralnym. Jak już zostało powiedziane, w badaniu uczestniczyły osoby wskazane jako eksperci, co nie oznacza, że bezpośrednio uczestniczą w dialogu na tym szczeblu.

⁴ *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Komisja Europejska 2008, Edukacja i kultura, s. 11.

⁵ P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 27.

1. Ogólna ocena dialogu społecznego w Polsce

Uzyskane wyniki nie potwierdzają tak złego, jak się powszechnie sądzi, stanu dialogu społecznego. My również ulegliśmy pokusie zbyt krytycznego patrzenia na dialog społeczny i z satysfakcją możemy się przyznać, że nasze wstępne oceny nie znalazły, przynajmniej częściowo, potwierdzenia w rzeczywistości. Należy tu jednak wyróżnić dwa wymiary, o których już wcześniej wspominaliśmy: wymiar ogólny i wymiar poszczególnych szczebli.

Jeśli chodzi o wymiar ogólny, dialog był oceniany bardzo negatywnie. Pracodawcy i związki zawodowe, patrząc z perspektywy poziomu zakładowego, są zgodni, że dialog na poziomie centralnym jest upolityczniony. Zdaniem pracodawców na negatywną ocenę dialogu wpływa również złe prawodawstwo w tym zakresie, ukształtowane m.in. poprzez wprowadzanie rozwiązań unijnych niekiedy w oderwaniu od realiów krajowych. Wielu pracodawców o zły stan dialogu obwiniało również związki zawodowe, zarzucając im przede wszystkim roszczeniową postawę. Z drugiej strony działacze związkowi byli w swoich ocenach krytyczni w stosunku do pracodawców. Zdaniem związkowców pracodawcy mają bardzo mocne wsparcie rządu i obecnie nie godzą się na żadne ustępstwa, są niechętni dialogowi. Za winnego związkowcy uznali również rząd, który nie wykazuje dobrej woli:

Rząd chce zdominować dialog. Z drugiej strony, na szczeblu trójstronnym podejmowane są tematy błahe.

Oceny dialogu społecznego formułowane przez respondentów z poziomu regionalnego również były krytyczne. W większości analizowanych przypadków pojawiły się zarzuty pozorowania dialogu społecznego, przede wszystkim przez stronę rządową, oraz braku autentycznego zaangażowania w dialog. Zdaniem tej grupy respondentów dialog społeczny ma charakter fasadowy – jego istnienie w Polsce jest narzucone przez Unię Europejską. Respondenci zauważyli także, że strona rządowa niekiedy pozoruje autentyczne zaangażowanie w dialog, wysyłając na spotkania osoby, które albo nie są do tego odpowiednio przygotowane, albo nie mają uprawnień niezbędnych do podjęcia określonych decyzji. W większości województw przeważa pogląd, że na spotkaniach w regionach pojawia się zbyt mało przedstawicieli odpowiedniego szczebla administracji rządowej. Członkowie WKDS-ów czują się niekiedy dotknięci takim zachowaniem rządu.

Z wielu wypowiedzi respondentów wyciera względnie niski poziom satysfakcji z dialogu społecznego w Polsce. Warto jednak zauważyć, że pretensje są skierowane w dużej mierze do strony rządowej, a rząd zazwyczaj ma złą opinię.

2. Charakterystyka dialogu społecznego na poszczególnych szczeblach

Oceny respondentów dotyczące dialogu społecznego, w którym bezpośrednio uczestniczą, nie były już tak jednoznaczne i krytyczne. Niejednoznaczność ta była szczególnie widoczna na poziomie zakładowym, gdzie respondenci podkreślali istotną cechę relacji między pracodawcą a związkami zawodowymi. Otóż zdaniem większości badanych z tego szczebla dialog prowadzony jest w oparciu o poczucie wspólnoty celu. Tym celem jest osiągnięcie kompromisu. Pracodawcy i członkowie zakładowych organizacji związkowych

czują się częścią tej samej załogi – *grają w tej samej drużynie*. Łączy ich wspólny cel – dobro firmy, za którą czują się współodpowiedzialni:

Zawsze powtarzam adeptom sztuki zarządzania: rolą pracodawcy jest to, aby przeforsować swoje racje, by w tym nieustannym meczu z drużyną... No właśnie – czy należy mówić „przeciwnik”?

Pozytywną ogólną ocenę dialogu obrazują pojawiające się w wypowiedziach określenia: „dobry”, „sensowny”, „normalny”, „rzeczowy”, „ważny”. Niektórzy respondenci wskazują wręcz na wyjątkowość dialogu prowadzonego w ich firmie, podkreślają jego długie tradycje, czy też wysoki poziom kultury, z jaką jest prowadzony:

My się różnimy, ale pięknie się różnimy. Ja bym chętnie ściągnęła telewizję, aby pokazać, jak się u nas prowadzi dialog, nawet na tych niższych szczeblach, a jak tam wygląda dialog w Sejmie.

Wniosek ogólny, o jaki można się pokusić w oparciu o pozytywne wypowiedzi na temat dialogu prowadzonego na tym szczeblu, brzmi: jakość dialogu społecznego wiąże się z poziomem kapitału społecznego. W tym przypadku jest on relatywnie wysoki. Strony zwykle długo już ze sobą współpracują, mają we wzajemnych relacjach wieloletnie doświadczenie, darzą się wzajemnym szacunkiem i zaufaniem, często także sympatią. Dialog jest czymś naturalnym, staje się codzienną praktyką silnie zakorzenioną w kulturze organizacyjnej podmiotu. Wysoka efektywność dialogu na poziomie zakładowym zależy, zdaniem rozmówców, również od kompetencji i cierpliwości. Wielokrotnie wielomiesięczne, a nawet wieloletnie negocjacje wymagały od partnerów społecznych zmian świadomościowych:

Obie strony musiały dojrzeć, by zabrać się do pracy nad nowym układem zbiorowym; potrwało to jakieś półtora roku po wypowiedzeniu starego. Musieliśmy zrozumieć, że nie warto usprawniać starego, i mozolne wielomiesięczne negocjacje ruszyły.

oraz solidnego przygotowania:

Pięć i pół roku pracy nad układem zbiorowym to były negocjacje, wyznaczone zespoły z jednej i z drugiej strony; zespoły spotykały się w tematach (...), sprawy były podzielone na podzespoły, tam dyskutowaliśmy nad rozwiązaniami i zbieraliśmy to w jedną całość, po podsumowaniu spisaliśmy propozycje związku i propozycje zarządu (...), dalej negocjowaliśmy punkt po punkcie (...), uchwaliliśmy i tak punkt po punkcie powstał układ.

Na drugim biegunie znalazły się podmioty, gdzie dialogu praktycznie nie ma. Relacje pracodawcy ze stroną związkową definiowane były jako: „pyskówka”, „permanentny spór”, „wymuszanie”, „wykorzystywanie”, „czcza rozmowa”:

W tej chwili to jest luźna rozmowa, to nie jest dialog, z tego nic nie wynika. Strona związkowa może sobie tylko pogadać, przedstawić swoje marzenia, a pracodawca i tak robi swoje.

W takim przypadku relacje między stronami dialogu są wrogie. Pracodawcy i związki formułują niepocholebne opinie na temat drugiej strony. Atmosfera jest napięta, pełna konfliktów, a często również niedzenteleńskich zachowań. Zamiast woli porozumienia jest obrona „zajętych pozycji”. Ten model dialogu wiąże się też z dużą nierównowagą sił po obu stronach. Zdaniem związkowców pracodawca często nie uznaje potrzeby uzgadniania czegokolwiek z przedstawicielami pracowników (zwłaszcza jeśli jest to spółka prywatna), lekceważy ich, uznaje za „zło konieczne”, traktuje „z góry”, straszy, przesuwając terminy spotkań w nieskończoność, nie przychodzi na spotkania, oddelegowuje osoby, które nie mają odpowiednich uprawnień. Pracodawcy natomiast oskarżają stronę związkową o roszczeniowość, brak zrozumienia sytuacji przedsiębiorstwa i mechanizmów gospodarczych, dbanie o własne interesy, a nie o interes fir-

my. Zarzucają związkowcom także rywalizację o nowych członków organizacji, przebijanie żądań, brak kontaktu z załogą i znajomości jej problemów, uleganie politycznym żądaniom związkowych struktur krajowych i nieuwzględnianie przy tym interesu firmy. Z tym modelem dialogu związane są także częste zmiany zarządu, co zwykle dodatkowo wpływa na pogorszenie się jakości dialogu. Nowy pracodawca musi długo „uczyć się” przedsiębiorstwa, poznawać jego specyfikę i załogę, zanim dostrzeże istotność dialogu.

Pomiędzy tymi biegunami istnieje strefa dialogu „transformującego”, gdzie zmianie ulegają relacje między jego uczestnikami. Mamy tu na myśli przede wszystkim zmiany na lepsze, gdzie relacje między pracodawcą a pracownikiem uległy przekształceniu w wyniku zmian w zarządzie, czy też kryzysowej sytuacji przedsiębiorstwa. Trudno jednak nie oprzeć się wrażeniu, że pracodawcy prowadzą dialog, bo tego wymagają uregulowania prawne, wobec czego dialog pozostaje elementem zewnętrznym w stosunku do kultury organizacyjnej danego podmiotu. Z wypowiedzi respondentów wynika, że w relacjach brak jest zaufania i przekonania, iż współpraca służy jednej sprawie, jaką jest dobro przedsiębiorstwa.

Dobrze oceniony został również dialog na poziomie regionalnym. Co więcej, niektórzy jego uczestnicy odczuwają dumę i zadowolenie z efektów uczestnictwa w tym procesie. W większości województw dialogowi na szczeblu regionalnym towarzyszy poczucie misji społecznej.

Sprawne funkcjonowanie dialogu w regionie zależy, zdaniem respondentów, od dobrej woli, wzajemnego zaufania oraz umiejętności zrozumienia innych stron dialogu. Te wartości i umiejętności utrwaliły się w trakcie długoletniej współpracy. Część respondentów podkreśla, że właśnie lata współpracy pozwoliły im wytworzyć atmosferę wzajemnego zaufania, nauczyć się dochodzić do porozumienia i osiągać kompromis. Respondenci nie ukrywają, że ciągłość współpracy działa na nich mobilizująco. Świadomość, że trzeba będzie współpracować z tymi samymi osobami w przyszłości, motywuje do autentycznego zaangażowania i poszukiwania trwałych rozwiązań, a nie jedynie pozorowania chęci znalezienia kompromisu.

Na skuteczność funkcjonowania dialogu na szczeblu regionalnym duży wpływ ma również przyjęta strategia działania. Respondenci zauważają, że w efektywnym funkcjonowaniu dialogu społecznego kluczową rolę odgrywają przede wszystkim dwie umiejętności: umiejętność przewidywania możliwości pojawienia się problemów i umiejętność szybkiego reagowania na problemy już zaistniałe. Umiejętność przewidywania potencjalnych problemów wymaga przede wszystkim monitorowania sytuacji gospodarczej i społecznej w regionie, pozyskiwania informacji z wielu źródeł oraz ich właściwej analizy.

Równie pozytywnie oceniony został dialog na szczeblu branżowym. Tam też długotrwała współpraca pomiędzy uczestnikami uznana została za czynnik znacząco poprawiający jakość tego dialogu:

Negocjacje branżowe mają to do siebie, że ludzie w większości się znają. Do negocjacji przez lata siadają te same osoby i wiadomo, kto jak gra, bo wszyscy grają znaczonymi kartami. To znowu plus i minus. W sytuacjach bardzo trudnych to widać, czy ktoś gra teatr, i reszta mówi „na tym przedstawieniu już byliśmy”. Jesteśmy jak stare dobre małżeństwo.

Trzeba podkreślić, że wszyscy respondenci zgodnie twierdzą, że dialog społeczny na poziomie branżowym ma relatywnie hermetyczny charakter. Warunkiem uczestnictwa w tym procesie jest znajomość branży i obowiązujących w niej regulacji. Respondenci podkreślają, że osoby „z zewnątrz” traktowane są nieufnie:

Gdy przychodzą nowi, to zawsze jest więcej problemów. Oni muszą być specjalistami. To jest grono dość ściśle określone, jeśli chodzi o zespoły branżowe.

Respondenci za dużą wartość uznają spokój społeczny, do którego przyczynia się prowadzenie dialogu na szczeblu branżowym:

Jest to pokłosie między innymi innych pewnych doświadczeń w prowadzeniu dialogu społecznego, kiedy już można się w sposób wstępny, bez strajków, bez ostrych protestów dogadywać.

Nie ulega też wątpliwości, że dobre funkcjonowanie dialogu na poziomie branżowym jest kojarzone przez jego uczestników z posiadaniem odpowiednich kompetencji.

Najgorzej oceniany przez samych uczestników jest dialog społeczny na poziomie centralnym. Najcięższy z zarzutów sprowadzić można do oskarżeń o brak dialogu w ogóle. Inny zarzut odnosi się do jego efektywności. Jakkolwiek dialog się odbywa, to nie ma większego znaczenia, ponieważ jest pozorny, polega na podejmowaniu spraw błahych i nie prowadzi do konkretnej zmiany. Zarówno przedstawiciele organizacji pracodawców, jak i członkowie związków zawodowych są zdania, iż toczona w Komisji Trójstronnej dyskusje dotyczą spraw mało istotnych:

Dialog społeczny porusza się na bardzo dużym poziomie ogólności i tak naprawdę nigdy albo bardzo rzadko schodzimy na ten poziom merytorycznej dyskusji o konkretnym problemie w kontekście, jak go rozwiązać, jak stworzyć prawo, które będzie wychodziło naprzeciw oczekiwaniom. Tak naprawdę posługujemy się tylko hasłami, które potem, przenosząc to na grunt legislacyjny, zupełnie inaczej wyglądają, albo są wręcz nierealizowalne, ze względu na to, że postulaty zgłaszane są abstrakcyjne.

Nasze dogadywania, uzgodnienia dotyczą drobiazgów.

Należy stwierdzić, że uzyskana w oparciu o przedstawiony materiał ocena efektywności dialogu społecznego nie stanowi wystarczającej przesłanki do stworzenia systemu szkoleń. Na ogół oceny funkcjonowania dialogu na poszczególnych poziomach są pozytywne, a ważnym czynnikiem efektywności dialogu są właśnie posiadane przez jego uczestników kompetencje.

Wielu ekspertom prezentowana diagnoza stanu dialogu społecznego może wydać się nieco „przesłodzona”. Nie weryfikowaliśmy jednak uzyskanych informacji, jako że nie było naszą intencją wnikliwe diagnozowanie efektywności dialogu społecznego na poszczególnych szczeblach, a zbadanie potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu.

3. Bariery i czynniki wsparcia efektywnego dialogu społecznego

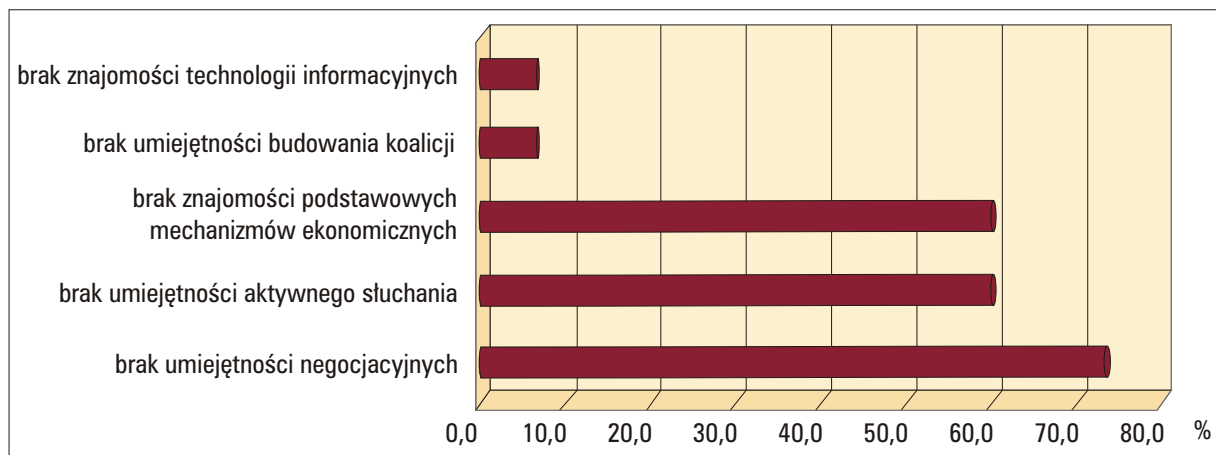
Analiza wypowiedzi dotyczących determinantów efektywności dialogu społecznego wskazuje, że na szczeblu zakładowym opinie strony związkowej i strony pracodawców są zbieżne. Respondenci uczestniczący w dialogu na tym poziomie poruszali następujące zagadnienia: zaufanie, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, dostęp do informacji, kompetencje uczestników. Ich zdaniem element zaufania jest kluczowy:

Dla mnie najważniejsze jest zaufanie – jest albo nie jest. Jeśli między stronami zawiąże się nic porozumienia, że ja jestem przekonany, że to, co ta druga strona mówi, to jest absolutnie prawda i to są fakty i nie ma manipulacji i ona mnie traktuje od samego początku jako partnera, wie, że jeśli ja dziś złożę deklarację, to ja jutro nie przyjdę i nie odkręcę, że ja tego nie mówiłem – to jest to baza do rozpoczęcia rozmów i rokowań. Te pozostałe rzeczy są zmienne. Czasem bywa, że je-

żeli rozmawiamy o jakimś problemie, np. socjalnym, to nasze kompetencje i wiedza są wyższe od pracodawcy, bo oni się akurat w to za mocno nie zagłębiają... A równowaga... To mi się tu jeszcze nie udało mieć takiej przewagi, żebyśmy byli wyżej niż pracodawca. W naszej sytuacji to musiałby być poziom strajkowy, gdzie pracodawca ma już nóż na gardle, a nam już wszystko jest obojętne i firma stoi.

Zaufanie rzeczywiście ma wielkie znaczenie dla jakości dialogu społecznego. Jest to opinia nie tylko partnerów społecznych, ale także przedstawicieli administracji publicznej. Potwierdzają ją również wyniki badań prowadzonych wśród mediatorów, którzy – jak sami twierdzą – w wielu przypadkach inicjowali dialog na poziomie przedsiębiorstwa (zob. Wykres 1).

Wykres 1. Kompetencje jako bariera efektywnego dialogu społecznego (n=15)



Innym niezwykle istotnym czynnikiem jest sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa:

Sytuacja na rynku i w przedsiębiorstwie jaka jest, to jest podstawa. Jak są fundusze, są zamówienia, są finanse, to wtedy jest dialog. Dialog może się ułożyć jakoś w miarę pozytywnie i po jakichś kompromisach można coś ułożyć. A jak jest ciężko na rynku, to wiadomo, że strona związkowa zawsze będzie bardziej niezadowolona. Czynniki zewnętrzne są najważniejsze.

Tam, gdzie sytuacja ekonomiczna, raz lepsza, raz gorsza, ale jednak jest stabilna, nie ma groźby likwidacji, to na pewno te negocjacje, te kontakty pracodawców ze związkami zawodowymi są w miarę pozytywne i jest możliwość zawarcia kompromisu. A tam, gdzie sytuacja jest już rzeczywiście dramatyczna, no niestety, są konflikty, w grę wchodzi spór zbiorowy nawet.

Rozmówcy uczestniczący w dialogu na poziomie zakładowym oraz mediatorzy zwracają uwagę na kwestię kompetencji, które również mogą okazać się czynnikiem wpływającym na efektywność dialogu. W podobnym duchu wyrażają się uczestnicy dialogu na poziomie branżowym, którzy uważają, że szansą na poprawę efektywności dialogu jest zwiększenie kompetencji uczestników, zwłaszcza w zakresie wiedzy merytorycznej na temat specyfiki branży, oraz zdobycie doświadczenia i wzajemnego zaufania. Według nich istotna jest również dobra wola i wiara w korzyści płynące z dialogu społecznego dla wszystkich jego uczestników. W przypadku poziomu branżowego oraz centralnego rośnie znaczenie czynników strukturalnych. Mamy tu na myśli przede wszystkim sytuację gospodarczą kraju i branży oraz wolę dialogu ze strony rządowej.

Na poziomie centralnym zarysowała się dominacja barier nad czynnikami zwiększającymi efektywność. Największymi barierami są brak zaufania oraz nieodpowiednia postawa przedstawicieli strony rządowej, którzy – zdaniem partnerów społecznych – zachowują się tak, jak gdyby dialog był dla nich „złem koniecznym”, przeszkodą dla ich propozycji i rozwiązań. Respondenci uczestniczący w dialogu na poziomie centralnym zwracają uwagę na to, że szansą na poprawę efektywności dialogu na tym szczeblu może być zwiększenie kompetencji jego uczestników.

Pokreślić należy jednak, że samo zwiększenie kompetencji uczestników dialogu nie poprawi jego efektywności. Niezbędne wydaje się przełamanie bariery nieufności w relacjach pomiędzy partnerami społecznymi. Tego elementu nie da się jednak zmienić poprzez szkolenia.

4. Doświadczenia szkoleniowe uczestników dialogu społecznego

Nader interesującym zagadnieniem były doświadczenia respondentów związane z ich uczestnictwem w szkoleniach dotyczących dialogu społecznego. Jak wynika z wypowiedzi badanych, jest to doświadczenie relatywnie bogate. Na ogół odnosi się to do uczestników dialogu na wszystkich jego poziomach.

Zdecydowana większość respondentów z poziomu centralnego twierdzi, że odbyła szereg szkoleń, kursów czy studiów podyplomowych z zakresu mediacji, negocjacji, wiedzy na temat dialogu społecznego czy prawa zwiększających kompetencje niezbędne do uczestnictwa w dialogu społecznym⁶.

Jeśli chodzi o uczestników zaangażowanych w dialog na poziomie branżowym, to ich wypowiedzi na temat odbytych szkoleń można podzielić ze względu na zawartość merytoryczną tych szkoleń. Respondenci podkreślają, że jako osoby biorące udział w dialogu społecznym na poziomie branżowym posiadają specjalistyczną wiedzę z określonej dziedziny i w związku z tym nie potrzebują dodatkowych szkoleń w tym zakresie. Rozmówcy zauważają ponadto, że mimo iż biorą udział w licznych szkoleniach, to równie ważne jest samodzielne doszkalać i doskonalenie umiejętności. Duży niedosyt pozostawiały szkolenia w zakresie kompetencji społecznych, takich jak: techniki negocjacyjne, sztuka przemawiania, wywieranie wpływu na innych czy kreowanie wizerunku:

Ludzie łakną tej wiedzy, ale sami tego nie powiedzą. Poza tym wyuczonych technik negocjacyjnych nigdy nikt nie stosuje wprost. Trzeba robić mutacje, bo to od razu widać, że ktoś „idzie książką”. Czyli potrzebna jest i wiedza ogólna, i sposób komunikowania. Przekazywanie wiedzy musi być jednak różnicowane co do tempa i treści.

Uczestnicy dialogu na poziomie branżowym i zakładowym zwracają uwagę, że szkoleniami nie zawsze można zastąpić tzw. czynnik ludzki, czyli predyspozycje:

Każdy lider związkowy to jest albo samorodek, albo wyuczony; i tę komunikację musi mieć, bo nie zostałby liderem. Te umiejętności musi mieć każdy, im wyżej w strukturze i im trudniejsze pole negocjacji.

⁶ Tylko niewielki odsetek badanych przyznał, że nie uczestniczył w żadnych szkoleniach, kursach czy studiach podyplomowych przydatnych uczestnikom dialogu społecznego. Zazwyczaj dotyczyło to osób, które od niedawna zajmują się dialogiem.

Byłem świadkiem, jak w Sejmie jeden świetny ekspert, fantastyczny człowiek, wystąpił publicznie i spalił na panewce. Gdyby dał to komuś innemu, kto by to sobie dwa razy wcześniej przeczytał, to znakomicie by wystąpił. A tak – polegliśmy. Być może nie można wszystkich nauczyć wszystkiego.

Na poziomie zakładowym zaznaczyła się również wyraźna asymetria w dostępie do szkoleń pracodawców i działaczy związkowych. Jak twierdzą działacze związkowi, pracodawcy znacznie bardziej angażują się w szkolenia, zwłaszcza te dotyczące kompetencji społecznych. Jest to związane zarówno ze szczególną wagą, jaką przywiązują do doszkalania, jak też z większymi możliwościami ich organizacji:

Pracodawcy kładą duży nacisk na szkolenia osób, które ich reprezentują.

Jest więcej szkoleń dla pracodawców w zakresie kompetencji społecznych.

Pracodawca jest nastawiony na kształcenie ustawiczne, ale raczej wysokiej jakości. Menedżerki HR jeżdżą od czasu do czasu na szkolenia firmowe do Warszawy. Są doświadczone.

Niepokojącym zjawiskiem jest natomiast deficyt szkoleń dla związkowców. Mamy tu na uwadze przede wszystkim mniejsze organizacje związkowe nieafiliowane z dużymi centralami związkowymi, które zazwyczaj korzystają z kompleksowych szkoleń organizowanych we własnym zakresie, chociażby w ramach federacji czy w regionalnych strukturach danego związku.

Reasumując, respondenci na ogół cenią sobie zdobytą w trakcie szkoleń wiedzę. Co warto podkreślić, większość respondentów w takich szkoleniach uczestniczyła.

Potwierdziła się teza o silnej decentralizacji i o braku koordynacji prowadzonych szkoleń. Zdecydowana przewaga jest po stronie pracodawców. Jest to widoczne przede wszystkim na poziomie zakładowym, gdzie pracodawcy są bardziej zaangażowani w szkolenia, zwłaszcza te dotyczące kompetencji społecznych, co – o czym była mowa – wiąże się m.in. z większymi możliwościami ich organizacji. Na podstawie wyników badań tego szczebla można wnioskować, że przedstawiciele pracodawców biorący udział w dialogu posiadają szeroki zakres kompetencji i związany z tym mandat do reprezentowania pracodawcy. Zdaniem części związkowców pracodawca ma do dyspozycji wyspecjalizowaną i dobrze wyszkoloną kadre, natomiast związkowcy korzystają z usług specjalistów raczej incydentalnie. Po stronie pracowników uwidacznia się niedostatek szkoleń i brak odpowiednich kompetencji. Problem ten zanika na szczeblach wyższych, gdzie uczestnicy mają możliwość udziału przede wszystkim w szkoleniach zawodowych.

Obie strony są jednak zgodne co do jednej kwestii: wiedzy nigdy za dużo. Wielu respondentów podkreśla, że mimo iż bierze udział w licznych szkoleniach, to samodzielne pogłębianie wiedzy jest niezbędne do tego, aby prowadzony dialog był efektywny. Zwłaszcza że związek między zasobem kompetencji uczestników dialogu a jego efektywnością jest oczywisty dla wszystkich, którzy brali udział w naszym badaniu.

5. Rola kompetencji w zwiększaniu efektywności dialogu społecznego

Zanim wykażemy silny związek między zasobem kompetencji, jaki – zdaniem respondentów – powinni posiadać uczestnicy dialogu społecznego a efektywnością tego procesu, warto poświęcić kilka słów problemom, jakie mieli nasi rozmówcy z deficytami kompetencji.

Uczestnicy dialogu, na poziomie zakładowym, na pytanie: „W jaki sposób rozumie Pan(i) termin «kompetencje?»” udzielali dwóch typów odpowiedzi: 1) kompetencje to umiejętności, wiedza i doświadczenie (niektórzy dodawali, że na kompetencje składają się również indywidualne predyspozycje oraz osobowość) i 2) kompetencje to zakres posiadanych uprawnień:

Kompetencje to konglomerat wiedzy i doświadczenia, umiejętności posiadanych oraz predyspozycji osobowościowych.

Ja w drodze głosowania uzyskałem kompetencje, żeby reprezentować związek na zebraniach z zarządem, więc kompetencje to uprawnienia, upoważnienia do prowadzenia dialogu, pełnomocnictwo.

Na wyższych poziomach definiowanie kompetencji było bardziej jednoznaczne i odnosiło się w zasadzie do sfery doświadczenia i umiejętności, choć incydentalnie rozmówcy nawiązywali do sfery uprawnień, w jakie zostali wyposażeni jako uczestnicy dialogu.

Aby uniknąć nieporozumień, zawęziliśmy definicję kompetencji do wszelkich cech i umiejętności, które przez osoby zaangażowane w dialog są wykorzystywane w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Tak rozumiane kompetencje uznane zostały powszechnie za ważny, czy wręcz kluczowy czynnik zwiększania efektywności dialogu społecznego.

Respondenci z poziomu centralnego uważają, że dzielenie zadań zgodnie z kompetencjami poszczególnych osób jest sposobem na poprawę jakości dialogu. Podobnie twierdzą uczestnicy dialogu społecznego na poziomie regionalnym i branżowym:

Jak patrzę na to wszystko, to wszystkie po kolei kompetencje są potrzebne. Żeby ten dialog rzeczywiście funkcjonował jak należy, to są potrzebne zarówno kompetencje społeczne, jak umiejętności komunikowania się, przekazywania swoich pomysłów, które trzeba umieć uzasadnić (...). Żeby cały dialog funkcjonował należycie, te wszystkie trzy strategie, trzy kategorie muszą ze sobą współpracować.

Równie jednoznaczne były wypowiedzi uczestników dialogu na poziomie zakładowym. Kompetencje, w opinii tych badanych, są jednym z czynników determinujących efektywność dialogu społecznego:

Najważniejsze są kompetencje, ponieważ wszystko inne wynika z kompetencji. Jeśli ktoś jest niekompetentny, to patrzy na drugą stronę jak na wroga albo przecenia wielkość tej drugiej strony albo niedocenia (...). Dużym ułatwieniem, jeśli chodzi o prowadzenie rozmów na trudne tematy, jest wiedza i doświadczenie stron.

Choć rola kompetencji jest bezdyskusyjna, to wątpliwości pojawiają się wraz z wprowadzeniem podziału kompetencji na: społeczne, zawodowe i techniczne.

Z badań wynika, że jeśli chodzi o dialog na szczeblu zakładowym, to im więcej i im szerszy zakres kompetencji, tym większa efektywność dialogu. Idealny uczestnik dialogu społecznego na tym poziomie posiada wszelkie potrzebne kompetencje. Respondenci podkreślają ich interakcyjny charakter:

Wszystkie trzy sfery kompetencji się przenikają.

Respondenci uczestniczący w dialogu na poziomie regionalnym twierdzą, że w wykonywanej przez nich pracy przydatne są przede wszystkim kompetencje społeczne oraz zawodowe, a zdecydowanie mniejszą rolę odgrywają kompetencje techniczne. Kompetencje zawodowe są ważne i potrzebne, ponieważ osoby zaangażowane w dialog społeczny zajmują się szerokim

spektrum spraw, poszukują pomysłów rozwiązania różnych problemów oraz opracowują te rozwiązania. Taka działalność wymaga wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego. Jeśli chodzi o kompetencje społeczne, to niektórzy respondenci uznają je nawet za ważniejsze od kompetencji zawodowych. W praktyce o sukcesie współpracy często decydowały umiejętności „miękkie” reprezentantów poszczególnych stron dialogu, a w szczególności: umiejętność słuchania, otwartość na odmienne poglądy, komunikatywność, asertywność, umiejętność negocjowania.

W podobny sposób wypowiadają się uczestnicy dialogu na poziomie branżowym, przypisując większe znaczenie kompetencjom zawodowym, ponieważ prowadzenie dialogu na tym poziomie wymaga specjalistycznej, często hermetycznej wiedzy na temat funkcjonowania danego sektora:

Jeżeli rozmawia się o sprawach branży, to jest ważne, żeby ludzie tę branżę znali. Zdarza się, że nagle trafiają się tzw. eksperci ogólni, którzy znają branżę np. kolejową, bo dwa razy jechali do babci pociągiem i mieli kolejkę Piko. To wprowadza nerwowość po obu stronach, jak ktoś tak się zachowuje, bo to budzi opór ludzi.

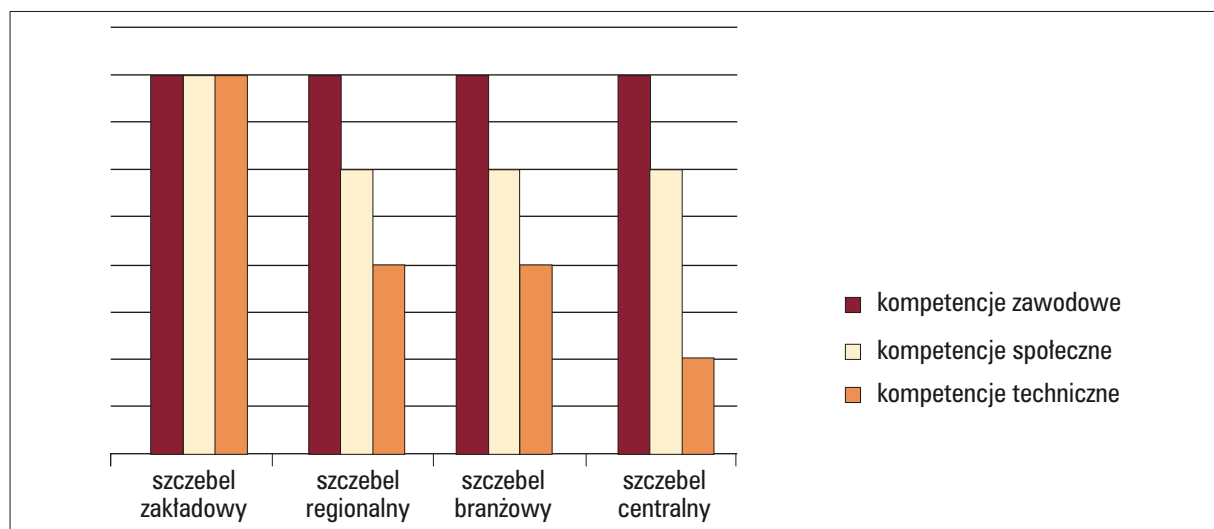
Respondenci uczestniczący w dialogu na poziomie centralnym postulują przede wszystkim zwiększenie kompetencji zawodowych i twierdzą, że potrzeby takie występują po wszystkich stronach dialogu społecznego:

Bardziej jest problemem wiedza merytoryczna, czyli przedmiot negocjacji.

To zależy od poszczególnych osób. Nie da się tutaj przedstawić, że strona związkowa, strona pracodawców jest lepiej przygotowana czy gorzej. To zależy od poszczególnych osób.

Rozmówcy rzadko poruszali temat kompetencji technicznych. Dopytywani, wskazywali na znajomość języków obcych. Ale braki w tym zakresie są raczej problemem ogólnospołecznym i nie dotyczą tylko uczestników dialogu społecznego.

Wykres 2. Znaczenie kompetencji na poszczególnych szczeblach dialogu społecznego



ródło: opracowanie własne.

Respondenci zwracają również uwagę na niezwykle istotną rolę kompetencji jako czynnika określającego poziom równowagi między stronami dialogu. Strona, która posiada reprezentantów lepiej przygotowanych w zakresie kompetencji zawodowych i społecznych, zyskuje prze-

wagę nad stronami, których przedstawiciele są przygotowani słabiej. Świadomość dużej różnicy poziomu wiedzy i umiejętności między reprezentantami poszczególnych stron lub organizacji może wywoływać u tych gorzej przygotowanych pewien dyskomfort psychiczny – osłabiać pewność siebie, zniechęcać do zabierania głosu, budzić obawy przed ośmieszeniem się lub zaszkodzeniem własnej stronie jakąś niefortunna wypowiedzią. Takie przekonanie i uczucia, nawet gdy są wyolbrzymione lub bezzasadne, mogą prowadzić do ograniczenia aktywności lub do przyjęcia postawy wyłącznie biernego obserwatora. Natomiast wyrównany poziom kompetencji przedstawicieli poszczególnych stron wprowadza równowagę sił między nimi i w ten sposób zwiększa efektywność dialogu społecznego.

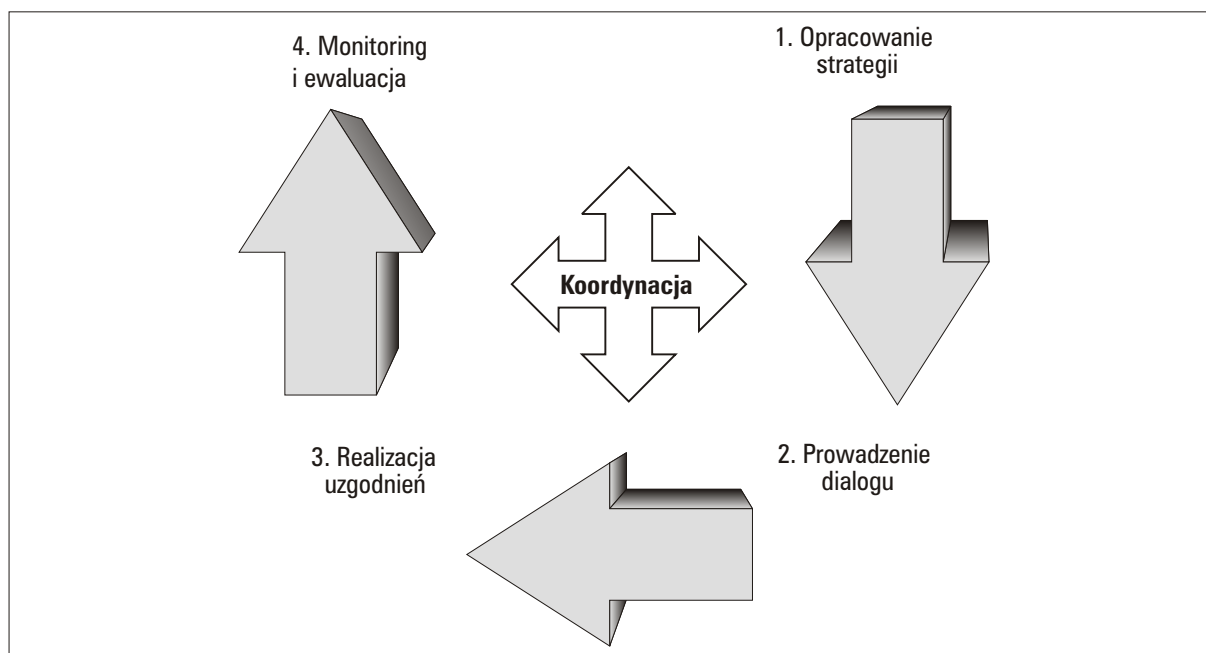
Analiza zebranego materiału pozwala na określenie wagi poszczególnych kategorii kompetencji, przede wszystkim w odniesieniu do konkretnych szczebli dialogu (zob. Wykres 2).

Zróźnicowanie rangi potrzeb szkoleniowych wynika ze stopnia złożoności organizacyjnej poszczególnych poziomów dialogu. Im wyższy szczebel, tym więcej osób zaangażowanych jest w dialog, a zatem kompetencje są rozdzielane w szerszym gronie. Dialog prowadzony na szczeblu branżowym, regionalnym i centralnym wspomagany jest przez zaplecze techniczne i ekspertów, dlatego ranga szkoleń technicznych i zawodowych jest niższa. Jako że na szczeblu zakładowym uczestnicy dialogu społecznego są tego typu wsparcia pozbawieni, to potrzeby szkoleniowe obejmują w zasadzie wszystkie kategorie kompetencji.

6. Potrzeby szkoleniowe a poszczególne etapy procesu

Dialog społeczny nie jest pojedynczym wydarzeniem. Jest ciągłym procesem planowania i realizacji planów. Na ogół przebiega w kilku fazach podobnie jak cykl projektowy (zob. Rysunek 1).

Rysunek 1. Fazy dialogu społecznego



ródło: opracowanie własne na podstawie *Joint Meeting on Social Dialogue in the Health Services: Institutions, Capacity and Effectiveness* (2002), International Labour Office, Geneva JMHS/2002/11/.

Zaprezentowane na Rysunku 1 fazy dialogu społecznego są ściśle ze sobą powiązane i wzajemnie zależne. Uważa się jednak, że etap planowania odgrywa niezwykle istotną rolę. Planowanie powinno opierać się na nieustającej analizie bieżącej sytuacji i ściśle odnosić się do sytuacji czy to w branży, czy też w zakładzie. Etap planowania stanowi odzwierciedlenie procesu osiągania konsensusu, wzajemnego zrozumienia i uznawania się stron. Zarazem jest momentem definiowania wskaźników służących poprawie efektywności dialogu. Planowanie wymaga następujących ustaleń: kto będzie w proces planowania zaangażowany, w jaki sposób zostanie określony przedmiot negocjacji, jakie cele strony chcą osiągnąć, jakimi narzędziami dialogu chcą się posługiwać oraz jakie są ograniczenia czasowe.

W tym okresie następuje proces budowania kultury zaufania i wspólnego rozumienia sytuacji. Jeśli proces dialogu jest dobrze zaplanowany i przygotowany, wówczas implementacja jest zabiegiem czysto technicznym i zależy wyłącznie od jasnego i klarownego przekazu informacji. Inną sprawą jest „utrzymywanie dialogu przy życiu”, co oznacza ciągle pobudzanie zainteresowania partycypacją w procesie dialogu. Istotnym elementem prowadzenia dialogu społecznego jest jego monitoring i ewaluacja. Chodzi przede wszystkim o monitoring i ewaluację postępów w tym procesie⁷.

Na potrzeby badań przyjęto, że proces dialogu społecznego w ujęciu modelowym przebiega w czterech etapach:

1. opracowanie strategii działania,
2. prowadzenie dialogu,
3. realizacja przyjętych uzgodnień,
4. monitoring i ewaluacja procesu dialogu.

Propozycja ta nie budziła większych wątpliwości. Niektórzy respondenci podchodzili do niej wręcz entuzjastycznie:

Takie etapy byśmy prosili, bo to jest najpiękniejszy układ, jaki jest możliwy. Marzenie...

W wielu przypadkach respondenci potwierdzają, że poszczególne etapy pokrywają się z rzeczywistością ich pracy. Jeśli chodzi o WKDS-y, rozmówcy podkreślali, że rzadko dochodzi do etapu realizacji przyjętych uzgodnień. Wnioski formułowane podczas posiedzeń trafiają do osób potencjalnie zainteresowanych (strony zaangażowane, Komisja Trójstronna, odpowiednie resorty) jako propozycje albo opinie. Zaś za realizację uzgodnień odpowiedzialne są już inne instytucje. Zdaniem znacznej części respondentów WKDS-y nie mają również możliwości monitorowania i ewaluacji procesu dialogu społecznego. Odnosi się to głównie do spraw, których rozwiązanie wykracza poza możliwości decyzyjne szczebla wojewódzkiego. Wynika to, zdaniem rozmówców, z ograniczeń, jakie narzuca umocowanie prawne WKDS-ów:

Taki model jest, tylko że nie bardzo możemy monitorować, bo nie mamy na to środków. „Strategie” to jest określenie na wyrost. Pojawiają się tematy, które omawiamy jako problemy, które są w naszym regionie.

Jeżeli nasze wnioski idą na tak zwany szczebel centralny, niektóre rzeczy po prostu idą i jakby się kończą, nasz wniosek poszedł, natomiast co dalej ustawodawca z tym robi, to już dowiadujemy się na koniec.

Część badanych twierdzi, iż w swej działalności ma do czynienia z realizacją pełnego modelu dialogu. Było to możliwe głównie dzięki dużemu zaangażowaniu i konsekwencji osoby woje-

⁷ B. Herzberg, A. Wright, *The Public-Private Dialogue Handbook. A Toolkit for Business Environment Reforms*, OECD, s. 66.

wody, który nie ograniczał się do przesłania wniosku, ale dbał o informację zwrotną oraz organizował spotkania, na których omawiano stan realizacji postulatów:

Oczywiście monitorowane jest przez sam WKDS, ponieważ rozliczamy każdy problem na kolejnej komisji dialogu społecznego, gdzie wojewoda jako przewodniczący informuje, co z danym problemem się zdarzyło, co się podziało.

Największe trudności z oceną poszczególnych etapów dialogu i najwięcej uwag do zaproponowanego modelu mieli uczestnicy dialogu na poziomie zakładowym. Według nich pierwszy etap to diagnozowanie, czy też sformułowanie jakiegoś problemu oraz znalezienie pomysłu na zmianę. Uczestnicy dialogu na poziomie zakładowym nie wykorzystują narzędzi planowania strategicznego. Nie zdają sobie sprawy z kluczowych pytań strategicznych: Gdzie jesteśmy? Gdzie chcemy być? Jak do tego dojść? Ocena tego etapu dialogu była jednoznaczna:

Jeśli chodzi o planowanie – tego się nie planuje, to samo wychodzi.

Diagnozowanie i definiowanie problemu przez uczestników dialogu na poziomie zakładowym ma relatywnie niewielkie znaczenie i sprowadza się do bieżącego reagowania na problemy i zmianę. Niemniej część respondentów kładła silny nacisk na myślenie strategiczne:

Jeśli chodzi o sporządzanie planów, to trzeba mieć wizję, wyobrażenie tego, co ma być, do czego dążymy. Bardzo trudno jest negocjować sposób rozdysponowania środków na fundusz płac za 10 lat. Jest potrzebna możliwość spojrzenia wizjonerska, do przodu, to będę się taplał w błocie i nie mam pojęcia, gdzie pójść, będę starał się coś tam ugrać, ale nie będę wiedział, czemu to ma służyć.

Dialog na poziomie zakładowym, zdaniem większości respondentów, kończy się po zamknięciu rozmów i przyjęciu ustaleń, po czym dochodzi do realizacji tych ustaleń.

Nasi rozmówcy w zasadzie nie mówili o monitoringu i ewaluacji, a pytani o monitoring, odpowiadali, że coś takiego praktycznie nie funkcjonuje. Jeśli w trakcie rozmów dochodzi do pewnych ustaleń, to albo się je realizuje, albo też nie, wobec czego nie ma problemu monitoringu:

Patrzę na ten magiczny odcinek i widzę, czy ustalona podwyżka jest, czy jej nie ma. Monitoring i kontrola jest o tyle, że jeśli nie ma głosów negatywnych, to uznajemy, że dany proces przebiega OK. Gdy są jakieś głosy niezadowolenia, to wyzwala się mechanizm zmiany stanowiska czy negocjacji.

Reasumując, wypowiedzi respondentów nie podważają zasadności przyjętego modelu. Okazuje się, że uczestnicy dialogu społecznego na co dzień prowadzą dialog w mniejszym lub większym stopniu oparty na powyższym schemacie.

7. Etapy dialogu, poziomy dialogu i niezbędne kompetencje

Ujęcie dialogu społecznego jako czteroetapowego procesu i uwzględnienie jego czterech szczebli (zakładowy, branżowy, regionalny i centralny) pozwoliło na relatywnie dokładne zlokalizowanie kompetencji niezbędnych i przydatnych na poszczególnych etapach i poziomach.

Szczegółowe wskazania respondentów dotyczące kompetencji niezbędnych na poszczególnych poziomach i etapach w dużym stopniu pokrywają się z generalnymi opiniami, jakie respondenci formułowali na temat roli kompetencji w efektywnym prowadzeniu dialogu. Należy jednak dodać dwie uwagi. Po pierwsze, im wyższy szczebel dialogu, tym mniej kompetencji wskazywali

respondenci. Po drugie, wyodrębnienie i konkretyzacja etapów dialogu spowodowały, że respondenci zawężili wachlarz kompetencji niezbędnych do efektywnego prowadzenia dialogu.

Najszerzy zakres kompetencji sygnalizowali uczestnicy dialogu społecznego na poziomie zakładowym (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie zakładowym

Kompetencje	Społeczne	Zawodowe	Techniczne
Etapy dialogu			
Opracowanie strategii	Umiejętność formułowania argumentów; inne szeroko rozumiane kompetencje społeczne pozwalające zorganizować ludzi i prosić ich o pomoc.	Wiedza o dialogu społecznym; wiedza ekonomiczna; wiedza prawna; wiedza o społeczeństwie.	
Prowadzenie dialogu	Umiejętności komunikacyjne; umiejętności z zakresu prowadzenia negocjacji; umiejętność formułowania argumentów.	Wiedza o zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa; wiedza ekonomiczna; wiedza prawna.	Umiejętność protokołowania.
Realizacja uzgodnień	Umiejętność jednoczenia ludzi wokół realizowanych zmian.		
Monitoring i ewaluacja	Monitoring jest praktycznie nieobecny ⁸ .		

Na poziomie zakładowym kompetentny uczestnik dialogu społecznego musi radzić sobie z szerokim wachlarzem problemów i mieć wiedzę na temat różnych zagadnień. Dlatego respondenci uznali za niezbędne łączenie różnych kompetencji, stosowanie posiadanej wiedzy i umiejętności w praktyce i na tej podstawie reagowanie na zmianę i „tworzenie” nowych kompetencji:

Raczej te kompetencje się na siebie nakładają, w różnym czasie są potrzebne różne rzeczy, to wszystko się nakłada, to żyje.

Nie oznacza to jednak, że respondenci mieli problemy z przypisaniem konkretnych kompetencji do poszczególnych etapów. Na etapie planowania kluczowe okazały się kompetencje zawodowe:

Na etapie planowania najważniejsze są kompetencje zawodowe, najpierw musimy wiedzieć, co to jest dialog i do czego, a potem wykorzystywać swoje kompetencje w związku z prowadzonym procesem dialogu.

Na etapie negocjacji zakres niezbędnych kompetencji jest szerszy i obejmuje zarówno kompetencje zawodowe, jak i społeczne:

Etap negocjacji, czasem bardzo trudny, to nie tylko niezbędne umiejętności społeczne. Aby negocjacje były sensowne, niezbędna jest wiedza na temat, którego dotyczą.

Większość badanych miała jednak kłopot ze wskazaniem kompetencji, jakie są potrzebne na etapie realizacji ustaleń. Realizacją zajmują się wyznaczone do tego jednostki (księgowość, dział personalny), gdzie zatrudnione są osoby zawodowo przygotowane do tego typu działań.

⁸ Respondenci uczestniczący w dialogu na poziomie zakładowym nie byli w stanie powiedzieć, jakie kompetencje są niezbędne do prowadzenia monitoringu.

Jeszcze mniej do powiedzenia respondenci mieli na temat kompetencji niezbędnych do monitoringu, ponieważ etap ten nie jest częścią dialogu na poziomie zakładowym. Radykalne skrócenie procesu dialogu – w zasadzie tylko do negocjacji – można interpretować jako brak trwałych procedur dialogu między związkami zawodowymi i pracodawcą oraz jako odzwierciedlenie ograniczonego znaczenia, jakie nadaje się dialogowi społecznemu na tym poziomie.

Nieco inaczej układają się proporcje kompetencji na poziomie regionalnym (zob. Tabela 2).

Tabela 2. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie regionalnym

Kompetencje	Społeczne	Zawodowe	Techniczne
Etapy dialogu			
Opracowanie strategii	Umiejętności komunikacyjne; elastyczność.	Umiejętność interpretacji zachodzących zjawisk społecznych.	
Prowadzenie dialogu	Umiejętność słuchania ze zrozumieniem; umiejętności z zakresu prowadzenia negocjacji; nastawienie na kompromis.	Wiedza na temat dialogu społecznego; wiedza ekonomiczna; wiedza na temat problemów polityki społecznej; wiedza prawnicza.	
Realizacja uzgodnień	Umiejętność formułowania opinii.		Sprawne raportowanie.
Monitoring i ewaluacja			

Na etapie planowania przeważają kompetencje społeczne, takie jak: umiejętność komunikowania się, elastyczność czy myślenie strategiczne. Niewielka część badanych mówi o konieczności posiadania profesjonalnej wiedzy na temat poruszanych zagadnień. Tymczasem na etapie negocjacji, zdaniem respondentów, niezbędne stają się kompetencje zawodowe, które rozmówcy określali mianem wiedzy. Konsekwentnie proszeni o sprecyzowanie, jakie to mają być kompetencje zawodowe, zaczęli niespodziewanie wymieniać przede wszystkim kompetencje społeczne: umiejętność słuchania ze zrozumieniem, sztukę negocjacji, argumentowanie, sztukę zrozumiałego formułowania wniosków, nastawienie na kompromis i otwartość:

Umiejętność kierowania dyskusją, umiejętność dochodzenia do konkluzji (...) poparta gdzieś tam właśnie w zanadru tymi kompetencjami zawodowymi, profesjonalnymi.

Mimo że większość respondentów twierdzi, że za realizację przyjętych ustaleń rzadko odpowiedzialne są WKDS-y, udało się im wskazać kompetencje niezbędne dla tej fazy. Należały do nich umiejętności analizy i syntezy faktów, czy też sprawnego raportowania. Uczestnicy dialogu regionalnego nie umieli – podobnie jak w przypadku uczestników dialogu na poziomie zakładowym – wskazać kompetencji niezbędnych do monitorowania procesu dialogu.

Sytuacja powtarza się na poziomie branżowym, gdzie na etapie planowania najistotniejsze są: znajomość specyfiki branży oraz posiadanie ogólnej wiedzy z zakresu ekonomii, polityki gospodarczej i zarządzania:

Ja bym powiedziała, że przygotowanie do prowadzenia dialogu jest najważniejsze, bo cała reszta to jest konsekwencja, jak to zespół przygotowuje. Można to potem świetnie poprowadzić, ale to jest najważniejsze (...). Ciężar przygotowania położyłabym na kompetencje zawodowe.

Z kolei na etapie prowadzenia dialogu społecznego najistotniejsze jest posiadanie wybranych kompetencji społecznych (zob. Tabela 3):

W dialogu [umiejętność negocjacji] jest bardzo ważna, bo jednym niezręcznym ruchem, jedną wypowiedzią niezgrabną możemy zniszczyć na początku wszystko.

Tabela 3. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie branżowym

Kompetencje \ Etapy dialogu	Społeczne	Zawodowe	Techniczne
Opracowanie strategii		Znajomość specyfiki branży; ogólna wiedza z zakresu ekonomii, polityki gospodarczej i zarządzania.	
Prowadzenie dialogu	Umiejętności z zakresu prowadzenia negocjacji.		
Realizacja uzgodnień		Znajomość specyfiki branży.	
Monitoring i ewaluacja	Znajomość specyfiki branży.		

W opinii uczestników dialogu branżowego dla realizacji przyjętych ustaleń oraz dla monitorowania i ewaluacji procesu dialogu największe znaczenie mają dwa czynniki: wzajemne zaufanie oraz konsekwencja w działaniu.

Na poziomie centralnym jakość przygotowanych strategii zależy, zdaniem respondentów, przede wszystkim od zakresu wiedzy merytorycznej. Ważną rolę odgrywają również kompetencje społeczne, takie jak duże umiejętności przywódcze wykorzystywane w celu przekonania innych do swojego stanowiska czy umiejętności komunikacyjne. Potwierdziło się też, że na etapie negocjacji również niezbędne są kompetencje społeczne. Etap ten powinien być realizowany przez osoby posiadające odpowiednie umiejętności nawiązywania kontaktów społecznych i prowadzenia negocjacji oraz przez osoby merytorycznie kompetentne, tj. przez ekspertów w poszczególnych dziedzinach. Jeśli chodzi o etap realizacji ustaleń, respondenci za najistotniejsze uznali kompetencje zawodowe. Chodzi tu przede wszystkim o znajomość procedur, regulacji prawnych dotyczących dialogu społecznego, a w mniejszym stopniu o wiedzę ekspercką (zob. Tabela 4).

Tabela 4. Kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie centralnym

Kompetencje \ Etapy dialogu	Społeczne	Zawodowe	Techniczne
Opracowanie strategii	Zdolności przywódcze; umiejętności komunikacyjne.	Wiedza ekonomiczna; wiedza prawna.	
Prowadzenie dialogu	Umiejętności z zakresu prowadzenia negocjacji; umiejętności komunikacyjne.	Wiedza na temat dialogu społecznego.	
Realizacja uzgodnień		Wiedza na temat dialogu społecznego.	Umiejętność posługiwania się technologiami informacyjnymi.
Monitoring i ewaluacja	Umiejętność gromadzenia danych.		

Przy okazji analizy potrzeb szkoleniowych w zakresie prowadzenia dialogu na szczeblu centralnym kilka słów chcielibyśmy poświęcić przedstawicielom administracji publicznej biorącym udział w badaniach. Potrzeby szkoleniowe definiowali oni na ogół w odniesieniu do partnerów społecznych, tzn. wymieniali kompetencje, jakie – ich zdaniem – powinni posiadać związkowcy lub przedstawiciele pracodawców. Tymczasem, jak słusznie zwrócił uwagę jeden z badanych, wśród przedstawicieli administracji publicznej jest spora grupa osób, które od niedawna zajmują się dialogiem społecznym i nie miały okazji uczestniczyć w kompleksowych i skoordynowanych szkoleniach zwiększających kompetencje.

Powyższe zestawienia pozwalają na dokonanie kilku istotnych obserwacji. Po pierwsze, w świadomości uczestników dialogu społecznego zacierają się dwa z analizowanych obszarów: z jednej strony – kompetencje techniczne, a z drugiej – etap monitorowania i ewaluacji dialogu społecznego. Po drugie, wydaje się, że na etapach planowania i realizacji ustaleń podstawowe znaczenie mają kompetencje zawodowe, zaś na etapie negocjacji kompetencje społeczne. Po trzecie, istnieje zbiór wspólny niezbędnych kompetencji społecznych i zawodowych na wszystkich poziomach dialogu społecznego. W przypadku kompetencji społecznych są to umiejętności z zakresu komunikacji w grupie oraz technik negocjacyjnych. Jeśli zaś chodzi o kompetencje zawodowe, na plan pierwszy wysuwa się wiedza o dialogu społecznym (mechanizmy, procedury, zasady funkcjonowania). Równie często uczestnicy badań podkreślali znaczenie wiedzy z zakresu podstaw ekonomii i prawa.

Opierając się na zebranych informacjach, można stworzyć ogólny profil kompetencyjny uczestników dialogu społecznego (zob. Tabela 5).

Tabela 5. Siatka profili kompetencji uczestników dialogu społecznego

Kompetencje	Społeczne	Zawodowe
Uczestnicy etapu planowania		Wiedza o dialogu społecznym (mechanizmy, procedury, zasady funkcjonowania); wiedza z podstaw ekonomii i prawa.
Uczestnicy procesu negocjacji	Umiejętności z zakresu komunikacji w grupie oraz technik negocjacyjnych.	Wiedza na temat dialogu społecznego.
Uczestnicy procesu wdrażania przyjętych ustaleń		Wiedza o dialogu społecznym (mechanizmy, procedury, zasady funkcjonowania); wiedza z podstaw ekonomii i prawa.

Należy podkreślić, że jest to znaczne uproszczenie map kompetencyjnych, jakie rysowali respondenci. Niemniej, projektując system szkoleń, można potraktować powyższą tabelę jako punkt wyjścia, szkielet, wokół którego powstanie ostateczny kształt. Taki uogólniony profil uzyskuje znaczenie zwłaszcza wtedy, gdy weźmiemy pod uwagę mnogość propozycji zgłoszonych przez respondentów pytanych o potrzeby szkoleniowe z zakresu kompetencji niezbędnych do prowadzenia dialogu społecznego.

8. Propozycje szkoleń w zakresie kompetencji niezbędnych uczestnikom dialogu społecznego

Analizując propozycje respondentów dotyczące tematyki szkoleń zwiększających kompetencje uczestników dialogu społecznego, zauważyliśmy pewną prawidłowość. O ile doprecyzowanie etapów dialogu sprawiło, że respondenci w sposób rozważny i precyzyjny lokowali potrzebne kompetencje, o tyle stosowanie terminu ogólnego „dialog społeczny” wywoływało efekt „inflacji kompetencji”. W kontekście dialogu społecznego pojmowanego ogólnie respondenci mnożyli kompetencje, jakich – ich zdaniem – potrzebują uczestnicy dialogu do jego jak najbardziej efektywnego przebiegu. Podobny mechanizm wystąpił w przypadku zgłaszania przez respondentów propozycji co do tematyki szkoleń (zob. Tabela 6).

Tabela 6. Propozycje tematów szkoleń zwiększających kompetencje uczestników dialogu społecznego

Kompetencje Etapy	Spoleczne	Zawodowe	Techniczne
Poziom zakładowy	Prowadzenie negocjacji; kształcenie w zakresie zdolności komunikacyjnych; myślenie strategiczne; kultura negocjacji.	Podstawowe zagadnienia ekonomiczne; umiejętność analizy finansowej; podstawowe regulacje prawne; dialog społeczny w praktyce; interpretacja prawa pracy.	Technologie informacyjne; języki obce.
Poziom regionalny	Kształcenie w zakresie komunikacji; wystąpienia publiczne i autoprezentacja; mediacje; negocjacje; myślenie strategiczne w przedsiębiorczości; dyplomacja; psychologia; tworzenie partnerstw; radzenie sobie ze stresem.	Prawo; podstawy funkcjonowania przedsiębiorstwa; ekonomia; funkcjonowanie administracji; polityka gospodarcza; zarządzanie zmianą; dialog społeczny w teorii i praktyce.	
Poziom branżowy	Funkcjonowanie spółek; znajomości regulacji prawnych w branży; znajomość podstaw ekonomii; zawieranie umów w ramach funduszy europejskich.	Myślenie strategiczne; zdolności negocjacyjne; komunikowanie się z naciskiem na umiejętność dostrzeżenia perspektywy drugiej strony; umiejętności prowadzenia dialogu; negocjacje partnerskie; komunikacja werbalna i niewerbalna; zachowanie medialne.	
Poziom centralny	Podstawy ekonomii; prawo pracy; statystyka.	Podstawy negocjacji; myślenie strategiczne.	Języki obce; technologie informacyjne.

Można więc przypuszczać, że część zgłaszanych potrzeb to po prostu zachcianki⁹. Nie umniejsza to jednak w żaden sposób znaczenia szkoleń dla uczestników dialogu społecznego.

Zdaniem respondentów uczestnicy dialogu pozbawieni odpowiednich umiejętności stają się *statystami*, a związki *organizacjami kanapowymi*. Szkolenia są niezbędnym środkiem uzupełniania braku kompetencji, na co zwracają uwagę obydwie strony dialogu społecznego. Udział w szkoleniach jest uznawany za jeden z kluczowych czynników poprawy efektywności dialogu społecznego:

(...) to sprawa poddawania się szkoleniom, poznawania, jak do ludzi docierać, jak być krytycznym w stosunku do siebie (...)

Respondenci chętnie wskazywali tematykę szkoleń, w których wzięliby udział. Część propozycji odnośnie do tematyki szkoleń była łatwa do przewidzenia (negocjacje, mediacje, komunikowanie się):

To, co jest potrzebne, to jest kwestia procedur negocjacyjnych, technik negocjacyjnych, całej tej kuchni negocjacyjnej. I tu powiedziałbym tak z dwóch stron. Raz – merytorycznie, żeby ludzi nauczyć, pokazać; dwa – żeby już w samym takim szkoleniu wywołać problem, pokazać... To są jakby dwa: cel wprost i cel nie wprost... Na to się nakładają jakieś techniki osobowościowe, to z tym może się... może się łączyć. To jest aż śmieszne, wie pani, a można powiedzieć: żalodne, pośród całego szeregu schematów, któreśmy narysowali, jeśli chodzi o techniki negocjacyjne. Napisaliśmy regulamin, w którym jest napisane... w którym są napisane takie słowa, że trzeba przychodzić na spotkania punktualnie, że nie wolno przerywać sobie w czasie rozmowy, że trzeba pilnować... Ten taki, wie pani, obyczaj, powiedzmy, to też jest ważne, pokazać by się przydało również... nauczyć tych ludzi, pokazać im, w jaki sposób się formułuje myśl, żeby ktoś wiedział o tym, co to jest trzy minuty wypowiedzi, żeby potrafił w te trzy minuty powiedzieć to, co ma do powiedzenia.

Część proponowanej tematyki szkoleń odnosi się do specyfiki poszczególnych poziomów dialogu społecznego. W przypadku dialogu branżowego respondenci sygnalizowali potrzebę szkoleń w zakresie wiedzy o danej branży. W przypadku dialogu na poziomie centralnym „bolączką” było niewielkie doświadczenie jego uczestników w kontaktach z mediami i płynące stąd problemy z autoprezentacją.

Na zakończenie warto wskazać na dwie bariery utrudniające szkolenia. Pierwsza z nich to bariera mentalna związana ze specyficznym nastawieniem uczestników szkoleń do zdobywania wiedzy:

Wie pani, u nas jest taka niechęć do uczenia się w kategoriach zawodowych i wiekowych. Widzę taką niechęć do uczenia się na zasadzie, że ja już wszystko wiem i niczego nie potrzebuję. Wiele osób przychodzi, bierze materiały i idzie do baru, bo już wszystko wie. Wiele osób czuje się urażonych, że chce się je uczyć.

Druga bariera związana jest z relatywnie niską oceną szkoleń finansowanych ze środków „centralnych”, a co za tym idzie z nieufnością do instytucji realizujących projekty szkoleniowe. Respondenci mają wątpliwości co do intencji tych instytucji:

Są pieniądze unijne i za tym kryje się to, że tam dorywa się grupa profesorów czy innych... Ciągłe się boimy, że chodzi o wykorzystanie unijnych pieniędzy, że tylko o to chodzi.

⁹ Jak podkreślają eksperci, bardzo ważne jest zrozumienie, co kryje się pod nazwą „potrzeba”. Trzeba bowiem odróżnić potrzebę od zachcianki. Zachcianki często mogą być tożsame z potrzebami, ale osoba przeprowadzająca analizę musi być pewna, że są one ważne i wymagają spełnienia. Por. L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 33.

Nie należy zapominać o deficycie zaufania w relacjach między partnerami społecznymi. Można przypuszczać, że wszelkie działania zmierzające do realizacji celów czy to pracodawców, czy pracowników będą budziły wątpliwości po drugiej stronie.

9. Forma szkoleń – doświadczenia i oczekiwania

Zarówno kwestie oczekiwań co do formy szkoleń, jak i kwestie doświadczeń w tym zakresie nie zostały wystarczająco rozwinięte podczas wywiadów. O ile odpowiedzi na pytanie o niezbędne kompetencje są w znacznym stopniu zbieżne, o tyle pytanie o formę szkoleń daje bardziej zindywidualizowane odpowiedzi respondentów, by nie powiedzieć, że często przeciwstawne.

Informacja zwrotna oparta na doświadczeniu z odbytych szkoleń jest bardzo ograniczona. Respondenci mówią o swoich dotychczasowych szkoleniach wyłącznie w sposób bardzo ogólny. Jednakże analiza serii szkoleń na podstawie materiałów szkoleniowych pozwala wskazać pewne charakterystyczne cechy tych szkoleń¹⁰.

Szkolenia dotyczące dialogu społecznego w większości przypadków prowadzone były w formie wykładów wzbogaconych o elementy warsztatów (ćwiczenia, metody aktywne), które miały służyć praktycznemu wykorzystaniu zdobytych informacji. W związku z tym posługiwano się zróżnicowanymi metodami szkoleniowymi, spośród których wyróżnić można pracę w grupach (m.in. praca w parach lub w grupach trzyosobowych polegająca na skonstruowaniu wypowiedzi zniekształconych przez bariery komunikacyjne) i analizę źródeł (np. jako cel zajęć podawano przećwiczenie umiejętności posługiwania się materiałami źródłowymi, w związku z czym uczestnicy szkolenia otrzymali zadanie, by posilkując się tekstem Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 22 lutego 2002 r. w sprawie wojewódzkich komisji dialogu społecznego, napisać skrótoowo na planszach m.in.: co określa Rozporządzenie, ilu przedstawicieli – i z jakich organizacji – zasiada w komisji, jaka jest rola wojewody w komisji). Ponadto w trakcie szkoleń stosowano takie metody, jak: gry symulacyjne (np. przeprowadzano gry z zakresu negocjacji – uczestnicy, podzieleni na grupy, mieli zapoznać się z określonym problemem, opracować strategię i wybrać taktykę oraz rozegrać grę negocjacyjną), prezentacje, dyskusje plenarne (np. uczestnicy szkolenia mieli w formie dyskusji plenarnej podzielić się swoimi refleksjami na temat szkolenia, a następnie, również w dyskusji plenarnej, zastanowić się nad tym, co oznacza odpowiedzialność uczestnika dialogu społecznego). Wykorzystywano także inne „narzędzia”, jak: skojarzenia (np. należało dokończyć zdanie rozpoczynające się od słów: „Gdy słyszę słowo «dialog społeczny», myślę o...”), „ćwiczenie z kłębkim sznurka”, burza mózgów czy omówienie wykonanych w trakcie szkoleń zadań.

Trudno jest wskazać idealną formę szkolenia. Warto może wymienić główne czynniki, które – w opinii respondentów – decydują o efektywności szkoleń: regularność, praktyczny aspekt, wytworzenie modelu partnerskiego między uczestnikami szkolenia oraz między uczestnikami szkolenia a osobami je prowadzącymi, zrozumienie racji różnych uczestników dialogu społecznego, poznanie doświadczeń zagranicznych, odbywanie szkoleń poza miejscem pracy.

¹⁰ Zob. K. Kichewko, *Analiza dotychczasowych doświadczeń szkoleniowych w zakresie dialogu społecznego*, ISP, 2009. Opracowanie ma charakter pomocniczy, służy przygotowaniu właściwego raportu z badania potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego.

Poza wyżej wymienionymi czynnikami efektywności szkoleń odnajdujemy w wywiadach również bardziej indywidualne sugestie, odwołujące się do doświadczenia lub potrzeb respondentów bądź organizacji przez nich reprezentowanych, albo też do wyobrażenia na temat idealnego szkolenia, niezależnie od rzeczywistości.

Wywiady na temat form szkoleń są bardzo interesujące również ze względu na elementy, które nie były wymieniane (a jeśli były, to bardzo rzadko). Chodzi o takie sprawy, jak: pochodzenie osoby przeprowadzającej szkolenie (z wewnątrz bądź z zewnątrz organizacji), długość (liczba dni) szkolenia, instytucja organizująca szkolenie, finansowanie, sposób potwierdzania nabytych umiejętności (certyfikat, dyplom).

Mimo dużego zainteresowania szkoleniami wyobrażenie na temat tego, czym powinno być „dobre szkolenie”, jest, z kilkoma wyjątkami, dość ubogie. Ogólnie pozytywne oceny doświadczeń szkoleniowych przeplatają się z krytyką, czasem surową, pewnych szkoleń, np. zbyt ogólnych lub ograniczających się do nauczycielskiego wykładu. Trudno jest w wypowiedziach respondentów natknąć się na pogłębioną refleksję dotyczącą formy szkoleń, natomiast w odniesieniu do ich treści taka refleksja jest widoczna.

Mając na uwadze te ograniczenia, będziemy próbowali przede wszystkim wskazać błędy, których należy unikać przy formułowaniu programu szkoleń dla uczestników dialogu społecznego.

9.1. Potrzeba systematycznych szkoleń wpisanych w ambitny program

Wiele osób podkreślało konieczność stworzenia kompleksowego programu szkoleniowego pozwalającego zwiększać kompetencje uczestników dialogu społecznego. Program zakładałby przeanalizowanie sytuacji wyjściowej, wyznaczenie zrozumiałych i mierzalnych celów pośrednich i wreszcie osiągnięcie celu końcowego. Potrzebę taką szczególnie mocno sygnalizowały osoby mające doświadczenie w prowadzeniu szkoleń, jak np. osoba odpowiedzialna za szkolenia w związku zawodowym:

Szkolenia powinny się toczyć permanentnie. To nie może być akcyjne. Nie może być zauważona akcyjność. Jeżeli jest akcyjność, to ludzie wtedy przyjmują, że coś się będzie działo albo coś się dzieje. Natomiast jeśli te szkolenia idą w takim cyklu ciągłym... Dialog to jest rzecz, która jest podstawą i która nie została jeszcze rozwiązana – w sensie, że nie możemy powiedzieć, że u nas już są wszyscy wyszkoleni. Bo tak się nigdy nie stanie. Ludzie się zmieniają. Jedno, to że są kadencje i wtedy następuje wymiana ludzi, ale i w trakcie kadencji też, bo niektórzy rezygnują, nie chcą albo się nie sprawdzają. Z różnych powodów ludzie rezygnują. Więc takie szkolenia są potrzebne cały czas.

Permanentny charakter szkoleń jest uznawany przez wielu respondentów za element o kluczowym znaczeniu dla tych organizacji, których ramy zmieniają się w sposób częsty, w tym także dla organizacji związkowych, ponieważ ich członkowie biorący udział w dialogu społecznym na wszystkich jego szczeblach są zależni od wyników wyborów, które w przypadku niektórych instytucji odbywają się co roku. Permanentne szkolenie staje się w ten sposób elementem pamięci organizacji, pozwala na budowę wspólnoty różnych pokoleń liderów. Jest także ważnym elementem legitymizacji nowych kadr.

Propozycja wpisania szkoleń w długoterminowy program często jest bezpośrednią albo pośrednią krytyką dotychczasowych, sporadycznych i rzadko koordynowanych, szkoleń:

Uważam, że piętą Achillesową szkoleń w Polsce – bo nawet nie chcę powiedzieć „systemu szkolenia”, bo nie ma systemu – jest to, że jest pewna przypadkowość, że dobre szkolenia dotyczące pewnych zagadnień są przeplatane gorszymi szkoleniami albo w ogóle długimi przerwami w szkoleniach. To nie jest system, w którym zaplanuje się, powiedzmy, na długi okres czasu pewien program szkoleniowy, tylko jest to na zasadzie – a musimy zrobić szkolenie, szukamy tematu, szukamy wykładowców, robimy szkolenie. Ono może być dobre, ale tego, czego nam brak, to myślę, że właśnie systemu szkolenia.

Fakt istnienia programu szkoleń zmusza do zastanowienia się nad rozwojem form w ramach tego programu, do oceny *ex ante* i *ex post*, która potwierdzałaby rezultaty szkolenia. Taki sposób postępowania zbyt rzadko jest praktykowany przy niezależnych szkoleniach, w oparciu o które niejednokrotnie trudno jest stworzyć całościowy program odpowiadający potrzebom szkoleniowym określonym w momencie sporządzania bilansu kompetencji:

Poprzez szkolenia, kursy mamy jakiś stan zerowy. Po szkoleniach chcemy osiągnąć jakiś stan X. Po to, żeby w przyszłości, do pracy już, osiągnąć stan Y. Nie ma możliwości określenia tego, czyśmy określili stan Y, jeżeli tych punktów się po drodze nie określi i później się tego nie zbada. A zbadać to można też w prosty sposób – to jest kwestia określenia. Jest jakaś dana kompetencja, trzeba określić, jaki jest jej punkt wyjściowy i co będzie wskaźnikiem osiągnięcia takiego poziomu kompetencji, który pozwoli przejść ze stanu zero w stan X i stan Y. Jak daleko mi do tego jest – żeby można było to określać, musi być wprowadzony monitoring.

Przykładem takiego programu szkoleń, do którego często pozytywnie odnoszą się ankietowani, jest program Projekt Polska-Dania Phare 2000 „Dialog społeczny”¹¹. Projekt ten obejmował m.in. szkolenia pracodawców i związków zawodowych, wizyty studyjne (w Belgii, Danii, Holandii, Hiszpanii, Irlandii), czy też działania na rzecz rozwoju kultury współpracy i zaufania. Szkolenia, jakie odbyły się w ramach tego projektu, często przywoływane są przez rodzimych partnerów społecznych jako przykład ich doświadczeń edukacyjnych w zakresie dialogu społecznego.

Wspominany projekt w kwestii szkoleniowej zakładał po pierwsze merytoryczne przygotowanie w zakresie problematyki dialogu społecznego oraz przeszkolenie przedstawicieli organizacji polskich partnerów społecznych (Konfederacji Pracodawców Polskich, Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, Związku Rzemiosła Polskiego, NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych) przy udziale duńskich ekspertów. Rodzimi trenerzy zostali poinstruowani, jak przygotować program szkolenia z zakresu dialogu społecznego, a następnie (w roku 2003) przystąpili do prowadzenia cyklu kursów dla reprezentantów wymienionych wyżej organizacji. Szkolenia te koncentrowały się na kwestiach związanych z polityką Unii Europejskiej, dialogiem społecznym przebiegającym na poziomie unijnym, a także dialogiem międzysektorowym na szczeblu krajowym i unijnym.

W sumie, w ramach realizacji komponentu 2 projektu – Upowszechnienie wśród partnerów społecznych wiedzy na temat mechanizmów dialogu społecznego, wyszkolono 17 trenerów, którzy 16 czerwca 2003 roku otrzymali certyfikaty potwierdzające przygotowanie do prowadzenia szkoleń w zakresie problematyki dialogu społecznego oraz integracji europejskiej. Ponadto duńscy oraz polscy trenerzy opracowali materiały i programy edukacyjne przewidziane na 24 kursy szkoleniowe. Dodatkowym rezultatem realizacji owego komponentu było – jak wspomniano – przeszkolenie reprezentantów organizacji biorących udział w projekcie oraz przygotowanie materiałów szkoleniowych służących, już po zakończeniu kursu, do edukacji

¹¹ Zob. *ibidem*.

członków poszczególnych stowarzyszeń. Obecnie jednak organizacje partnerów społecznych nie dysponują kompletem owych materiałów.

W trakcie trzydniowych warsztatów szkoleniowych (odbywały się m.in. w okresie od stycznia do maja 2003 roku) uczestnicy mogli zdobyć wiedzę „na temat dialogu społecznego na poziomie UE, krajów członkowskich UE, w Polsce oraz na temat podstawowych zasad skutecznych negocjacji”. Ponadto mieli okazję w sposób praktyczny wykorzystać zdobyte informacje – posługiwano się takimi „narzędziami szkoleniowymi (dydaktycznymi)”, jak: praca w grupach, plansze, skojarzenia, dyskusje plenarne, gry symulacyjne.

Projekt Phare, poza tym, że jego celem było szkolenie trenerów, miał również swój wymiar regionalny, jako że obejmował szkolenia dla członków WKDS-ów. Trzeba dostrzec również fakt, że program ten objął swoim zasięgiem wszystkie organizacje i odcisnął piętno na kulturze dialogu społecznego i stosowanych rozwiązaniach na wielu płaszczyznach. Istotna wydaje się właśnie ta przekrojowość, to, że był to program dla wszystkich. Można mówić o kształtowaniu wspólnego języka i punktu odniesienia i jednocześnie o budowie wspólnych podstaw legitymizacji członków różnych organizacji.

Aby podkreślić ten aspekt programu, należy wspomnieć o jego rozmiarze, zarówno jeśli chodzi o liczbę przeszkolonych osób, jak i liczbę dni szkolenia, a także charakter osób uczestniczących w szkoleniach (zwłaszcza obecność wyższej kadry zarządzającej). Centralny charakter programu pozwala oddzielić tych, którzy uczestniczyli w szkoleniach od tych, którzy nie brali w nich udziału. Wprowadza równość między tymi partnerami dialogu społecznego, którzy uczestniczyli w tym programie.

9.2. Szkolenia wspólne czy oddzielne?

W rozmowach na temat optymalnej formy szkoleń pojawia się kwestia wspólnych szkoleń dla różnych stron dialogu społecznego, a dokładniej – celowości szkoleń o takim charakterze dla pracodawców i pracowników. Opinie respondentów w tej sprawie są bardzo podzielone. Jedni podkreślają trudności wynikające ze wspólnego szkolenia dla osób o bardzo zróżnicowanym statusie społecznym, inni natomiast – ryzyko utrwalania stereotypów w przypadku braku takich wspólnych szkoleń.

Pomysł zamiany ról pojawia się w wielu wywiadach, ale w bardzo zróżnicowany sposób:

(...) No i druga rzecz to jest ta nauka współpracy między związkami zawodowymi. Przygotowanie tylko jednego partnera po stronie związkowej nie jest dobrym rozwiązaniem. Jeżeli mówimy o rzeczywistym negocjowaniu i rzeczywistym dialogu, to takimi szkoleniami powinni być objęci najpierw wszyscy związkowcy, potem dobrze jest, jak dochodzą do tego jeszcze pracodawcy. Patrząc z doświadczenia, bo takie szkolenie też prowadziliśmy, chyba nie jest dobrze, żeby od razu byli wszyscy. Dlatego że najpierw trzeba „wylagodzić” stronę związkową, czyli nauczyć ją tego zaufania do siebie wzajemnie, i niekoniecznie pracodawca musi być obserwatorem tego, jak to się buduje. Lepiej, żeby najpierw związki tego nauczyć, żeby razem próbowały rozwiązać problem w zakładzie pracy, a potem dolożenie do tego pracodawcy. To już jest wtedy ideał.

Wchodzenie w rolę drugiej strony łagodzi bojowe nastawienie każdej ze stron, sprawia, że dialog może się toczyć, a nie zaczyna się. Stereotyp związkowca, jaki ma pracodawca: jako pracownik to był nie za dobry, jako działacz to jest rewelacyjny i ma jeden cel – pokazać, że dyrektor się nie nadaje. Stereotyp pracodawcy, jaki ma związkowiec: myśli o sobie, swoim stołku, właścicielu, a ludzi to ignoruje.

Warsztaty mogłyby polegać na negocjacji na żywo, niekoniecznie z tym samym pracodawcą, cenne też byłoby odegranie ról.

Pierwsza z cytowanych wypowiedzi pokazuje, do jakiego stopnia takie wspólne szkolenia mogą być trudne z racji nierównej pozycji w stosunkach: pracodawca – pracownik, co przekłada się na relację: przedstawiciel pracodawcy – związkowiec, relację, o której złudne byłoby sądzić, że jest oparta na równości pozycji, i nie chodzi tu tylko o status społeczny. Opór wydaje się szczególnie silny na poziomie zakładowym i dotyczy zwłaszcza przedstawicieli związków zawodowych:

Nigdy w tym samym szkoleniu nie powinni brać udziału przedstawiciele pracodawcy, jak i partnera społecznego.

Podczas tego typu spotkań zdarzają się takie sytuacje, że związkowcy czują taki respekt przed pracodawcą, że brak im odwagi, aby bronić swojego punktu widzenia i zdarza się, że przejmują jego punkt widzenia.

Jednakże wśród uczestników badań są też zwolennicy wspólnych szkoleń:

Wspólne szkolenia uczą łatwości komunikowania się, kontaktowania z ludźmi, wykorzystywania doświadczeń, myślenia strategicznego, wspólnego myślenia o przedsiębiorstwie.

Rozdzielanie szkoleń może sprawiać wrażenie, że druga strona dialogu zdobywa na przeznaczonych tylko dla siebie szkoleniach wiedzę, która może zaszkodzić stronie przeciwnej:

Na pewno trzeba łączyć, inaczej będzie nieufność: „A czego oni uczą pracodawców? – Na pewno, jak nas oszukać”.

Wspólne szkolenia uczą zaufania, zaś przemieszanie uczestników pozwala poznać sposób rozumowania drugiej strony:

Żebym ja wiedział, jak oni rozumują i dlaczego oni mi nie ufają i dlaczego ja im nie ufam. Chodzi o pewne przełamanie lodów, które potem się zaczynają piętzyć. Nie należy dzielić (...). Gdybyśmy dzielili, to jest to pokazywanie, że coś ukrywamy przed sobą (...). Mówimy tu o jasnych regułach, tę samą wiedzę mamy dla jednych i tę samą dla drugich.

Wspólne szkolenia ograniczają się najczęściej do zamiany ról, która przez część ankietowanych uważana jest za trudną metodę i czasami budzi nawet niechęć. Wydaje się, że ankietowanym najbardziej zależy na zrozumieniu ograniczeń, z którymi zмага się strona przeciwna podczas negocjacji, ale także na poznaniu ukrytych i utajonych celów tychże negocjacji. Nie wchodząc w dyskusję na temat tego, czym naprawdę jest udane szkolenie, warte podkreślenia wydaje się to, że zamiana ról nie jest najlepszym narzędziem poznania ukrytych elementów negocjacji. Odgrywanie ról jest dobrą metodą nauczania się innego sposobu postępowania, ale to samo można osiągnąć po prostu poprzez inne zachowanie w roli odgrywanej na co dzień. Przy tym pozwala to na przemyślenia dotyczące praktyki, także podczas podsumowania doświadczeń.

Kwestia wspólnych szkoleń wiąże się ponadto ze szczególnym problemem, jakim jest różny rytm pracy pracodawców, związkowców i urzędników. Niemniej szkolenia zmierzające do zbudowania wspólnych ram dialogu społecznego powinny być przeznaczone dla różnych jego uczestników. Wspólne szkolenia mogłyby dotyczyć wybranych zagadnień dialogu, tak jak to proponują niektórzy respondenci.

Niektórzy ankietowani idą w swych propozycjach dużo dalej. Oczekują mianowicie szkoleń o charakterze integrującym, na wzór akademii dialogu społecznego stworzonej przez Arcelor-

-Mittal. Poprzez integrację rozumie się tu działanie w innym niż zwyczajowo kontekście, wspólne życie i wymianę doświadczeń pomiędzy pracodawcami i związkowcami.

9.3. Case studies (studia przypadków) czy warsztaty?

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że uczestnicy dialogu społecznego są niechętni szkoleniom w dość powszechnej, jak się wydaje, formie wykładu – określanej przez niektórych mianem tradycyjnego szkolenia i kojarzącej się ze szkołą, do której stosunek niektórych uczestników badań jest dość niejednoznaczny:

Należy uczyć ludzi dorosłych pracujących inaczej, nie tak jak w szkole, ale poprzez działanie. Wtedy się najwięcej zapamiętuje, kiedy ktoś musi nad czymś popracować, coś zrobić i jeszcze to przedstawić.

Zarówno prowadzący szkolenia, jak i eksperci są równie krytyczni wobec tradycyjnych wykładów jak uczestnicy szkoleń:

(...) Trudna jest sprawa, dlatego że wyobraź sobie grupę 270 ludzi o różnym statusie, o sprzecznych interesach, której masz mówić o dialogu. Nie jestem tu kompetentny, jedynie poza tym, że wiem, że ja wielokrotnie prowadziłem takie jakieś... Wiesz, zapraszali mnie gdzieś, no to wiem, że kończyły się drzemki nie tylko wtedy, jak głośno mówiłem, ale wtedy, kiedy pokazywałem im case'y, przypadki.

To musi być szkolenie, które jest – po pierwsze – prowadzone albo w systemie prezentacji Power Point, albo przynajmniej z foliami, żeby to można było uczestnikom pokazać i dopiero wtedy z nimi dyskutować, bo kiedy oni słuchają, to tego nie chwytają. Jeżeli jest taka możliwość, staram się te formy szkolenia połączyć z jakąś formą aktywną. Są to warsztaty, które dla osób nieprzygotowanych bardzo należycie polegają na tym, że istnieje jakby powtórzenie i pogłębienie niektórych tematów w małych grupach, po czym spikerzy z każdej grupy prezentują tam wyniki i jest ogólna dyskusja. To pozwoli pogłębić troszkę, zrozumieć, wyjaśnić wątpliwości. Jeżeli grupa jest bardziej zaawansowana, można prowadzić bardziej aktywne formy, na przykład omówić jakiś case, albo nawet podzielić role i przeprowadzić z nimi, na przykład po wykładzie na temat negocjacji, przeprowadzić jakiś taki przypadek, w którym jedni reprezentują, powiedzmy, pracowników, drudzy reprezentują pracodawcę czy zespół pracodawców.

Posługiwanie się aktywnymi formami szkolenia jest więc koniecznością, ale powinno iść w parze z wysokim poziomem merytorycznym. Dla niektórych osób aspekt „rozrywkowy” również jest ważnym elementem szkolenia. Dotyczy to m.in. pracowników administracyjnych, którzy szkolenia postrzegają jako przymus.

Poza tym, że szkolenia powinny przyjąć aktywną formę, powinny również opierać się na konkretnych przykładach. Co prawda nie wyklucza to podejścia teoretycznego, ale zainteresowanie teorią wydaje się bardzo ograniczone:

Generalnie forma warsztatowa jest absolutnie najlepsza – jak najmniej teorii, jak najwięcej warsztatowego podejścia.

Takie oczekiwania uczestników szkoleń można uznać za podejście praktyczne, ale można też dostrzegać w tym chęć zaradzenia ograniczeniom czasowym, jako że brak czasu jest często wymienianą przez ankietowanych przeszkodą w odbywaniu szkoleń. Chociaż czas poświęcony na teorię nie jest stracony, to uczestnicy szkoleń wolą go przeznaczać na aspekty praktyczne. Podkreślanie takiej rozbieżności pomiędzy teorią a praktyką dobitnie świadczy

o szkoleniowych doświadczeniach ankietowanych osób, dla których kombinacja teorii z praktyką, czy nawet przełożenie teorii na praktykę nie było oczywistą normą szkoleniową. Duża liczba ankietowanych ucierpiała w przeszłości, uczestnicząc w szkoleniach przybierających postać długiego monologu specjalisty, wygłaszanego w nie zawsze zrozumiałym języku. Wymagania praktycznego charakteru szkoleń zdają się wyrażać ponadto pewne zamiłowanie do gotowych rozwiązań i technik. Czasem te gotowe rozwiązania i techniki (zwłaszcza w sztuce negocjacji) określa się coraz bardziej rozpowszechnionym terminem „dobrych praktyk”, ale nie tyle odwołują się one do praktyki, ile raczej polegają na wdrażaniu gotowego rozwiązania.

Jeśli uznajemy ważną rolę łączenia praktyki i teorii, główną kwestią pozostaje rodzaj szkolenia z często stosowanym podziałem na warsztaty i *case studies*. Błędem jest postrzeganie *case studies* jako instrumentu z założenia wpisanego w szkolenie interaktywne. Niestety tak samo często *case studies* są używane jako zwykła pomoc dydaktyczna podczas wykładów. Warsztaty są natomiast bardziej interaktywne, ponieważ opierają się na udziale wszystkich uczestników. Rozróżnienie między *case studies* a warsztatem, często robione zwłaszcza przez ekspertów, jest dosyć problematyczne. Studium przypadku jest narracyjną prezentacją rzeczywistej sytuacji, którą można często postrzegać jako idealny przykład takiej kategorii sytuacji, o jakiej chcemy mówić podczas szkolenia. Praktyka *case studies* opiera się więc na przedwstępnej analizie, ważnej dla prowadzącego, jeśli chodzi o wybór przypadku, jego analizę, opracowanie analizy, selekcję dokumentów pomocniczych do analizy. *Case studies* pozwalają rzucić światło na główny punkt szkolenia poprzez analizę konkretnego przypadku. Ale *case studies* nie są same w sobie metodą interaktywną – stają się nią jedynie przy okazji opracowywania analizy, które przybiera zwykle formę grupy roboczej i warsztatu przeznaczonego na prezentację analizy oraz dyskusję wokół niej. Bez wdawania się w dłuższe rozważania na temat stosowania *case studies*, warte podkreślenia wydaje się to, że aby studium przypadku było owocne, należy przewidzieć znaczny czas na przygotowanie przypadku (analizy) przez uczestników szkolenia. Ten czas powinien stanowić część szkolenia albo zostać wygospodarowany przed nim, co jest dosyć trudne, ponieważ warunkiem skuteczności praktyki *case studies* jest wyposażenie uczestników w podstawowe narzędzia analizy.

Wydaje nam się, że nie należy traktować pojęć *case studies* i warsztatu jako precyzyjnie różnionych przez respondentów kategorii. Odwoływanie się do nich świadczy raczej o dwóch wymaganiach: szkolenia skoncentrowanego na praktyce i szkolenia aktywnego. Tego typu oczekiwania szczególnie mocno artykułują związkowcy:

(...) Tylko, broń Boże, nie w formie suchej teorii! Na przykładach, na przypadkach. Bo inaczej, to nie zadziała.

Potrzebne są szkolenia na temat nie sytuacji wyidealizowanych czy wyreżyserowanych zdarzeń, ale takich, które mają miejsce.

Szkolenie musi być szyte na miarę, powinno odbywać się na naszych tematach (...). Ktoś, kto przygotowuje takie szkolenie, powinien wziąć nasz układ zbiorowy, nasz pakiet socjalny i tematy wyławiać z tych podstawowych dokumentów, bo omawianie sobie jakichś tam ogólnych przepisów, kiedy mamy prawo wewnętrzne [jest mało użyteczne] (...).

Oczekiwanie praktycznego charakteru szkoleń idzie w parze z oczekiwaniem możliwie prostego sposobu ich prowadzenia przez osoby szkolące.

9.4. Prosty język, przystępni wykładowcy

Członkowie związków zawodowych, zwłaszcza ci biorący udział w dialogu społecznym na poziomie zakładowym, często podkreślają potrzebę używania prostego języka przez osoby szkolące, co do których są też i takie oczekiwania, by były przystępne, otwarte, bliskie itp. Sygnalizowanie tego typu oczekiwań wiąże się niejednokrotnie z nie najlepszymi doświadczeniami z już odbytych szkoleń, głównie z zakresu prawa. Jednakże w przypadku szkoleń o tematyce prawnej trudno używać prostego i przystępnego języka choćby dlatego, że do specyfiki języka prawniczego należy dążyć do precyzji sformułowań. Jedynym rozwiązaniem tego problemu jest więc zróżnicowane podejście szkolącego, który powinien uwzględniać stopień przygotowania słuchaczy i możliwości opanowania przez nich omawianych zagadnień. Inna sprawa, że uczestnicy dialogu społecznego mogą korzystać z pomocy prawnika specjalisty, dlatego też próba przekształcenia każdego aktora dialogu społecznego w specjalistę jest bezcelowa. Uwaga ta odnosi się także do szkoleń z zakresu ekonomii, finansów i księgowości. Należy więc zauważyć, że uprzystępnianie wiedzy, przekazywanie jej za pomocą prostego języka ma swoją cenę, która odbija się choćby na precyzji referowania zagadnień; niepodkreślenie tego byłoby demagogią.

Wymóg prostego języka i odpowiedniego podejścia pedagogicznego odsyła nas do kwestii kompetencji i kwalifikacji uczestników szkoleń. Wrażenie trudności często jest skutkiem mało zróżnicowanego traktowania uczestników szkolenia, którym proponuje się to samo szkolenie niezależnie od ich początkowego poziomu. Dodajmy, że oczekiwanie prostoty języka może być spowodowane złymi doświadczeniami z takich szkoleń, podczas których odnosiło się wrażenie, że wykładowca pragnie przede wszystkim zabłysnąć swoją wiedzą i nie zadaje sobie pytania, czy słuchacze go rozumieją, ani tym bardziej, czy to, co mówi, jest potrzebne.

Badani oceniają osobę prowadzącą szkolenie przede wszystkim pod kątem umiejętności bycia zrozumiałym, otwartym i bliskim. Z wywiadów wyłania się wniosek, że opanowanie techniki prowadzenia szkolenia jest ważniejsze niż sama wiedza, większość respondentów woli trenera niż eksperta. Jedynie kilka osób się z tym nie zgadza – w większości są to właśnie eksperci:

Firma zatrudniła wielu wykładowców, wśród nich tzw. trenerów, którzy: A teraz pan taki, a teraz pani taka przedstawi to i to. I pamiętam, że wyszła pani z jakimś swoim asystentem, mieli piękną prezentację na temat urlopu wypoczynkowego. Prezentacja się skończyła, z sali wiele pytań, a oni ani me, ani be, bo ich wiedza polegała na tym, że oni potrafili pięknie przekazać to, co jest w kodeksie. Natomiast odpowiedzieć na pytania nie umieli, bo nie wiedzieli, jakie były rozwiązania poprzednio, bo ktoś tam pytał, że teraz się zmieniło, to czy przysługuje, czy nie przysługuje. Więc to jest trudna sprawa, bo ktoś, kto już jest, ma ten tytuł trenera, no to zakłada się, że on jest kompetentny nie tylko w tym, żeby przekazać część wiedzy, ale potrafi...

W sumie przekonanie, że eksperci także mogą znać techniki szkoleniowe, nie jest zbyt powszechne, ekspert kojarzy się często z wykładami, ale również z dystansem wobec uczestników szkoleń. Takie przekonania i odczucia są widoczne szczególnie wśród związkowców uczestniczących w dialogu na poziomie zakładowym – pewna forma szacunku dla eksperta i jego wiedzy łączy się z krytyką jego niedostępności. Dla tej grupy uczestników dialogu wykładowca powinien być także coachem ułatwiającym im zaakceptowanie sytuacji uczenia się, a zwłaszcza zaakceptowanie ich błędów. Dynamika grupy jest podstawą udanego szkolenia, dobry wykładowca powinien pomóc każdemu uczestnikowi szkolenia znaleźć swoje miejsce.

9.5. Multimedia, odgrywanie ról, gry symulacyjne

Multimedia weszły do świata szkoleń wiele lat temu. Poza filmami i prezentacjami Power Point wymieniłem tutaj *e-learning* oraz gry komputerowe. Jednak obie te formy nie cieszą się wielką popularnością, co może się wiązać z niechętnym stosunkiem do szkolenia indywidualnego. Szkolenie jest postrzegane przede wszystkim jako działanie grupowe pod kierunkiem osoby szkolącej. Ten niechętny stosunek do szkolenia indywidualnego, w tym z wykorzystaniem komputera, jest spowodowany z pewnością dość zaawansowanym wiekiem ankietowanych osób oraz ich dystansem do narzędzi informatycznych. Najczęściej wykorzystywanym podczas szkoleń narzędziem multimedialnym jest kamera służąca do filmowania uczestników podczas odgrywania scenek, które następnie są odtwarzane i omawiane. To narzędzie jest szczególnie ważne w szkoleniach z zakresu komunikacji, autoprezentacji, ale używane jest także przy odgrywaniu ról. Ankietowani mają bardzo dobre zdanie na temat zastosowania kamery do celów szkoleniowych.

Odgrywanie ról i gry symulacyjne również jest dobrze oceniane, nawet jeśli czasem trudno ankietowanym ocenić, na czym dokładnie polega atrakcyjność pedagogiczna tych metod. Odgrywanie ról pozostaje w pamięci uczestników szkolenia, ale nie daje większych efektów w późniejszej działalności, a gry symulacyjne polegają na wykorzystywaniu w praktyce wiadomości podanych podczas wykładów i rzadko są narzędziami stymulującymi do refleksji na temat własnej praktyki, do wymiany doświadczeń i *know how*.

Elementy „rozrywkowe” mogą mieć duże znaczenie w przypadku szkoleń dla bardzo zróżnicowanych grup¹², przede wszystkim jako czynnik integrujący, strukturotwórczy oraz poprawiający. Jak podkreśla wiele osób, gra pozwala „przełamać lody”. Ma ona duże znaczenie dla osoby prowadzącej szkolenie, gdyż pozwala jej obserwować zachowania jego uczestników i pracować intensywniej nad dynamiką sterującą grupą w zależności od pożądanego rezultatu (współdziałanie, konflikt, równość/różnica).

9.6. Brak odwoływania się do narzędzi stymulujących dynamikę grupy

Prawie żaden z ankietowanych nie potrafił wypowiedzieć się na temat narzędzi stymulujących dynamikę grupy, mimo że często kładzie się nacisk na „tworzenie poczucia wspólnoty”, „budowanie zaufania”, „lepsze poznanie drugiej osoby”, całą serię klasycznych celów zaliczanych do *team building* i stymulowania dynamiki grupy. Często, zdaniem respondentów, wystarczy wspólne spędzanie czasu na szkoleniu. Włączenie do zajęć ćwiczeń aktywizujących grupę może okazać się interesujące, zwłaszcza w przypadku, gdy w szkoleniu bierze udział zbiorowość czy grupa, która istnieje na co dzień, a nie tylko na czas sesji szkoleniowej (grupa osób z jednej firmy, jednej komisji, jednej organizacji etc.). Gry symulacyjne również mogą być stosowane w tym celu, ale osoby prowadzące szkolenia dysponują dodatkowymi narzędziami.

Aby podsumować tę część, powróćmy jeszcze do dwóch zagadnień, które wydają się ze sobą powiązane (tym razem poświęćmy im więcej miejsca). Po pierwsze chodzi o konieczność czerpania z doświadczeń zagranicznych. Mówiła o tym większość ankietowanych, przestrzegając jednakże przed bezkrytycznym kopiowaniem zagranicznych wzorców na gruncie polskim, w oderwaniu od lokalnych obyczajów. Doświadczenia innych krajów powinny być zaadaptowane do potrzeb polskiego społeczeństwa z uwzględnieniem lokalnej specyfiki i kontekstu.

¹² Czy to pod względem statusu społecznego (pracodawcy – pracownicy), czy pod względem zasobu wiedzy.

Po drugie chodzi o miejsce i czas trwania szkolenia. Odnośnie do pierwszej kwestii to przede wszystkim wyłania się jeden wniosek – szkolenia powinny się odbywać poza miejscem pracy. Zaś odnośnie do czasu ich trwania respondenci mają różne pomysły – od takich, by móc powrócić do domu wieczorem po zakończonym szkoleniu do takich, by szkolenia odbywały się za granicą. Wiele osób podkreśla, że miejsce, w którym odbywać się będzie szkolenie, musi być przyjazne, a program szkolenia atrakcyjny, i to nie tylko w odniesieniu do zajęć *stricte* szkoleniowych. Jeżeli zaś chodzi o czas trwania szkolenia, to wypowiedzi respondentów są bardzo różne, ale poza wspomnianym wcześniej życzeniem, że szkolenie powinno mieć systematyczny charakter, trudno wskazać jeden preferowany format.

Rekomendacje

Nie ulega wątpliwości, że można wykonywać dane zadanie lub pełnić określoną funkcję, nie mając odpowiednich kompetencji i nie będąc świadomym swych braków. Czasami jednak okoliczności pozwalają na uprzytomnienie ich sobie i umożliwiają wejście na wyższy stopień – obszar określany mianem świadomości niekompetencji¹³. Jest to obszar wymagający uzupełnienia i doskonalenia. Dzięki procesowi uczenia się ludzie stają się kompetentni, ale pod warunkiem, że wykorzystują kompetencje w sposób świadomy.

Badania, w oparciu o które powstał niniejszy raport, miały na celu określić obszar świadomości niekompetencji, czyli dać odpowiedź na pytania, jakie kompetencje powinni posiadać uczestnicy dialogu społecznego na poszczególnych jego szczeblach i etapach, i których kompetencji im brakuje. Pod tym kątem zostanie przygotowana zawartość merytoryczna szkoleń pilotażowych realizowanych w ramach Zadania 4, a następnie zawartość systemowego modelu kształcenia uczestników dialogu społecznego.

Szkolenia powinny w jak największym stopniu spełnić oczekiwania uczestników dialogu, zgodnie z profilem kompetencyjnym, jaki wyłania się z przeprowadzonych wywiadów. Uczestnik dialogu społecznego powinien być wyposażony przede wszystkim w kompetencje społeczne i zawodowe. Oznacza to, że powinien sprawnie komunikować się w grupie i sprawnie negocjować. Ponadto powinien posiadać wiedzę na temat podstaw i zasad dialogu społecznego. Powinien wiedzieć: co to jest dialog społeczny, jakie są podstawowe zasady prowadzenia dialogu społecznego, jaki jest przedmiot dialogu społecznego i jakie są determinanty efektywności dialogu społecznego. Istotnym składnikiem merytorycznym szkoleń jest również podstawowa wiedza z dziedziny ekonomii i prawa. Jest to wstępna propozycja zakresu tematycznego szkoleń, który w przypadku poszczególnych szkoleń będzie zależał od ich formy (przede wszystkim od czasu trwania) i od ich uczestników (musi być dostosowany do osób reprezentujących dany szczebel negocjacji).

Kilka uwag chcielibyśmy poświęcić również formie szkoleń. Wydaje się, że najlepszą metodą szkoleniową jest aktywna forma nabywania wiedzy i umiejętności. Uczestnicy powinni mieć okazję nie tylko uczyć się i praktykować poznane techniki, ale również dyskutować w swoim gronie o możliwościach ich zastosowania w praktyce dialogu społecznego. Stwarzałoby to również okazję do wypracowania wspólnych norm i zasad prowadzenia rozmów, spotkań i do omawiania wszelkich zagadnień związanych z promowaniem dialogu społecznego. Niezwykle istotne jest zatem prowadzenie szkoleń w grupach łączonych, w których są: pracodawcy, działacze związkowi i przedstawiciele administracji publicznej.

¹³ L. Rae, *op. cit.*, s. 81.

Na koniec jeszcze jedna uwaga. Tego typu szkolenia muszą mieć charakter cykliczny i odbywać się w dłuższym okresie. Z jednej strony byłaby to okazja do naprawdę dobrego poznania się uczestników dialogu społecznego, z drugiej zaś dawałoby to szansę na wypracowanie dobra wspólnego, czyli standardów dialogu społecznego respektowanych przez wszystkich uczestników bez względu na szczebel dialogu.

Aneks I

Jacek Sroka

Raport z badań opinii przedstawicieli Panelu Ekspertów w projekcie systemowym POKL 5.5.1 na temat potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego

Jakościowe badanie Panelu Ekspertów (PE) prowadzono w formie wywiadów, których było w sumie jedenaście: dziesięć z członkami PE oraz jeden z osobą zajmującą się dialogiem społecznym w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. Pracownika ministerstwa włączono do grupy respondentów z uwagi na fakt, iż jeden z członków PE, reprezentujący środowisko naukowe, brał bezpośredni udział w pracach zespołu badawczego przygotowującego niniejszy raport i tym samym został wyłączony z grona respondentów.

Rozmowy z respondentami koncentrowały się wokół kilku obszarów tematycznych, gdzie *Leitmotiv* stanowiło zagadnienie znaczenia kompetencji dla poprawy efektywności dialogu społecznego w Polsce. Przystępując do badań, w sposób oczywisty przyjęto hipotezę głoszącą, iż kompetencje, rozumiane szeroko – jako pewien zakres umiejętności indywidualnych, dzięki którym uczestnicy dialogu społecznego mogą skutecznie wykonywać zadania związane z prowadzonym dialogiem – odgrywają istotną rolę w poprawie jakości dialogu społecznego. Członkowie zespołu badawczego założyli zarazem, że potwierdzenie przywołanej hipotezy będzie jednoznaczne z potwierdzeniem potrzeby budowy zintegrowanego systemu szkoleń służącego zwiększeniu kompetencji uczestników dialogu społecznego. Uznano zarazem, że w gronie badanych z pewnością powinni znaleźć się członkowie PE, posiadający doświadczenie wynikające zarówno z uczestnictwa w szkoleniach dotyczących różnych aspektów dialogu społecznego, jak i z faktu wielokrotnego organizowania i prowadzenia przez nich podobnych szkoleń. Z tego też powodu ich spostrzeżenia należy uznać za użyteczne w kontekście opracowywania systemu szkoleń oraz przygotowywania właściwych materiałów szkoleniowych, także jeśli chodzi o późniejsze określanie zakresu tematycznego tychże szkoleń.

Przystępując do badań członków PE, założono, iż:

- kompetencje należy rozumieć szeroko, jako zakres umiejętności indywidualnych, dzięki którym uczestnicy dialogu społecznego mogą skutecznie wykonywać zadania związane z dialogiem i które odgrywają istotną rolę w poprawie jego jakości,
- istnieje potrzeba budowy zintegrowanego systemu szkoleń celem zwiększenia kompetencji uczestników dialogu społecznego,
- członkowie PE, jako osoby doświadczone w dialogu społecznym, mają spostrzeżenia przydatne w projektowaniu systemu szkoleń, ich zakresu tematycznego, możliwych kryteriów ocen itp.,
- dialog społeczny, podobnie jak stosunki przemysłowe, zdeterminowany jest regułami zakorzenionymi w kontekście kulturowym i instytucjonalnym specyficznym dla poszczególnych krajów,
- istnieje znaczne prawdopodobieństwo, iż samo proste przeniesienie wzorców zagranicznych na rodzimy grunt mogłoby być nieskuteczne, jeśli chodzi o zwiększenie kompetencji użytecznych dla uczestników dialogu społecznego w wymiarze krajowym.

W wywiadach z członkami PE posłużono się listą pytań, które odnosiły się do takich zagadnień, jak:

- rola kompetencji w dialogu społecznym oraz możliwość ich oceny, korygowania, doskonalenia oraz monitorowania,
- znaczenie szkoleń uczestników dialogu społecznego w Polsce,
- doświadczenia własne respondentów w zakresie szkoleń na temat szeroko pojmowanych zagadnień dialogu społecznego,
- możliwości przenoszenia szkoleniowych wzorców europejskich odnoszących się do dialogu społecznego.

Wywiady przeprowadzono w okresie trzech pierwszych miesięcy 2009 roku. Proszono w nich rozmówców, aby wskazali konkretne kompetencje, które warto i można podnosić. Członkowie zespołu badawczego wyszli ze wspomnianego już założenia, iż można wyodrębnić zestaw pewnych uniwersalnych kompetencji, które bez względu na poziom prowadzenia dialogu są „noszone” przez jego uczestników i, gdy ze sobą współgrają, mogą stanowić dogodną podbudowę efektywnego dialogu społecznego. Rozumując w ten właśnie sposób, uznano, że możliwe jest stworzenie modelowej formuły koncepcyjnej obejmującej interesujące nas kompetencje w postaci „ABC dialogu społecznego”.

Na podstawie zebranego materiału sformułowano uogólnione odpowiedzi respondentów, które wypunktowano poniżej (szerzej zostały one omówione w raportach częściowych).

1. Respondenci, doceniając znaczenie przyszłych szkoleń, zwracali uwagę na wielość instytucji dialogu społecznego na wszystkich poziomach jego funkcjonowania. W związku z tym, według nich, należy wziąć pod uwagę fakt, iż w przyszłości grupa szkolonych osób będzie i liczna, i zmienna, m.in. z uwagi na naturalną wymianę uczestników dialogu. Wskazywano, że uczestnicy szkoleń powinni być uwrażliwiani na potrzebę orientacji na dobro wspólne, przy czym za kluczowe uznawano przekonanie do tego spojrzenia liderów, którzy następnie upowszechniliby je wśród swych zwolenników. Oprócz „twardej” wiedzy przydatne byłoby również uczenie, w jaki sposób rozwiązywać konflikty relacji oraz konflikty wartości. Wskazywano na nadmierną rytualizację dialogu społecznego w kraju, która jest jedną z przyczyn powstawania uprzedzeń oraz konfliktów interpersonalnych.
2. Respondenci byli zgodni co do tego, że obecnie wiedza na temat dialogu społecznego jest wśród jego uczestników raczej niewielka. Zarazem nie wszyscy przedstawiciele partnerów społecznych zdają sobie z tego sprawę i nie zawsze rozumieją potrzebę szkoleń. Co więcej, stwierdzono, że wśród uczestników dialogu społecznego zaznacza się wręcz pewna niechęć do uczenia się, do innowacji czy zmiany. W efekcie niektóre osoby zaangażowane w dialog społeczny nie zdają sobie sprawy z charakteru interakcji, w których uczestniczą, a także z możliwości instytucji dialogowych. Przeszkodą może być zwłaszcza niechęć liderów, począwszy od średniego szczebla organizacyjnego. Największą skłonność zarówno do odbywania szkoleń, jak i do uwzględniania pomocy eksperckiej wykazują działacze szczebla zakładowego.
3. Respondenci, pytani o to, czy spotkali się wcześniej ze szkoleniami w kraju oraz z jakimi ewentualnie ich formami mieli do czynienia, odpowiadali zwykle ogólnikowo, co w świetle poczynionych powyżej uwag nie budzi zdziwienia – można stwierdzić, że szkolenia tego rodzaju należą do rzadkości. W jednym przypadku stwierdzono, że szkolenia od wielu lat prowadzone są w sposób metodyczny. Dokonuje się także ich ewaluacji, monitoringu wyników oraz periodycznego rozpoznania potrzeb. Na tej podstawie twierdzono, że potrzeby szkoleń w zakresie prawa w ostatnich latach zdecydowanie ustępują potrzebom szkoleń związanych

z szeroko pojmowaną tematyką organizacyjną. Rozmówcy, nawiązując do tematyki odbytych szkoleń, które korespondowały z problematyką dialogu społecznego, wskazywali m.in. na:

- zagadnienia prawa pracy,
- zasady prowadzenia dialogu społecznego,
- sposoby prowadzenia negocjacji,
- psychologię społeczną,
- podstawowe zagadnienia mikroekonomii,
- organizowanie,
- zarządzanie zmianami,
- negocjacje i mediacje,
- symulację sporów zbiorowych,
- zamiany ról i umiejętności rozpoznawania interesów drugiej strony,
- umiejętności rozpoznawania potrzeb pracowników,
- problemy ochrony zdrowia i życia w miejscu pracy,
- problemy komunikowania i wizerunku społecznego,
- wyjazdy studyjne za granicę,
- zgłębianie przykładów dobrych praktyk,
- zajęcia warsztatowe z prowadzenia negocjacji w dobrej wierze.

Pojawiały się głosy, że liczba, poziom oraz częstotliwość szkoleń były wyższe przed rokiem 2001. Wszyscy respondenci dostrzegali potrzebę wprowadzenia szkoleń ustawicznych i powiązanych ze sobą w sposób systemowy.

4. Wszyscy pytani byli zgodni co do tego, że kompetencje uczestników dialogu społecznego mają zasadnicze znaczenie. Choć niektórzy rozumieli je jako formalne uprawnienie przyznawane reprezentantom partnerów społecznych. W odniesieniu do tak rozumianych kompetencji mówiono o potrzebie nadania uczestnikom dialogu społecznego kompetencji stanowiących. Przykład ten jeszcze dobitniej przekonuje o potrzebie prowadzenia szkoleń wśród wszystkich uczestników dialogu społecznego, nie wyłączając liderów organizacyjnych. Ci zaś spośród pytaných, którzy odczytali pytanie zgodnie z intencją ankietera, za najważniejsze kompetencje uczestników dialogu społecznego uznawali zwykle:
- dobrą znajomość reguł, zasad i instytucji dialogu społecznego,
 - inteligencję emocjonalną,
 - inteligencję społeczną.

Pojawiła się także propozycja wprowadzenia testów oraz treningów psychologicznych dla uczestników dialogu społecznego, które ułatwiłyby eliminowanie i korygowanie niepożądanych zachowań.

5. Mówiąc o możliwości korygowania zachowań uczestników dialogu społecznego za pomocą szkoleń, respondenci przejawiali jednak umiarkowany optymizm. Wskazywano m.in. na to, że błędem powtarzanym w trakcie wielu konsultacji i negocjacji jest rozpoczynanie ich od spraw najtrudniejszych, które polaryzują opinie i stanowiska oraz eskalują emocje. Sceptycznie zarazem odnoszono się do ewentualnej pomocy w takich sytuacjach ze strony profesjonalnego moderatora. Podnoszono potrzebę szkoleń z mikroekonomii dla uczestników dialogu na poziomie zakładowym. Mogłyby one przyczynić się do korygowania zachowań pracowników – lepiej poinformowani, rozumiejący zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, stawaliby się kompetentnymi uczestnikami dialogu na tym szczeblu. Mówiono także o tym, że uciążliwość praktyk ukierunkowanych na korektę zachowań wy-

nika z faktu, iż uwarunkowania behawioralne są silne i zakorzenione w procesach wychowania i socjalizacji.

6. W kwestii zasadności prowadzenia stałego monitoringu i ewaluacji kompetencji uczestników dialogu społecznego zdania były podzielone. Ogólnie jednak przeważała opinia o potrzebie ich prowadzenia.
7. Odnosząc się do kwestii doświadczeń zagranicznych, które mogłyby okazać się przydatne w szkoleniach uczestników dialogu społecznego w Polsce, rozmówcy wskazywali na pewne szczegóły organizacyjne, np. organizowanie szkoleń w ośrodkach oddalonych od miast, zajęcia integracyjne czy znoszenie dystansu pomiędzy uczestnikami. Nie wskazywano jednak na konkretne rozwiązania zagraniczne, nie licząc ogólnikowo przywołanego przykładu Danii, który pojawia się zresztą często i w różnych kontekstach, a to z uwagi na fakt, iż duńscy szkoleniowcy realizowali w Polsce, w 2002 roku, projekt twinningowy.

W świetle informacji, jakie uzyskano w trakcie rozmów, członkowie zespołu badawczego uznali, że przygotowanie „ABC dialogu społecznego” jest zadaniem dość trudnym z co najmniej pięciu powodów.

Po pierwsze, niełatwo wskazać, które kompetencje są bardziej, a które mniej istotne z punktu widzenia efektywności dialogu społecznego. Problem ten celnie spuentował jeden z przedstawicieli świata nauki, mówiąc, iż *jest to wybór między zupą a drugim daniem*.

Po drugie, wypada wspomnieć o dość silnym zróżnicowaniu środowiska uczestników dialogu społecznego. Dialog społeczny i związane z nim potrzeby szkoleniowe mogą być w różny sposób rozumiane przez poszczególne grupy. Dlatego najrozsądniejsze wydaje się określenie głównych kierunków, zgodnie z którymi powinny podążać stale ewoluujące programy szkoleniowe.

Po trzecie, istotnym problemem wiążącym się ze wspomnianym zróżnicowaniem środowiska uczestników dialogu społecznego są kryteria, wedle których powinni być dobierani uczestnicy szkoleń.

Po czwarte, kolejną trudnością, o jakiej wspominali nasi rozmówcy, jest swoista „impregnacja” środowiska osób zaangażowanych w dialog społeczny wyrażająca się w niechęci do weryfikacji i podnoszenia kwalifikacji.

Po piąte, formuła przyszłych zajęć powinna mieć w miarę ogólny charakter przy jednoczesnym wypełnianiu ich treści konkretnymi analizami przypadków skorelowanymi z „ABC dialogu społecznego”.

Po szóste, same kompetencje uczestników dialogu społecznego, nawet bardzo duże, nie są wystarczającym czynnikiem poprawy efektywności dialogu społecznego. Poprawie tej służyć muszą również korekty rozwiązań instytucjonalnych.

Aneks II

Słowniczek terminów użytecznych

Case study (studium przypadku) – w tym przypadku chodzi o analizę i opis rzeczywistego wydarzenia lub procesu pozwalającą wnioskować o przyczynach i rezultatach tego wydarzenia lub procesu.

Dialog społeczny – wszelkie formy negocjacji, konsultacji bądź wymiany informacji między reprezentantami rządu, pracodawców i pracobiorców dotyczące zagadnień polityki gospodarczej i społecznej (na podstawie: J. Ishikawa, *Key Features of National Social Dialogue: a Social Dialogue Resource Book*, International Labour Office, Geneva 2003).

Dynamika grupy – szereg zjawisk odnoszących się do funkcjonowania grupy społecznej, których badanie pozwala rozpoznawać strukturę grupy i siły działające na jednostkę w grupie; obejmuje zagadnienia z zakresu przywództwa, komunikacji w grupie i konfliktu.

Ewaluacja – systematyczne badanie zdarzeń, które mają miejsce w ramach realizowanego programu (zadania) bądź zdarzeń, które stanowią konsekwencję realizowanego programu (zadania) (na podstawie: H. Król, *Ewaluacja w nauce*, www.odn.krakow.pl/materialy/dokumenty/ewaluacja_w_educacji.doc).

Grupa fokusowa („zogniskowany wywiad grupowy”) – metoda badań, m.in. socjologicznych, polegająca na prowadzeniu wywiadu równocześnie z kilkoma osobami; dobrze sprawdza się w badaniach, których celem jest analiza wzorów postrzegania, myślenia, oceniania i zachowania się w określonym kontekście.

Kompetencje – cechy (wiedza i umiejętności) danej osoby wykorzystywane przez nią w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów (na podstawie: D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, One Press Helion, Gliwice 2004).

Mediator – neutralna osoba trzecia pomagająca stronom rozwiązać spór.

Metryczka – część ankiety lub wywiadu zawierająca pytania dotyczące cech, przede wszystkim demograficznych, osoby ankietowanej.

Monitoring – regularna obserwacja i pomiar zjawiska.

Narzędzie badawcze – w tym przypadku ankieta (lub scenariusz wywiadu) zawierająca pytania zadawane uczestnikom badania.

Respondent – osoba odpowiadająca na pytania zawarte w ankiecie lub zadawane podczas wywiadu (na podstawie: *Słownik języka polskiego PWN*).

WKDS (Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego) – struktury porozumiewania się w najistotniejszych sprawach społeczno-ekonomicznych na szczeblu województwa między przedstawicielami wojewody (strona rządowa), związków zawodowych, organizacji pracodawców i strony samorządowej (reprezentowanej przez marszałka województwa).

Aneks III

Przykładowe narzędzia badawcze zastosowane w badaniu potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego

Scenariusz badania fokusowego w Wojewódzkich Komisjach Dialogu Społecznego

Wprowadzenie

Badacz: *Powitać uczestników, przedstawić cel spotkania.*

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej realizuje projekt systemowy pt. „Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (*Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V: Dobre rządzenie, Działanie 5.5: Rozwój dialogu społecznego, Poddziałanie 5.5.1: Wsparcie systemowe dla dialogu społecznego*).

Główne cele projektu to:

1. przeprowadzenie analizy stanu dialogu społecznego oraz opracowanie rekomendacji dla jego rozwoju,
2. opracowanie modelowego systemu kształcenia wraz z metodologią w zakresie dialogu społecznego,
3. stworzenie koncepcji wsparcia instytucjonalnego uczestników dialogu społecznego.

Opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie dialogu społecznego powierzono Instytutowi Spraw Publicznych, który jest niezależną instytucją badawczą posiadającą bogaty dorobek w zakresie diagnozowania problematyki dialogu społecznego.

W pierwszej fazie tego zadania zaplanowano **badanie potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego** na poziomie zakładowym, branżowym, regionalnym i centralnym, w tym m.in. badanie przedstawicieli WKDS-ów. Celem badania jest uzyskanie od uczestników informacji na temat ich potrzeb szkoleniowych w zakresie dialogu społecznego, które to informacje następnie pozwolą ekspertom Instytutu Spraw Publicznych na:

1. stworzenie metodologii kształcenia w zakresie dialogu społecznego,
2. przeprowadzenie pilotażowych szkoleń uczestników dialogu społecznego,
3. opracowanie koncepcji studium podyplomowego.

Pragniemy zapewnić, że wyniki badań będą prezentowane jedynie w formie zbiorczych zestawień niezawierających danych, które pozwoliłyby zidentyfikować respondentów bądź instytucję, którą reprezentują.

Wywiad grupowy

1. Reprezentują Państwo WKDS w Proszę, by każdy z Państwa krótko się przedstawił i powiedział:
 - od kiedy uczestniczy w pracach Komisji,

- którą stronę dialogu reprezentuje,
 - w jakich okolicznościach został skierowany do Komisji,
 - jakie ma doświadczenie w pracy w innych instytucjach dialogowych lub konsultacyjnych i czy miało ono znaczenie dla powołania Państwa w skład Komisji i dla udziału w jej pracach? Dlaczego?
2. Jakie czynniki, Państwa zdaniem, wpływają na stan dialogu społecznego na poziomie regionalnym? Co ułatwia, a co utrudnia prowadzenie dialogu?

Badacz: *Jeśli niewymienione zostaną kompetencje, umiejętności, wiedza, doświadczenie, to zapytać, czy te czynniki mają znaczenie dla rozwoju dialogu społecznego na poziomie regionalnym.*

3. Chcielibyśmy zapytać teraz o kompetencje uczestników dialogu społecznego na poziomie regionalnym. Z czym kojarzy się Państwu termin „kompetencje”?

Badacz: *1) Przechodząc do kolejnego pytania, nawiązać do wyniku dyskusji dotyczącej terminu „kompetencje” (jeśli definicja uczestników jest zbieżna) i przejść od razu do prezentacji „kategorii kompetencji”. 2) Uczestnicy otrzymują kartę z definicją oraz kategoriami kompetencji.*

Kompetencje to wszelkie cechy i umiejętności osób zaangażowanych w dialog wykorzystywane w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników.

Badacz: *Uczestnicy badania otrzymują kartę z definicją oraz kategoriami kompetencji.*

Kompetencje te można pogrupować w trzy kategorie:

- kompetencje społeczne, takie jak m.in. łatwość komunikowania się i kontaktowania się z ludźmi, zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń, myślenie strategiczne,
- kompetencje zawodowe (profesjonalne) związane z pełnioną w dialogu funkcją, takie jak m.in. wiedza na temat dialogu społecznego i jego mechanizmów, znajomość regulacji prawnych, wiedza z zakresu ekonomii czy politologii,
- kompetencje techniczne, takie jak m.in. umiejętność posługiwania się technologiami informatycznymi, znajomość języków obcych.

Czy, Państwa zdaniem, uczestnicy dialogu są w sposób wystarczający wyposażeni w kompetencje, o których była mowa wcześniej? Dlaczego? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Dopytać o każdą kategorię kompetencji.*

4. Jakie kompetencje są, Państwa zdaniem, mocną i słabą stroną uczestników dialogu społecznego na poziomie regionalnym? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Poprosić ewentualnie o porównanie z innymi poziomami dialogu.*

5. Chcielibyśmy teraz zapytać Państwa o kompetencje, które są niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na różnych etapach.

Badacz: *W razie wątpliwości co do poszczególnych etapów prowadzenia dialogu poinformować respondenta, że jest to jeden z możliwych do przyjęcia modeli. Jeśli respondent proponuje inne etapy, należy je uwzględnić.*

- a. Jakie kompetencje są, Państwa zdaniem, niezbędne do **opracowania strategii działania** w procesie dialogu społecznego na poziomie regionalnym? Czyli do tego, w jaki sposób zostanie określony przedmiot negocjacji, jakie cele strony chcą osiągnąć, jakimi narzę-

dziemi dialogu chcą się posługiwać oraz jakie są ograniczenia czasowe. Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *W „sytuacji kryzysowej” (jeśli respondent nie potrafi odpowiedzieć) zapytać o kategorie kompetencji bez wymieniania poszczególnych kompetencji należących do jednej z trzech kategorii.*

b. Jakie kompetencje są, Państwa zdaniem, niezbędne do **prowadzenia dialogu społecznego** na poziomie regionalnym, obejmującego m.in. udział w negocjacjach, konsultacjach, proces informowania? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Jw.*

c. Jakie kompetencje są, Państwa zdaniem, niezbędne do **realizacji ustaleń** przyjętych w trakcie dialogu społecznego? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Jw.*

d. Jakie kompetencje są, Państwa zdaniem, niezbędne do **monitorowania i ewaluacji procesu dialogu** społecznego, obejmujących m.in. ocenę zgodności prac z harmonogramem, analizę efektów działań uzgodnionych w procesie dialogu itd.? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Jw.*

6. Jakiego rodzaju wiedzę, doświadczenia i umiejętności uznaliby Państwo za najbardziej przydatne dla efektywnego udziału w pracach Komisji? Dlaczego? Proszę uzasadnić.

7. Jaką rolę podczas obrad Komisji odgrywają następujące źródła informacji (proszę uzasadnić, wskazać konkretne sytuacje, w których mają one zastosowanie)?:

Badacz: *Przekazać uczestnikom kartę wyboru.*

- raporty i ekspertyzy przedstawiane przez członków Komisji lub przez organizacje, które członkowie reprezentują,
- raporty i ekspertyzy przedstawiane przez podmioty, które nie należą do składu Komisji,
- ogólnodostępne dane statystyczne (np. GUS),
- informacje związane z osobistymi doświadczeniami, pracą zawodową, funkcjami pełnionymi przez członków Komisji,
- informacje przedstawiane przez praktyków lub osoby zaproszone „z zewnątrz”,
- doniesienia i informacje mediów na tematy, które Komisja podejmowała lub podejmuje,
- inne (jakie?).

8. Które z wymienionych czynników w największym stopniu wpływają na poprawę efektywności dialogu społecznego (proszę uzasadnić, podać przykłady)?:

- wzajemne zaufanie stron,
- kompetencje uczestników,
- równowaga sił pomiędzy uczestnikami dialogu,
- inne (jakie?).

9. W trakcie dyskusji omawialiśmy różne kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie regionalnym. Które z nich wydają się Państwu na tyle ważne, że warto byłoby je uzyskać lub zwiększyć podczas specjalistycznych szkoleń? Proszę zaproponować tematykę szkoleń w zakresie kompetencji: społecznych, zawodowych (profesjonal-

nych) i technicznych, najistotniejszych z punktu widzenia dialogu społecznego na poziomie regionalnym.

10. Czy, Państwa zdaniem, w trakcie dyskusji zostały pominięte jakieś istotne zagadnienia związane z kompetencjami uczestników dialogu społecznego na poziomie regionalnym? Jeśli tak, to jakie? Czy jest coś, co chcieliby Państwo dodać, podsumowując dzisiejsze spotkanie?

Badacz: *Przekazać uczestnikom do wypełnienia metryczkę.*

Karta do pytania nr 3

Kompetencje to wszelkie cechy i umiejętności osób zaangażowanych w dialog wykorzystywane w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Kompetencje te można pogrupować w trzy kategorie:

- kompetencje społeczne, takie jak m.in. łatwość komunikowania się i kontaktowania z ludźmi, zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń, myślenie strategiczne,
- kompetencje zawodowe (profesjonalne) związane z pełnioną w dialogu funkcją, takie jak m.in. wiedza na temat dialogu społecznego i jego mechanizmów, znajomość regulacji prawnych, wiedza z zakresu ekonomii czy politologii,
- kompetencje techniczne, takie jak m.in. umiejętność posługiwania się technologiami informatycznymi, znajomość języków obcych.

Karta do pytania nr 7

- raporty i ekspertyzy przedstawiane przez członków Komisji lub przez organizacje, które członkowie reprezentują,
- raporty i ekspertyzy przedstawiane przez podmioty, które nie należą do składu Komisji,
- ogólnodostępne dane statystyczne (np. GUS),
- informacje związane z osobistymi doświadczeniami, pracą zawodową, funkcjami pełnionymi przez członków Komisji,
- informacje przedstawiane przez praktyków lub osoby zaproszone „z zewnątrz”,
- doniesienia i informacje mediów na tematy, które Komisja podejmowała lub podejmuje,
- inne (jakie?).

Scenariusz wywiadu z uczestnikami dialogu społecznego na poziomie centralnym – Komisja Trójstronna

Wprowadzenie

Badacz: *Przedstawić cel badania.*

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej realizuje projekt systemowy pt. „Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet V: Dobre rządzenie, Działanie 5.5: Rozwój dialogu społecznego, Poddziałanie 5.5.1: Wsparcie systemowe dla dialogu społecznego).

Główne cele projektu to:

1. przeprowadzenie analizy stanu dialogu społecznego oraz opracowanie rekomendacji dla jego rozwoju,
2. opracowanie modelowego systemu kształcenia wraz z metodologią w zakresie dialogu społecznego,
3. stworzenie koncepcji wsparcia instytucjonalnego uczestników dialogu społecznego.

Opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie dialogu społecznego powierzono Instytutowi Spraw Publicznych, który jest niezależną instytucją badawczą posiadającą doświadczenie w zakresie diagnozowania problematyki dialogu społecznego.

W pierwszej fazie tego zadania zaplanowano **badanie potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego** na poziomie zakładowym, branżowym, regionalnym i centralnym, w tym m.in. badanie przedstawicieli WKDS-ów. Celem badania jest uzyskanie od uczestników informacji na temat ich potrzeb szkoleniowych w zakresie dialogu społecznego, które to informacje następnie pozwolą ekspertom Instytutu Spraw Publicznych na:

1. stworzenie metodologii kształcenia w zakresie dialogu społecznego,
2. przeprowadzenie pilotażowych szkoleń uczestników dialogu społecznego,
3. opracowanie koncepcji studium podyplomowego.

Pragniemy zapewnić, że wyniki badań będą prezentowane jedynie w formie zbiorczych zestawień niezawierających danych, które pozwoliłyby zidentyfikować respondentów bądź instytucję, którą reprezentują.

Wywiad indywidualny

1. Czy może Pan(i) ogólnie scharakteryzować kontakty między uczestnikami Pana/Pani Komisji (pracodawcy, związki, strona rządowa)? Chodzi o ogólny klimat (konfliktowo czy przyjaźnie?), częstotliwość spotkań, formę (czy rzeczywiście konsultują, informują się itp.?).
2. W jakich okolicznościach stał(a) się Pan(i) uczestnikiem dialogu społecznego na poziomie centralnym? Co zdecydowało o tym, że podjął/podjęła się Pan(i) tej roli?
3. Czy ma Pan(i) doświadczenie wyniesione z pracy w innych gremiach negocjacyjno-konsultacyjnych? Czy miało ono znaczenie dla sprawowanej obecnie funkcji? Do czego to doświadczenie się najbardziej przydało?
4. Jakie czynniki, Pana/Pani zdaniem, wpływają na stan dialogu społecznego na poziomie centralnym? Co ułatwia, a co utrudnia prowadzenie dialogu?

Badacz: Jeśli niewymienione zostaną kompetencje, umiejętności, wiedza, doświadczenie, to zapytać, czy te czynniki mają znaczenie dla rozwoju dialogu społecznego na poziomie centralnym.

5. Chciał(a)bym teraz zapytać o kompetencje uczestników dialogu społecznego na poziomie centralnym. Z czym kojarzy się Panu/Pani termin „kompetencje”?

Badacz: 1) Przechodząc do kolejnego pytania, nawiązać do odpowiedzi respondenta (jeśli jest zbieżna), pominąć definicję zaproponowaną poniżej i przejść do „kategorii kompetencji”. 2) Respondent otrzymuje kartę z definicją oraz kategoriami kompetencji.

6. Kompetencje to wszelkie cechy i umiejętności osób zaangażowanych w dialog wykorzystywane w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Kompetencje te można pogrupować w trzy kategorie:

- kompetencje społeczne, takie jak m.in. łatwość komunikowania się i kontaktowania się z ludźmi, zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń, myślenie strategiczne,
- kompetencje zawodowe (profesjonalne) związane z pełnioną w dialogu funkcją, takie jak m.in. wiedza na temat dialogu społecznego i jego mechanizmów, znajomość regulacji prawnych, wiedza z zakresu ekonomii czy politologii,
- kompetencje techniczne, takie jak m.in. umiejętność posługiwania się technologiami informatycznymi, znajomość języków obcych.

Czy, Pana/Pani zdaniem, uczestnicy dialogu są w sposób wystarczający wyposażeni w kompetencje, o których była mowa wcześniej? Dlaczego? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Dopytać o każdą kategorię kompetencji.*

7. Chciał(a)bym teraz zapytać Pana/Panią o kompetencje, które są niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie centralnym z uwzględnieniem poszczególnych etapów tego procesu.

Badacz: *W razie wątpliwości co do poszczególnych etapów prowadzenia dialogu poinformować respondenta, że jest to jeden z możliwych do przyjęcia modeli. Jeśli respondent proponuje inne etapy, należy je uwzględnić.*

- a) Jakie kompetencje są, Pana/Pani zdaniem, niezbędne do **opracowania strategii działania** w procesie dialogu społecznego na poziomie centralnym? Czyli do tego, w jaki sposób zostanie określony przedmiot negocjacji, jakie cele strony chcą osiągnąć, jakimi narzędziami dialogu chcą się posługiwać oraz jakie są ograniczenia czasowe. Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *W „sytuacji kryzysowej” (jeśli respondent nie potrafi odpowiedzieć) zapytać o kategorie kompetencji bez wymieniania poszczególnych kompetencji należących do jednej z trzech kategorii. Np. można zadać pytanie: Czy na tym etapie ważniejsze są kompetencje społeczne czy zawodowe?*

- b) Jakie kompetencje są, Pana/Pani zdaniem, niezbędne do **prowadzenia dialogu społecznego** na poziomie centralnym, obejmującego m.in. udział w negocjacjach, konsultacjach, proces informowania? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Jw.*

- c) Jakie kompetencje są, Pana/Pani zdaniem, niezbędne do **realizacji ustaleń** przyjętych w trakcie dialogu społecznego? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Jw.*

- d) Jakie kompetencje są, Pana/Pani zdaniem, niezbędne do **monitorowania i ewaluacji procesu dialogu**, obejmujących m.in. ocenę zgodności prac z harmonogramem, analizę efektów działań uzgodnionych w procesie dialogu itd.? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

Badacz: *Jw.*

8. Jakiego rodzaju wiedzę, doświadczenia i umiejętności uznał(a)by Pan(i) za najbardziej przydatne do efektywnego udziału w dialogu społecznym na poziomie centralnym? Dlaczego? Proszę uzasadnić, podać przykłady.

9. Która ze stron (ewentualnie które konkretne osoby) odgrywa w dialogu w Komisji Trójstronnej kluczową rolę? Dlaczego? Na czym to polega?

10. W trakcie rozmowy omawiał(a) Pan(i) różne kompetencje niezbędne do prowadzenia dialogu społecznego na poziomie centralnym. Które z nich wydają się Panu/Pani na tyle ważne, że warto byłoby je uzyskać lub zwiększyć podczas specjalistycznych szkoleń? Proszę zaproponować tematykę trzech szkoleń w zakresie kompetencji: społecznych, zawodowych (profesjonalnych) i technicznych, najistotniejszych z punktu widzenia dialogu społecznego na poziomie centralnym.
11. Co Pan(i) uważa za swój największy sukces jako uczestnika dialogu społecznego na poziomie centralnym?
12. Co Pan(i) uważa za swoją największą porażkę jako uczestnika dialogu społecznego na poziomie centralnym?
13. Które z wymienionych czynników w największym stopniu wpływają na poprawę efektywności dialogu społecznego?:
 - wzajemne zaufanie stron,
 - kompetencje uczestników,
 - równowaga sił pomiędzy uczestnikami dialogu,
 - inne (jakie?).
14. Czy, Pana/Pani zdaniem, w trakcie dyskusji zostały pominięte jakieś istotne zagadnienia związane z kompetencjami uczestników dialogu społecznego na poziomie centralnym? Jeśli tak, to jakie? Czy jest coś, co chciał(a)by Pan(i) dodać, podsumowując dzisiejsze spotkanie?

Badacz: Po zakończeniu wywiadu należy przekazać respondentowi do wypełnienia metryczkę oraz wypełnić kartę wywiadu.

Karta do pytania nr 6

Kompetencje to wszelkie cechy i umiejętności osób zaangażowanych w dialog wykorzystywane w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Kompetencje te można pogrupować w trzy kategorie:

- kompetencje społeczne, takie jak m.in. łatwość komunikowania się i kontaktowania się z ludźmi, zdolność uczenia się i wykorzystywania doświadczeń, myślenie strategiczne,
- kompetencje zawodowe (profesjonalne) związane z pełnioną w dialogu funkcją, takie jak m.in. wiedza na temat dialogu społecznego i jego mechanizmów, znajomość regulacji prawnych, wiedza z zakresu ekonomii czy politologii,
- kompetencje techniczne, takie jak m.in. umiejętność posługiwania się technologiami informatycznymi, znajomość języków obcych.

Metryczka

Pragniemy zapewnić, że naszym rozmówcom gwarantujemy anonimowość. Wyniki badań będą prezentowane jedynie w formie zbiorczych zestawień niezawierających danych, które pozwoliłyby zidentyfikować uczestników bądź instytucję, którą reprezentują.

1. Wiek: lat/lata (proszę wpisać)

2. Wykształcenie:

- podstawowe
- zasadnicze zawodowe
- średnie
- policealne
- wyższe licencjackie
- wyższe magisterskie

3. Uczestnictwo w dialogu społecznym:

- a) Od jak dawna zaangażowany jest Pan/zaangażowana jest Pani w dialog społeczny?
..... lat (proszę wpisać),
- b) Proszę wymienić dotychczas i obecnie pełnione przez Pana/Panią funkcje w instytucjach dialogu społecznego:
.....

4. Kwalifikacje w zakresie dialogu społecznego.

Proszę wymienić odbyte specjalistyczne szkolenia, kursy, studia podyplomowe itp. w zakresie umiejętności przydatnych uczestnikowi dialogu społecznego:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

Dziękujemy za udział w badaniu!



Szkolenia w zakresie dialogu społecznego i komunikacji społecznej są organizowane w ramach projektu systemowego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (PO KL 5.5.1): *Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego*.

Instytut Spraw Publicznych odpowiada za realizację jednego z komponentów tego projektu – Zadanie 4: *Opracowanie modelowego systemu kształcenia w zakresie dialogu społecznego*.

Poszczególne etapy Zadania 4 to:

- badanie potrzeb szkoleniowych uczestników dialogu społecznego,
- stworzenie modelowego systemu kształcenia w zakresie dialogu społecznego, w tym: opracowanie profili kompetencyjnych uczestników dialogu społecznego, koncepcji, metodologii oraz programu kształcenia, jak również wzorcowych materiałów szkoleniowych,
- przeprowadzenie pilotażowych szkoleń w oparciu o wypracowany modelowy system kształcenia,
- opracowanie koncepcji studium podyplomowego w zakresie dialogu społecznego,
- opracowanie publikacji z propozycją modelowej koncepcji kształcenia w zakresie dialogu społecznego.

Więcej informacji: www.dialog.gov.pl

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH (ISP) jest pozarządowym i niezależnym ośrodkiem badawczo-analitycznym. ISP powstał w 1995 roku w celu zapewnienia zaplecza naukowego i intelektualnego dla modernizacji kraju i toczących się w Polsce debat.

Zadaniem ISP jest:

- realizacja projektów badawczych przydatnych dla praktyki życia publicznego
- przedstawianie i upowszechnianie propozycji zmian systemowych
- inicjowanie debat publicznych
- sygnalizowanie zagrożeń dla jakości życia publicznego
- budowanie pomostu pomiędzy środowiskami naukowców, polityków, dziennikarzy i działaczy społecznych.

Instytut Spraw Publicznych jest organizacją pożytku publicznego.

W celu jak najszerszego upowszechniania wyników prac badawczych, Instytut Spraw Publicznych prowadzi intensywną działalność wydawniczą. Pełną listę publikacji ISP można znaleźć na stronie internetowej Instytutu pod adresem www.isp.org.pl.

Publikacje można zamawiać pod tym adresem w księgarni internetowej lub w Dziale Publikacji ISP. Są one także dostępne w szeregu księgarni na terenie całego kraju.

www.isp.org.pl

