



Elektros pramonės restruktūrizacija: įrankių rinkinys socialiai atsakingam reorganizavimui su geriausiu praktiniu vadovu

GALUTINĖ VERSIJA

Ataskaita, skirta EURELECTRIC, EPSU ir EMCEF

David Tarren, Dr. Howard Potter, Dr. Sian Moore
Working Lives Research Institute

1

**This project was made possible through the funding by the European
Commission – DG Employment, Social affairs and Equal Opportunities**



TURINYS

Santrauka	4
1. Įvadas.....	5
1.1 Elektros pramonės reorganizavimo kontekstas	5
1.2 Apibrėžimai: ką reiškia „restruktūrizavimas“	6
1.3 Įrankių rinkinio paskirtis ir apimtis	7
2. Socialinis dialogas	9
2.1 Kuo svarbus socialinis dialogas	10
2.2 Kaip spręsti socialinio dialogo klausimus?	10
2.2.1 Socialinio dialogo pradžia	10
2.2.2 Susitarimo lygis	12
2.2.3 Praktiškumas.....	12
2.2.4 Restruktūrizavimo proceso stebėjimas ir įvertinimas	12
2.2.5 Pakankamai laisvadienių profsajungų atstovams	12
2.2.6 Privatizavimas, liberalizavimas ir restruktūrizavimas	12
2.2.7 Privatizavimas.....	13
2.2.8 Liberalizavimas.....	13
2.2.9 Mažos ir vidutinės įmonės (MVĮ).....	14
2.2.10 Agentūros ir laikini darbuotojai.....	14
2.2.11 Darbų rezervai	15
2.2.12 Išteklių nuoma	15
2.2.12.1 Mokymai	17
2.2.12.2 Darbo sąlygos	17
2.2.12.3 Paslaugų kokybė	18
2.2.12.4 Paslaugų atskaitomybė ir atsakomybė	18
2.2.13 Perkėlimas į užsienį	18
2.3 Socialinis dialogas: santrauka	18
2.4 Kontrolinis socialinio dialogo sąrašas.....	20
3. Numatymas ir skaidrumas.....	22
3.1 Kuo svarbus numatymas ir skaidrumas	23
3.2 Perėjimas prie anglies dvideginio išmetimo mažinimu grįstos ekonomikos: konkretus numatymo atvejis	23
3.3 Kaip spręsti numatymo ir skaidrumo klausimus?.....	24
3.3.1 Numatymas	24
3.3.2 Skaidrumas	25
3.4 Mechanizmai, galintys palengvinti numatymą	26
3.4.1 Pamatinės sutartys	26
3.4.2 Bendri tekstai	28
3.4.3 Užimtumo stebėjimo institucijos	28
3.4.4 Strateginis planavimas ir vykstantis restruktūrizavimas	29
3.4.5 Lygybė ir pažeidžiamos grupės	29
3.5 Numatymas ir skaidrumas: santrauka	30
3.6 Numatymo ir skaidrumo kontrolinis sąrašas.....	31
4. Mokymai, perkvalifikavimas ir darbo vietos perkėlimas	32
4.1 Kuo svarbūs mokymai, perkvalifikavimas ir darbo vietos perkėlimas	33
4.2 Kaip spręsti mokymų, perkvalifikavimo ir darbo vietos perkėlimo klausimus?	33
4.2.1 Formalių darbuotojų perkvalifikavimo mechanizmų kūrimas.....	33
4.2.2 Darbo vietos perkėlimas ir pakeitimas	34
4.2.3 Perkvalifikavimas sektoriaus lygiu	34
4.2.4 Darbuotojų kvalifikacijos klausimai	35
4.2.5 Ankstyva pensija ir kvalifikacijų lygis	35
4.2.6 Kvalifikacijos nutekėjimo vengimas	35
4.2.7 Mokymasis visą gyvenimą	36
4.3 Mokymai, perkvalifikavimas ir darbo vietos perkėlimas: santrauka	37
4.4 Kontrolinis mokymų, perkvalifikavimo ir darbo vietos perkėlimo sąrašas	38
5. Sveikatos ir psichosocialiniai klausimai.....	39
5.1 Kuo svarbūs sveikatos ir psichosocialiniai klausimai	40
5.2 Kaip spręsti sveikatos ir psichosocialinius klausimus?	40
5.2.1 Veiksmai darbo vietoje	40
5.3 Sveikatos ir psichosocialiniai klausimai: santrauka.....	42

5.4 Kontrolinis sveikatos ir psichosocialinių klausimų sąrašas	43
6. Valdžios institucijų vaidmuo	44
6.1 Kuo svarbios valdžios institucijos	45
6.2 Kaip spręsti valdžios institucijų įsitraukimo klausimą?	45
6.2.1 Paramos paieška.....	45
6.2.2 Įsikišimas laiku	47
6.2.3 Sėkmingas bendradarbiavimas.....	47
6.2.4 Alternatyvos	48
6.3 Valdžios institucijų vaidmuo: santrauka	48
6.4 Kontrolinis valdžios institucijų vaidmens sąrašas	49
7. Tarptautiniai mokymai	50
7.1 Kuo svarbūs tarptautiniai mokymai	51
7.2 Kaip spręsti tarptautinių mokymų klausimą?.....	51
7.2.1 Europos darbų tarybos	51
7.2.2 Europos profsąjungos ir darbdavių organizacijos	51
7.2.3 Galimybės organizacijos lygiu.....	52
7.3 Tarptautiniai mokymai: santrauka	52
7.4 Kontrolinis tarptautinių mokymų sąrašas ⁵³	
1 priedas: Nuodugnus „Vattenfall“ restruktūrizavimo atvejo tyrimas	54
2 priedas: Nuodugnus EDF SA/Energy restruktūrizavimo atvejo tyrimas	58
3 priedas: Žodynėlis.....	61
4 priedas: Kontaktinė informacija ir papildomos informacijos šaltiniai	65
5 priedas – pagrindinis restruktūrizavimo kontrolinis sąrašas	74
Nuorodos.....	77

Pagrindinė suvestinė

Įvairių Europos Sąjungos rinkos liberalizavimo direktyvų fone restruktūrizacija tampa nuolat svarstoma Europos elektros reikalų sektoriuje dirbančiųjų socialinių partnerių problema (**5 psl.**). Europietiško socialinio modelio kontekste efektyvus socialinis dialogas tarp darbdavių ir darbininkų sąjungų vertinamas kaip geriausiai nukreipiantis restruktūrizacijos efektus. Ši praktika patobulinta tiek Europos, tiek šalių vidinės įstatymų bazės rėmuose, bei remiantis konkrečios veiklos modeliu (**9 psl.**).

Kad socialinis dialogas būtų efektyvus, jis turi vykti laiku, aktyviai, bendradarbiaujant ir visiškai apimti su darbo jėga susijusį modelį. Taip pat turi būti nustatyti progreso stebėjimo ir rezultatų vertinimo mechanizmai. Socialinis dialogas turi remtis realistišku kiekvieno socialinio partnerio užimamų tam tikrų pozicijų supratimu. SME socialinio dialogo inicijavimas, pradžia ir situacijos, apimančios tipiškus darbininkus, gali sušvelninti „tyliosios restruktūrizacijos“ padarinius (**14 psl.**).

Numatymas ir skaidrumas yra centriniai sėkmingos restruktūrizacijos aspektai. Jei organizacija siekia efektyviai valdyti vykdomus pakeitimus, šie aspektai turi tapti svarbiausia bet kokios organizacijos kasdienio darbo dalis (**21 psl.**). Siekiant numatymu ir skaidrumu sukurti pasitikėjimą, turi būti išnaudojamos įvairios restruktūrizacijai specifinės struktūros ir mechanizmai.

Ilgalaikis darbo jėgos planavimas, apimantis formalius darbuotojų perkėlimo mechanizmus, ir mokymosi per visą gyvenimą strategija padės bendrai įdarbinant darbuotojus ir esant reikalui keičiant jų praeigas toje pačioje įmonėje (**31 psl.**). Renkantis restruktūrizaciją, kurios metu prarandami patyrę darbuotojai, pvz.: juos atleidžiant, galimas darbo patirties nutekėjimas tiek bendrovės, tiek apskritai atitinkamo pramonės sektoriaus lygmenyje (**34 psl.**).

Restruktūrizacija iš bendrovės išeinantiems ir joje pasiliekančioms darbuotojams gali sukelti sveikatos problemų. Kad šis poveikis būtų kiek įmanoma labiau sumažintas, prieš pradedant restruktūrizaciją ir prieš jai tampant organizacijos gyvenimo kasdienybe būtina integruoti pozityvias sveikatos strategijas (**40 psl.**).

Priklausomai nuo aplinkybių, susidariusių dėl restruktūrizacijos, viešosios vietinės, šalies ir/arba Europos lygmens institucijos kartu su socialinių partnerių veikla gali suvaidinti ypač naudingą vaidmenį (**45 psl.**). Tai gali būti ypač svarbu tose organizacijose, kurios yra didžiausias darbdavys tam tikrame geografiniame regione.

Kad sklandžiai vyktų socialinių partnerių darbuotojų ir narių pasikeitimas, jie gali būti remiami Europos fondų (46 psl.). Nuolat plečiantis tarptautiniu mastu atsiranda galimybių išnaudoti geriausias restruktūrizacijos formas praktikas remiantis įvairiais kitų šalių verslo pavyzdžiais. Tai gali būti įgyvendinta per Europos lygmens socialinių partnerių organizacijas.

1. Įvadas

1.1 Elektros energijos pramonės restruktūrizacijos kontekstas

1996 metais ES Ministrų Taryba priėmė *Direktyvą 96/92/EB dėl bendrų vidinės elektros energijos rinkos taisyklių*. Direktyvos pagrindas buvo sektoriaus liberalizavimas. Liberalizavimas vyko daug greičiau nei numatė Direktyva, pagal kurią visa rinka turėjo tapti atvira 2009 m. Per šį laikotarpį Europos Komisija sustiprino Direktyvos viešųjų paslaugų tiekimą, taip pat prasidėjo socialinis dialogas, įtraukęs EURELECTRIC, EPSU bei EMCEF, ir buvo aptarta sveikatos ir apsaugos plėtra bei restruktūrizacijos poveikis darbui ir lygybei¹. Nors kai kuriais atvejais liberalizavimas paveikė šiuos pokyčius ir daugelį jų paspartino, tai ne vienintelis elektros energijos sektoriaus varantysis aspektas (žr. 1.2 skyrių).

Komentuojantieji teigia, kad „restruktūrizavimo, liberalizavimo ir / arba privatizavimo procesas dažniausiai matomas darbų netekimo kontekste“. Kalbant apie darbo vietų netekimą, 15 ES šalių neteko 246000 darbo vietų šiame sektoriuje 1995–2005 m., o naujai priimtoms šalys iš viso neteko 44000 darbo vietų 2000–04 m. Didžiausi praradimai įvyko pažangiose atvirose rinkose bei atvirose rinkose. Mažiausiai darbo vietų buvo prarasta rinkose, kuriose vyksta liberalizavimas (žr. toliau). Tačiau įgyvendinus Europos Parlamento Komiteto sprendimą dėl energetikos (2008 gegužė), pagal kurį šalys narės turi pertvarkyti vertikalios integracijos kompanijas, šie skaičiai pasikeis.

Papildomi gamybos, skirstymo perdavimo ir prekybos bei pardavimo sektoriai buvo paveikti skirtingai, daugiausiai nuostolių patirta skirstymo, o daugiausiai pelno – prekybos sektoriuje, šiek tiek mažiau atsinaujinančią energiją naudojančiame gamybos sektoriuje.

Visose srityse sumažėjo „žemos kvalifikacijos“ darbų, darbų gamyklų ir mašinų operatoriams, darbininkams, vidurinio lygio vadovams, pusiau kvalifikuotiems ir kvalifikuotiems tinklo operatoriams. Tai buvo dėl pardavimo, administravimo ir klientų aptarnavimo personalo išteklių nuomos. O daugiau darbo atsirado vyr. vadovams, profesionalams, juristams ir technikams, projektų valdymo personalui ir prekybininkams bei makleriams. Bendrai sektoriuje dominuoja vidutinės kvalifikacijos darbininkai, bet sumažėjo žemesnės kvalifikacijos darbininkų ir atitinkamai pastebimai padaugėjo aukštesnės kvalifikacijos darbininkų.

Atsinaujinančios energijos naudojimas, perėjimas nuo kūrenimo įprastomis anglių, naftos ir dujų technologijomis iš dalies skatinamas pasiūlytos ES *Direktyvos dėl skatinimo naudoti energiją iš atsinaujinančių išteklių*². Tikimasi, kad dėl šių pokyčių gali bendrai padidėti aukštesnės kvalifikacijos darbų vietų skaičius, ypač inžinerijos ir rinkodaros srityse, ir atitinkamai sumažėti žemesnės kvalifikacijos darbų.

Santrauka: *Atvirų elektros ir dujų rinkų įtaka užimtumui* (ECOTEC tyrimai ir pasitarimai 2007, Briuselis; Europos Komisija)

Šis tyrimas įvertino atviros Europos elektros rinkos poveikį užimtumui ir kaip su tuo gali susitvarkyti įvairios kompanijos. Pagrindinės Europos ir nacionalinės politikos rekomendacijos: Europos lygio

- Europos Komisija turi tęsti teigiamo ir neigiamo elektros sektoriaus liberalizavimo poveikio tyrimą ir skatinti šalis nars (atviro metodo koordinavimu) skleisti gerą praktiką vykdant socialiai atsakingą restruktūrizavimą.
- Geros praktikos skleidimu aktyviausiai turi užsiimti šalys narės, kur dabar vyksta anksčiausios liberalizavimo proceso fazės.
- Europos Komisija turi pasinaudoti savo įtaka, kad skatintų konstruktyvų socialinį dialogą tarp sektoriaus restruktūrizavime dalyvaujančių veikėjų ir darbo rinkos pokyčių valdymą.

Nacionalinio lygio

- Nacionaliniai socialiniai partneriai ir kiti dalyviai turi aktyviai stebėti ir tartis dėl rinkos atvirumo efektų, ypač dėl:
- Sektoriaus ir teritorijos užimtumo pokyčių dėl greitos transformacijos.
- Potencialaus išteklių nuomos poveikio užimtumui, ypač susijusio su darbo sąlygomis, sveikatos ir saugos bei įgūdžių plėtra.
- Potencialios rizikos dėl techninėse srityse atsirandančio kvalifikacijos deficito.
- Sustiprinto jaunų technikos mokslų absolventų apmokymo galimybių poreikio lygio.
- Perdavimo sistemų, skirtų perkvalifikuoti ir užtikrinti efektyvų darbo vietos pakeitimą, sukūrimo svarbos.

Visą ECOTEC tyrimo medžiagą galima rasti: <http://epsu.org/a/2939>

1.2 Apibrėžimai: ką reiškia „restruktūrizavimas“

Restruktūrizavimas yra verslo operacijų reorganizavimas siekiant didesnio efektyvumo ir pelno. Jį galima pavaizduoti taip:



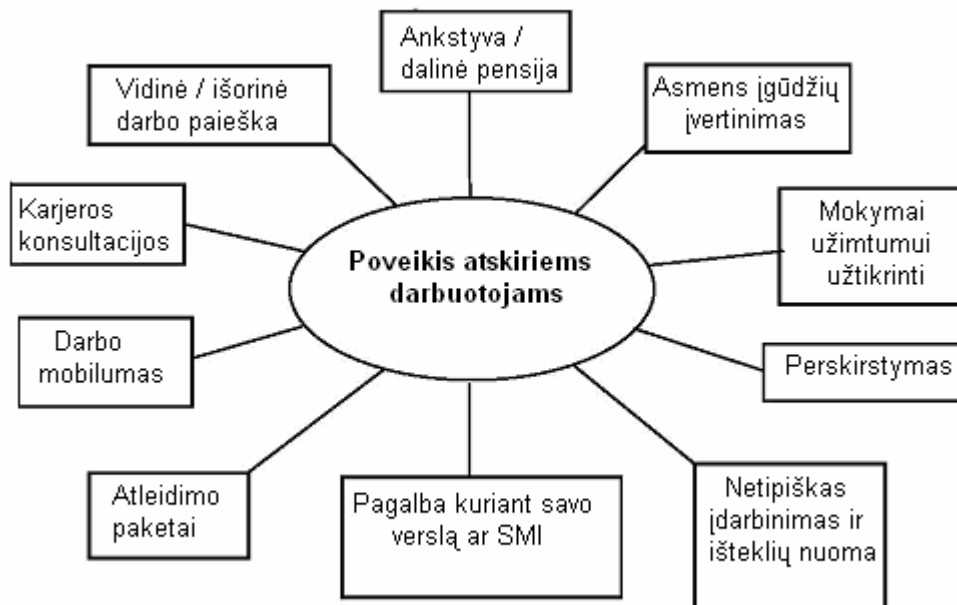
Restruktūrizavimas gali sukelti organizacijų geografinės veikimo srities pokyčius ir bendro darbuotojų skaičiaus sumažėjimą, o didelių organizacijų atveju jis paveiks tiekimo grandines. Tai paveiks ne tik tarptautines ir dideles organizacijas, bet labai dažnai ir mažas bei vidutines įmones (MVĮ). Kadangi didesnis dėmesys teikiamas pirmosioms, MVĮ restruktūrizavimas žinomas kaip „tylusis restruktūrizavimas“.

Įrankių rinkinys aprašo restruktūrizavimą kaip „socialiai atsakingą restruktūrizavimą“ arba SAR^{iv}. Jei restruktūrizavimas pirmiausia buvo aptariamas kaip priemonė gauti trumpalaikį akcininkų pelną, SAR gali būti laikomas kaip prisidedantis prie ilgalaikio akcininkų pelno^v. SAR įtrauktų daug tarpininkų (įskaitant socialinius partnerius), kurių įvairūs interesai gali sutapti arba ne.

Jei restruktūrizavimas reiškia bet kurį įvykį iš daugelio, SAR siūlo visapusiškiau valdomą procesą, įskaitant:

- pokyčių ir jų reikšmės numatymą, ypač darbo jėgai;
- kruopštų alternatyvų analizavimą siekiant ryškesnių pokyčių, pavyzdžiui, etatų mažinimas;
- nuoseklių ir atsakingų sprendimų, susijusių su šiais pokyčiais, konstruktyviu, nuodugniu ir tęstiniu dialogu tarp socialinių partnerių ir kitų tarpininkų, siekimą;
- efekto ir pokyčių proceso įvertinimą.

Individualų darbuotoją restruktūrizacija gali paveikti kai kuriais arba daugeliu toliau išvardintų būdų:



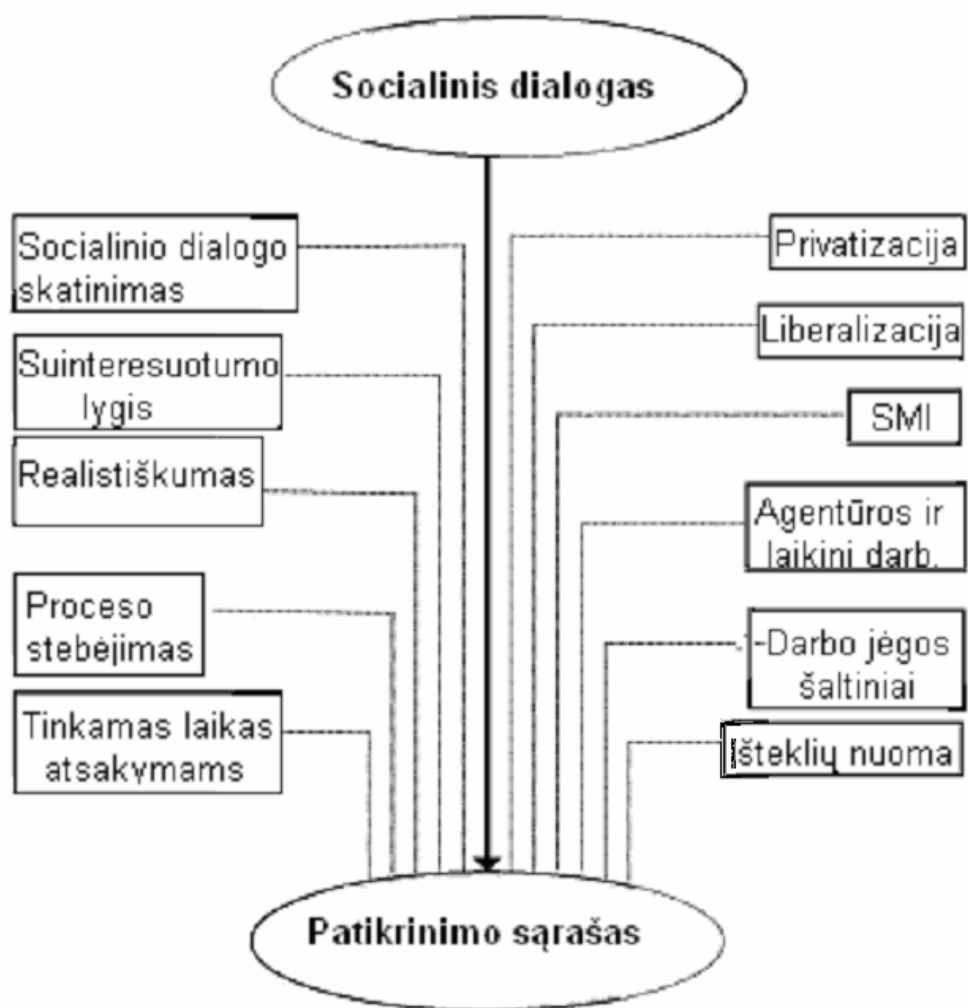
1.3 Įrankių rinkinio paskirtis ir apimtis

Įrankių rinkinys skirtas suteikti darbuotojams, vadovams ir profsajungoms informacijos ir žinių apie socialiai atsakingo restruktūrizavimo praktiką. Jis koncentruojasi ties geriausia restruktūrizavimo proceso praktika elektros energijos sektoriuje ir už jo ribų, kuri naudinga socialiniams partneriams ir kurią galima perkelti į ir / arba pritaikyti elektros energijos sektoriuje.

Ypač tikimasi, kad įrankių rinkinys bus naudingas Pietryčių Europos Energetikos bendrijos socialiniams partneriams, pasirašiusiems Susitarimo memorandumą (2007), susijusį su rinkos atidarymo energetikos sektoriuje socialiniais aspektais ir socialinio dialogo vystymu, įskaitant socialinių forumų sukūrimą ir socialinių veiksmų planus, kurie bus susiję su rinkos atidarymo regione efektais. (Daugiau informacijos apie tai rasite <http://www.epsu.org/r/239>).

Įrankių rinkinys paremtas tiriamuoju darbu, kuris buvo atliktas su socialiniais partneriais Europos elektros energijos pramonėje, bei papildomais šaltiniais. Jis apima dvi sritis: socialinį dialogą, numatymą ir skaidrumą, mokymus, perkvalifikavimą ir perkėlimą, sveikatos ir psichosocialines problemas, viešosios valdžios vaidmenį ir tarptautinį mokymąsi. Prie kiekvienos srities pateikiamas kontrolinis sąrašas, kuris leis naudotojams peržiūrėti restruktūrizavimo problemas ir neigiamus aspektus. Nors restruktūrizavimo klausimai iliustruojami geriausiais praktiniais pavyzdžiais Europos elektros energijos sektoriuje ir už jo ribų, įrankių rinkinys taip pat pateikia du nuodugnius atvejo tyrimus (1 ir 2 priedai) bei žodynėlį ir kontaktų sąrašą, taip pat tolesnės informacijos (3 ir 4 priedai).

2. Socialinis dialogas



2.1 Kuo svarbus socialinis dialogas

Europos socialinis dialogas yra pagrindinis Europos socialinio modelio komponentas, kurio šaknys yra EB sutartis (138 ir 139 straipsniai) ir kuris yra susijęs su diskusijomis, pasitarimais, derybomis ir bendrais veiksmais, atliekamais socialinių partnerių organizacijų, atstovaujančių abi pramonės puses (vadovybę ir darbininkus). Socialinio dialogo proceso metu buvo sukurta 300 bendrų Europos socialinių partnerių tekstų. Europos socialinis dialogas visada turi siekti prisidėti prie nacionalinio socialinio dialogo praktikos. Be dialogo tarp vadovybės ir darbininkų socialinis dialogas taip pat yra mechanizmas, kuriuo socialiniai partneriai padeda formuluoti Europos socialinius standartus ir kuris yra itin svarbus Europos Sąjungos vadovybei.

Europos Komisija sukūrė ir suformavo struktūras vystyti socialinių partnerių (ETUC, UEAPME, „Business Europe“ ir CEEP bei kt.) vaidmenį Europoje ir nuo 1985 m. aktyviai dirba su socialiniais partneriais siekdama užtikrinti geriausią praktiką didelėje teritorijoje. Europos Komisija pabrėžia ryžtingo ir energingo socialinio dialogo poreikį, ypač restruktūrizavimo metu. Ji pabrėžia socialinių partnerių vaidmenį sektoriaus dialogo komitetuose ir sektoriaus bei regioninio stebėjimo programose. Be to, Komisija pripažįsta partnerių žinias ir kvalifikacijas bei jų svarbą informuojant ir įspėjant visų lygių valdžios institucijas. Iš tyrimų (MIRE) aišku, kad darbininkams socialinis dialogas toks pats svarbus kaip ir rezultatai.

Sėkmingi restruktūrizavimo atvejai įprastai apima aktyvią partnerystę tarp vadovų ir darbuotojų – tam reikalingas energingas socialinis dialogas. (Projektas TRACE). Be Europos ir nacionalinių teisės reikalavimų laikymosi yra ir socialinio dialogo verslo atvejais. Pasitarimai su darbo jėga gali padėti sumažinti pasipriešinimą siūlomam restruktūrizavimui, nes darbininkai pajaus, kad jų požiūris ir interesai išklausomi ir į juos atsižvelgiama. Pasitarimai taip pat gali paskatinti visų šalių sutikimo procesą. Šis pasiryžimas veikti arba bent jau sutikimas su restruktūrizavimo procesu gali padėti sumažinti darbininkų, kuriuos neigiamai paveiks restruktūrizacija, žalą darbdaviui ir įtikins restruktūrizacijos nepalietus darbuotojus, kad jų darbdavys sąžiningai elgiasi su darbo jėga. Tačiau šis procesas gali būti efektyvus tik tokiu atveju, jei darbininkai tiki, kad jų profsąjungos aktyviai atstovauja jų interesus, o nėra tik vadovybės įrankis. Kitaip tariant, kad profsąjungos būtų efektyvūs darbininkų atstovai restruktūrizavimo metu, turi būti manoma, kad jos yra nepriklausomos nuo darbdavio, nors ir konstruktyviai dirba su juo. EURELECTRIC partnerių restruktūrizavimo patirties apklausoje vienas profsąjungos atstovas paminėjo, kad „prieš priimant bet kokius sprendimus diskutuojama atvirai ir nuoširdžiai“, taip palaikydamas nuomonę, jog įmanoma prieš priimant sprendimus pasitarti nepaisant darbdavių patiriamo spaudimo restruktūrizavimo metu.

Vienas pasitarimų apie restruktūrizavimą su profsąjungomis privalumų darbdaviui yra išlaidos. Darbdaviai gali sumažinti išlaidas pasitarimams su darbuotojais pradėdami socialinį dialogą su profsąjungomis kaip kolektyviu darbininkų balsu, o ne kurdami mechanizmą kolektyviems pasitarimams arba bendraudami su darbininkais tiesiogiai ir individualiai.

2.2 Kaip spręsti socialinio dialogo klausimus?

2.2.1 Socialinio dialogo pradžia

Daugelyje Europos valstybių yra reikalaujama, kad darbdaviai tartųsi su darbuotojais. Struktūros, skirtos socialiniam dialogui tarp partnerių, skirtingose valstybėse skiriasi ir dažnai atspindi kolektyvių derybų pobūdį ir lygį viduje bei nacionalines teisės struktūras. Pavyzdžiui, JK, kur dominuoja derybos kompanijos lygiu, o ne kolektyvios derybos, socialinis dialogas vyksta kompanijos lygiu. *Vokietijoje* socialinis dialogas vyksta pramonės lygiu, atspindėdamas šios kolektyvių derybų pobūdį.

Socialiniai partneriai turi veikti laiku ir jų veiksmai turi būti tęstiniai, o ne pradėti krizės atveju. Vietos arba įmonės lygiu kompanijose ir profsąjungose socialinis dialogas dažnai vyksta per jų struktūras. Pavyzdžiui, *Vokietijos* kompanijoje *RWE* darbdavys ir profsąjungos atstovai „reguliariai vysto dialogą padedant Darbo Tarybos kompanijos darbo grupei, kompanijos ekonominiam komitetui ir neįgaliųjų darbuotojų atstovams“ (atsakymas *RWE* apklausoje).

Ribotas informacijos atskleidimas gali trikdyti tinkamą dialogą. Informacijos atskleidimas gali padėti suartinti šalis ir skatinti atviras bei nuoširdžias diskusijas (MIRE). Jei kuri iš šalių neatskleidžia informacijos, kuri padėtų vykti dialogui, diskusijos nukentės ir bus sunku rasti potencialius sprendimus. Siekiant padėti geram socialinio dialogo vystymui restruktūrizavimo metu „E.On“ įsteigė projekto grupes, kur posėdžiauti buvo pakviesti profsąjungų atstovai, tikintis išvengti konfrontacijos. Darbuotojų atstovų įtraukimas kuria pasitikėjimą ir plečia žinių apie diskutavimą bazę.

Visose šalyse yra pasitarimų apie atleidimą iš darbo su darbuotojo atstovais nuostatos, tačiau skiriasi pasitarimo lygis ir mastas. Kad ir kaip bebūtų, derybų dėl restruktūrizavimo lygis gali būti įvairus. *Švedijoje* Bendro nustatymo aktu darbdavys įpareigojamas tartis su profsąjungomis apie visus svarbius pokyčius įmonėje arba darbo santykiuose; restruktūrizavimas skatina derybas tarp darbdavio ir profsąjungos, atstovaujančios darbuotojus. *Prancūzijoje* ir *Belgijoje* įprasta, kad pasitarimai vyksta Darbo tarybos struktūrose, o *Vokietijoje* Darbo taryba turi teisę dalyvauti derybose, nors jų teisės yra apibrėžtos įstatymo ir ribotos. *JK* teisinis restruktūrizavimo kontekstas reikalauja pasitarimų su darbuotojo atstovais, bet dialogas gali būti ribotas, jei profsąjunga darbo vietoje nepripažįstama. *CEZ Čekijos Respublikoje* atveju profsąjungos turi „diskutavimo teisę“ apie įmonės finansinę situaciją ir metinius rezultatus numatančią informaciją, organizacinius pokyčius, mokymus ir perkvalifikavimą bei užmokestį. Jos taip pat turi plačias „teises į informaciją“, kurios apima teisę profsąjungoms būti informuotoms apie įdarbinimą ir atleidimus iš darbo bei kompanijos poveikį aplinkai. Sutartyje taip pat apibrėžiami „pasitarimai“ ir nustatomi Europos Direktyvos, davusios pradžią Europos darbų tarybai (EWC), teisės reikalavimai.

Tačiau vien apsikeitimas informacija tarp dviejų šalių nesudaro socialinio dialogo. Restruktūrizavimo procese pagrindiniai darbdavių tikslai yra ankstyvas, aktyvus, kooperatyvus ir visapusiškas įsikišimas. Problemų aptarimas su profsąjungomis gali užtikrinti aktyvų darbuotojų įsitraukimą ankstyvame ir svarbiame proceso etape. Darbdaviai turi suprasti socialinį dialogą kaip galimybę įtraukti darbuotojus pasidalinti savo žiniomis ir kvalifikacija ir atsirasti reikšmingai diskusijai su profsąjungomis apie verslo ateitį. Socialinis dialogas nėra tik šalių nuomonių pateikimas forume, bet apibūdina visapusišką, koordinuotą ir bendrą požiūrį į problemos sprendimą, kai kiekviena šalis išklauso, gerbia ir stengiasi integruoti kitos šalies nuomonę. Iš vienos pusės socialinis dialogas reiškia bendrą situacijos darbo vietoje ir sprendimų valdymą. Jis taip pat turi užtikrinti, kad siekiamo restruktūrizavimo proceso perėjimas būtų kuo sklandesnis.

Socialinis dialogas gali reikalauti trečių šalių įsikišimo. Kai dialogo tarp darbdavio ir profsąjungų metu paaiškėja, kad daug darbuotojų gali būti atleisti iš darbo, į diskusijas turi įsitraukti viešosios valdžios institucijos, pavyzdžiui, vietinės darbo vietų perkėlimo institucijos.

Kad socialinis bendradarbiavimas būtų efektyvus, reikia, kad abi šalys planuotų iš anksto, o tikslai bei siekiai būtų aiškūs ir visiems bendri. Aišku, kad profsąjungos ir darbuotojai turės skirtingus interesus, bet įmanoma susitarti dėl specifinių procesų ir rezultatų, kurių planavimas pačioje pradžioje garantuotų sėkmę. Vienas apklausos respondentas pastebėjo: „dauguma siūlomų pakeitimai nevisiškai ištirti ir galutiniai sprendimai, daromi kaip keitimo rezultatai, skiriasi nuo plano“. Šis komentaras iliustruoja, kad darbdaviai turi užtikrinti, jog būtų pakankamai laiko visoms šalims tinkamai išnagrinėti potencialias jų planuojamų keitimų pasekmes.

Profsąjungų strategijos restruktūrizavimo kontekste apibūdinama kaip „kooperatyvi partnerystė ir išsiderėtas sutarimas, netgi karingas pasipriešinimas“. Restruktūrizavimo proceso metu strategijos gali keistis nuo pasipriešinimo iki išsiderėto sutikimo. Kalbant apie vadovus, profsąjungos atstovų atsakas į restruktūrizavimą vietiniu ir nacionaliniu lygiu gali skirtis. Vietinės profsąjungos ir vadovybės atstovai gali susitarti arba net priešišškai nusiteikti. Profsąjungų funkcija vietiniu, regioniniu, sektoriaus ir Europos lygiu yra palengvinti dialogą ir aktyviai dalyvauti jame siekiant sumažinti restruktūrizavimo efektus darbininkams ir taip pat apsaugoti ilgalaikius jų narystės interesus. Profsąjungų struktūros skirsis atskiruose regionuose, sektoriuose ir valstybėse.

Profsąjungos taip pat gali imtis iniciatyvos siūlydamos atleidimo iš darbo alternatyvas restruktūrizavimo kontekste, įprastai siekiant kompromisų tarp darbo vietos išsaugojimo ir darbo laiko. Aiškiausias pavyzdys yra 1993 metų „Volkswagen“ sutartis, kur kolektyviniu susitarimu buvo išsaugota 30000 darbų dėl darbo laiko sutrumpinimo, įskaitant atlyginimo sumažinimą

2.2.2 Susitarimo lygis

Nors vietinio lygio formalūs ir neformalūs pasitarimai ir diskusijos tarp socialinių partnerių yra gyvybiškai svarbūs, svarbiausi sprendimai įprastai nepriimami vietiniu lygiu. Socialinis dialogas turi vykti tinkamu lygmeniu – įprastai aukščiausiu organizacijos lygmeniu. Europos darbų tarybos (EWC) atstovavimas nebūtinai atitinka profsajungų atstovavimą, tačiau laikotarpiu, kai kapitalas daugiašalis, EWC restruktūrizavimo kontekste teikia „europinį koordinavimo mechanizmą“. EDF atvejo tyrimas rodo, kad EWC buvo svarbios supažindinant darbuotojus su kompanijos veikla daugelyje šalių ir taip padidinant darbininkų nuomonės svarbą visoje kompanijoje. Naudojant EWC darbo santykiai pagerėjo, labiau atstovaujama darbuotojų nuomonė ir profsajungos gali daugiau prisidėti prie diskusijų su darbdaviu apie verslo operacijas. EDF EWC taip pat numato Europos profsajungų vaidmenį taip skatindama europinį požiūrį į diskusijas ir derybas.

2.2.3 Praktiškumas

Bendroje EURELECTRIC, EMCEF ir EPSU apklausoje vienas darbdavio atstovas pabrėžė, kad svarbu, kad darbuotojų atstovas suprastų restruktūrizavimo proceso reikalingumą iš ekonominės pusės, ir teigė, kad tai gali paskatinti profsajungas sumažinti reikalavimus, ypač tuos, kurių negali kontroliuoti darbdavys. Tai labai naudingas komentaras, nes jis nurodo, kad siekiant tinkamo socialinio dialogo svarbu, kad visos šalys įvertintų, ką įmanoma pasiekti.

2.2.4 Restruktūrizavimo proceso stebėjimas ir įvertinimas

Partneriai lieka svarbūs net tokiu atveju, jei darbuotojai atleisti ar savanoriškai paliko darbą. Dažnai restruktūrizavimo procesas nestebėjimas ir nepaisoma jo rezultatų, bet tai yra svarbu. Šis procesas atspindės esamus nacionalinio ir regioninio lygio mechanizmus. Švedijos energetikos kompanijos *Vattenfall* atveju buvo sukurta nuolatinė kontrolinė grupė, kuriai atstovavo profsajunga, kad nuolat būtų stebimas ir įvertinamas darbuotojų mažėjimas kompanijoje per tris metus. Šis procesas svarbus, nes leidžia šalims įvertinti sprendimus ir rezultatus per trumpą, vidutinį ir ilgą laikotarpį ir yra ypač svarbus tarptautiniams mokymams (žr. 7 skyrių).

2.2.5 Pakankamai laisvadienių profsajungų atstovams

Kad vietinės profsajungos atstovai galėtų efektyviai atstovauti savo narius ir diskutuoti su savo darbdaviu apie restruktūrizavimą, darbdavys jiems turi suteikti pakankamai apmokamų laisvadienių. Kitaip vietinės profsajungos atstovai negalės tinkamai apsiruošti pasitarimams ir deryboms arba pilnai dalyvauti diskusijose su darbdaviu. Profsajungų atstovai taip pat turi susitikti su savo nariais aptarti vadovybės pasiūlymus, sužinoti jų nuomones ir pasitarti dėl visų bendrų vadovybės ir profsajungos pasiūlymų dėl restruktūrizavimo proceso. Vadovybė taip pat turės duoti laisvo laiko profsajungų susitikimams darbo vietoje. Be šių dalykų reikšmingi pasitarimai sužlugs.

2.2.6 Privatizavimas, liberalizavimas ir restruktūrizavimas

Prieš aprašant privatizavimo ir liberalizavimo problemas svarbu parodyti skirtumus tarp jų ir restruktūrizavimo proceso. Restruktūrizavimas yra kompanijų atsakas į daugelį faktorių, įskaitant naujų technologijų įvedimą, susijungimus ir valdymo perėmimus. Liberalizavimas daro spaudimą darbdaviams, kurie dėl to gali restruktūrizuoti savo verslą, bet pats liberalizavimas atsiranda dėl laisvesnių vyriausybės nuostatų. Ir nors privatizavimas ir liberalizavimas dažnai siejami vienas su kitu, valstybė vis tiek gali dalyvauti kompanijų, kuriose įvyko liberalizavimas, valdyme – pavyzdžiui, *Vattenfall* ir *EDF*. O privatizacija, nors ir yra dažnai atsakas į rinkos liberalizavimą, yra procesas, kurio metu valstybinės įmonės tampa privačiomis.

2.2.7 Privatizavimas

Privatizavimo procesas paskutinį dešimtmetį vyko daugelyje naujų ES valstybių ir tikriausiai greitai vyks kitose valstybėse, nes jos ruošiasi stoti į ES. Pagrindinis skirtumas tarp privatizavimo ir kitų restruktūrizavimo tipų yra tai, kad į privatizavimo procesą įtraukiama ir vyriausybė kaip darbdavys, ir savininkas.

KPMG^x atliktas tyrimas rodo, kad centrinėse ir rytinėse Europos šalyse privatizavimas vyko skirtingu greičiu. Tam tikrų sektorių suskaldymas Rytų Europos elektros energijos pramonėje prieš privatizavimą taip pat vyksta skirtingai. Daugelis šalių jau suskaldė savo Perdavimo sistemos operatorius, o *Rumunija* ir *Bulgarija* dar tai daro. Tačiau atskyrimas ir privatizavimas bendrame sektoriuje vyksta greičiau. Dėl šio proceso galime tikėtis didesnio Vyriausybės įsikišimo ateinančiais metais.

Kaip greitai Vyriausybė privatizuos elektros energijos sektorių priklauso nuo pramonės struktūros. Pavyzdžiui, privatizavimas greičiausiai vyko tose ekonomikose, kur gamyba, paskirstymas ir perdavimas jau buvo atskirti.

Toliau pateiktas *Vengrijos* atvejis naudingas, nes rodo, kaip socialiniai partneriai gali pasiruošti vykstant labai dideliems pasikeitimams.

Privatizavimas Vengrijoje

Ruošiantis Vengrijos elektros energijos pramonės privatizavimui 1990-tųjų viduryje profsąjungos teigė, kad su jomis nebuvo tartasi dėl galimų pasikeitimų. Pagrąsinus darbininkų streiku ir įsikišus tarptautinėms organizacijoms Vengrijos vyriausybė sutiko suteikti darbuotojams apsaugą, kuri apėmė 5 % akcijų pajamų, kurios buvo naudojamos perkvalifikavimo ir įdarbinimo kitoje vietoje fondui, finansuoti priedams prie nedarbo pašalpų ir ankstyvo išėjimo į pensiją išmokų bei paremti du profsąjungų pagalbos fondus. Taip pat buvo susitarta, kad įdarbinimo lygis privatizuotose kompanijose bus išsaugotas ir pagerės atlyginimai bei sąlygos.

Naujesnėse šalyse narėse dėl privatizavimo spartos buvo sunku vystyti socialinį dialogą naudojant tinkamą informaciją. Be to, įtarumas, atsiradęs dėl nedidelio pasitikėjimo ankstyvoje santykių tarp socialinių partnerių vystymo fazėje, gali būti kliūtis dalinant informaciją.

Vienas profsąjungos respondentas pažymėjo, kad dažnai darbdavys pateikia tik įstatymo numatytą laiką pasitarimams, todėl nepakanka laiko tinkamai aptarti problemas. Kitas teigė, kad pasitarimai dažnai vyksta jau po laiko paliekant darbuotojus ir jų atstovus be jokios sprendimo galios ir tarsi parodant, kad jų nuomonė nesvarbi. Profsąjungos tokį savo vaidmenį apibūdina kaip „ugniagesių“ ir jaučiasi negalintys prisidėti prie proceso arba organizavimo.

2.2.8 Liberalizavimas

Kai *Britanija* pirmavo liberalizuodama savo energetikos rinką ankstyvais 1990-tais, Europos Komisija pradėjo kurti planus atverti dujų ir elektros energijos rinkas visoje Europoje. 1996 ir 2003 metų Direktyvos nustatė taisykles ir tvarkaraščius šalims narėms atidarant jų rinkas, pirmiausia pagrindiniams vartotojams, tada įtraukiant visus vidaus klientus, kad visos mažmeninės rinkos būtų atviros smulkiems vartotojams visiškam konkurencingumui iki 2007 metų (Thomas, 2005). Kai kurie pagrindiniai nacionaliniai komunalinių paslaugų teikėjai sureagavo į tai ir pradėjo plėstis į užsienį siekdamos įsitvirtinti kaip svarbūs veikėjai tarptautiniu lygiu. Tai buvo vienas iš būdų siekiant apsisaugoti nuo konkurencijos ir rinkos praradimo vietiniame elektros ir dujų tiekime. Europos elektros energijos rinkos liberalizavimo idėja gimė Europos Direktyvose (anksčiau aprašytos įrankių rinkinyje). Šių Direktyvų priėmimas daugelio buvo suprantamas kaip žemesnių energetikos kainų, dėl kurių būtų investuojama į darbus ir naujas technologijas nuo elektros energijos priklausančiuose sektoriuose, pranašas. Iš kitos pusės profsąjungos bijojo, kad dėl liberalizavimo ir privatizavimo bus prarastos darbo vietos ir pablogės sutarties sąlygos dėl kolektyvių derybų sumažėjimo.

Nors 2001 m. atliktas ECOTEC tyrimas parodė, kad daugelis kompanijų atliko restruktūrizavimą socialiai atsakingai, be abejonės dėl liberalizavimo atsirado daug sunkumų, su kuriais susidūrė darbuotojai ir darbdaviai^{xii}.

2.2.9 Mažos ir vidutinės įmonės (MVĮ)

Viena iš esančio socialinio dialogo ES lygiu modelio trūkumų yra per mažas MVĮ skaičius lyginant su jų indėliu į užimtumą ir ekonominę plėtrą ES (BERR JK Vyriausybė). MVĮ (kurios „Eurostat“ apibrėžiamos kaip turinčios mažiau nei 250 darbuotojų) vaidina svarbų vaidmenį kai kuriuose darbuose ir dažnai nepastebimos dėl savo dydžio. Pabrėžiant jų svarbą reikia pasakyti, kad Europoje yra maždaug 18000 įmonių, gaminančių elektrą, dujas ir vandenį, kuriose dirba daugiau nei 210000 darbuotojų. Be to, MVĮ sudaro maždaug 25 procentus užimtumo ES elektros, dujų ir vandens pramonėse (pagal „Eurostat“).

Tapo įprasta vadinti MVĮ vykstantį restruktūrizavimą „tyliuoju restruktūrizavimu“ tiesiog dėl to, kad nors šios kompanijos ir sudaro 99 procentus visų Europos kompanijų, apie MVĮ restruktūrizavimą girdima labai mažai. Taip yra dėl mažo susidomėjimo spaudoje ir klaidingos nuomonės, kad visai ekonomikai MVĮ restruktūrizacija ar visiškas uždarymas turi mažai reikšmės. Tačiau būtent šios kompanijos turi mažiausiai šaltinių, gali neturėti atstovaujančių struktūrų darbo vietos lygmeniu ir dėl to restruktūrizavimas yra sudėtingesnis. Darbuotojų nuomone, mažesnė tikimybė sulaukti pagalbos ir paramos iš MVĮ nei iš didelės kompanijos, ir tai parodo, kad būtinas aktyvesnis tiesioginis kontaktas tarp profsąjungų ir MVĮ darbdavių (UEAPME konferencija, Lisabona, 2007).

Toliau aprašytas tekstilės pramonės restruktūrizavimo *Tarn* regione atvejo tyrimas rodo socialinio dialogo ir atstovavimo MVĮ regioniniu lygmeniu galimybes restruktūrizavimo kontekste.

MVĮ Prancūzijoje

Prancūzijos regione *Tarn* įstatymų pakeitimai nacionaliniu lygmeniu paskatino socialinį dialogą. Regiono ekonomikoje dominuoja smulkių amatų verslai, daugelis kurių su ne daugiau nei penkiais darbuotojais ir kuriuose nėra Darbo tarybų ar kitų atstovaujančių organizacijų, kur ribotai veikia profsąjungos, o neformalus socialinis dialogas dažnai pagrįstas nepasitikėjimu. Darbo laikas sutrumpintas *Aubry* aktu (1998 m.), pagal kurį nuo 2002 sausio pirmosios kompanijose, kur dirba mažiau nei 20 darbuotojų, buvo reikalaujama 35 valandų darbo savaitės.

Dėl to tarp darbdavių ir profsąjungų išsivystė partnerystė, mat amatų verslų darbdaviai išsigando, kad didelėms kompanijoms pasiūlius patrauklesnes darbo teises ir sąlygas, jie susidurs su įdarbinimo ir darbuotojų išsaugojimo problemomis. Darbdavių organizacijos regione kreipėsi į *CFDT*, siūlydamos susitarimą tarp sektorių dėl darbo laiko sutrumpinimo ir *CFDT sutiko*, mat buvo atsižvelgiama į socialines darbuotojų teises ir darbo sąlygas, ir buvo sukurta nuolatinė struktūra, vietinis bendras komitetas, įtraukiantis kitas atstovaujančias profsąjungas.

Kita sutartimi (pasirašyta 1999 m. sausį) įsteigtas socialinio dialogo regione forumas, kuriame buvo pasirašyta daug sutarčių dėl darbo laiko, darbuotojų teisių, sveikatos ir saugos bei ginčų sprendimo. Taip visame regione buvo sukurtas socialinis MVĮ dialogas, leidžiantis darbdaviams dirbti kartu sau užtikrinant išlikimą, o darbuotojams naujas teises srityje, kurioje vyksta restruktūrizavimas – iš kurios jie anksčiau buvo išstumti.

2.2.10 Agentūra ir laikini darbuotojai

Agentūros ar nenuolatinių darbuotojų atstovavimas tampa aktualus socialiniams partneriams ir restruktūrizavimo metu tapo svarbus klausimas. Šis klausimas tapo dar svarbesnis tose šalyse narėse, kur trūksta darbą reguliuojančių įstatymų, apsaugančių šią grupę darbuotojų.

Agentūrų darbuotojai dažnai pirmieji paveikiami restruktūrizavimo, bet jiems retai atstovauja profsąjungos ir įprastai jie neatstovaujami nei individualiai, nei kolektyviai bei nedalyvauja socialiniame dialoge. Tačiau galima imtis teigiamų veiksmų, kurie sumažins šių darbuotojų pažeidžiamumą restruktūrizavimo metu, bet leis darbdavių norimą skaičiaus ir funkcijų lankstumą, tai iliustruojama toliau pateiktu lyginamuoju atvejo tyrimu iš JK.

Agentūrų darbuotojai BT Jungtinėje Karalystėje

BT plačiai naudojamos agentūrų personalo paslaugos leido laikytis įsipareigojimo, kad būtų išvengta privalomo nuolatinių darbuotojų atleidimo. Profsajunga reikalavo, kad agentūros darbuotojai taptų nuolatiniai BT darbuotojai, bet kompanija tam priešinosi, nes jai buvo reikalingas lankstumas: reikia laikinai atleisti žmones iš darbo sumažėjus darbo apimtims.

Kadangi nebuvo palankaus nacionalinio įstatymo, profsajungos derėjosi su kompanija pasirašyti sutartį dėl mažmeninio verslo, fiksuoto nuolatinių ir laikinų darbuotojų santykio (90 procentų) ir garantijos, kad joks žmogus nebus įdarbintas pasirašant agentūros sutartį ilgiau nei 12 mėnesių, po kurių jis turėtų tapti nuolatiniu darbuotoju. JK kontekste ši sutartis yra naujovė.

2.2.11 Darbo išteklių rezervai

Kita naujoviška parama restruktūrizacijos metu yra „darbų išteklių rezervo“ naudojimas. Šiuo būdu atskiros MVĮ dalinasi savo ištekliais ir kartu apsaugo agentūros darbuotojus, kurie ypač veikiami pokyčių. Atvejo tyrimas taip pat parodo, kaip profsajungos, jei įsitraukia į diskusiją ankstyvoje fazėje, gali padėti palaikyti ir paviešinti bet kokią programą.

Darbo išteklių rezervas ir MVĮ Vokietijoje

Ši programa *Braunšvaige* išvystė kolektyvinę sutartį, pagal kurią vienuolika regiono MVĮ galėtų keisti personalu. Darbo išteklių rezervas pridėjo kompanijoms lankstumo ir leido susidoroti su įstatymų struktūrų pasikeitimais išvengiant atleidimų ir trumpalaikio darbo.

Sajunga *IG Metal* pradžioje vaidino svarbų vaidmenį remiant darbo išteklių rezervą, ypač prieštaraudama nuogaštavimams, kad šis planas panašus į agentūrų darbą. Kolektyvioje sutartyje buvo numatyti modelio principai ir keitimosi personalu tarp kompanijų teisinė bazė, suteikianti sprendimo teisę darbų tarybai ir vaidinanti svarbų vaidmenį siekiant darbuotojų palaikymo ir skatinant juos dalyvauti darbo išteklių rezerve. Paskyrimas yra visiškai savanoriškas, o laikinai paskirtiems darbuotojams jų nuolatinis darbdavys moka įprastą atlyginimą. Kadangi projektas finansuojamas narystės įmokomis ir juo nesiekama pelno, atlyginimai personalui yra mažesni nei agentūrų darbuotojams, taip pat manoma, kad dėl reguliaraus personalo perdavimo (MIRE) darbo kokybė yra geresnė nei agentūrų darbuotojų.

2.2.12 Išteklių nuomos

Išteklių nuoma (dar vadinama užsakomomis darbo paslaugomis) tapo įprasta ir paplitusi restruktūrizavimo forma beveik visuose ekonomikos sektoriuose ir daugelyje Europos šalių. Jos įprastos ten, kur paslaugas anksčiau teikė vietoje tiesiogiai įdarbinti darbuotojai, o dabar – išorės organizacija. Valymas, maitinimas ir apsauga buvo anksčiau buvo kaip išteklių nuoma, bet dabar procesas taikomas ir kituose verslo veiksmuose – energetikos sektoriuje tai yra tinklo priežiūra, matuoklių nuskaitymas, informacinės technologijos, skambučių centrai, atlyginimų apskaičiavimas, apskaitos mokymai, buhalterija ir transportas.

Nors procese gali būti kviečiami užsienio rangovai, kai atliekamos skambučių centrų arba mokėjimo bei atsiskaitymo funkcijos (lengvatinės prekybos išteklių nuoma), įprastai išteklių nuoma atliekama kitos kompanijos toje pačioje šalyje, nors ji gali būti tarptautinės firmos dalis.

Išteklių nuomos priežastys gali būti įvairios ir yra susijusios su įgūdžiais, kvalifikacija ir ištekliais, kurių nėra kompanijos viduje. Taip pat gali būti, kad kompanijai prieinamos masinės gamybos ekonomikos, kur teikiamos tokios pat kokybės paslaugos mažesne kaina. Tačiau kompanija gali tiesiog siekti sumažinti išlaidas naudodama išteklių nuomos firmą, kurios darbo jėga pigesnė.

Svarbiausia, kad socialiniai partneriai turėtų galimybę aptarti šiuos klausimus, jog darbdaviai galėtų nustatyti savo išteklių nuomos strategiją, o profsajungos galėtų atsakyti ir teikti alternatyvius pasiūlymus, jei darbdaviai siekia efektyvaus taupymo. EPSU apklausa, atlikta

2005 m., parodė, kad 24 iš 25 išteklių nuomos atvejų komunalinių paslaugų sektoriuje vyko informavimo ir tarimosi apie pasikeitimus procesas.

Net tarptautinės konsultacijų bendrovės, įdarbinamos valdyti išteklių nuomą, pripažįsta, kad ne visada viskas vyksta pagal planą. 2005 m. „Deloitte“ ataskaitoje rašoma: „Išteklių nuoma yra ypač sudėtingas procesas ir dažnai nesulaukia naudos, kurios buvo tikėtasi.“ Organizacijos turėtų „vengti išteklių nuomos, kai nori tik sumažinti išlaidas.“

Kitos konsultacijų bendrovės patvirtino, kad išteklių nuoma ne visada leido sutaupyti ar pagerino paslaugas, kaip tikėjosi darbdavys¹. Keletas konsultacijų bendrovių ir verslo leidinių pateikė instrukcijas, kaip planuoti ir įgyvendinti išteklių nuomą.

„Ernst & Young“, lyderiaujanti apskaitos ir vadovavimo konsultacijų firma, pabrėžia keletą svarbiausių sėkmingo išteklių nuomos projekto elementų, įskaitant „realių tikslų ir siekių nustatymą“ ir „pastovų proceso stebėjimą ir vertinimą bei rezultatų aptarimą.“

„Mercer Management Consulting“² sudarė kontrolinį sąrašą vadovams pabrėždama svarbiausius dalykus, į kuriuos, jų manymu, organizacijos turi kreipti dėmesį planuodamos naudoti išteklių nuomą. Sąraše taip pat yra punktų, į kuriuos turi atkreipti profsajungos, pavyzdžiui, poreikį, kad „išteklių nuomos sprendimai būtų paremti strateginiais tikslais, ne tik taktišku skubėjimu“. Kadangi sąraše pripažįstama, kad kas nors gali nepavykti, vadovams patariama: „sukurti išieities strategiją – pasiruošti kontrakto nutraukimui, kai operacijos gali tekti perduoti kitam rangovui ar atlikti kompanijos viduje“.

Tyrimai pabrėžia detalaus planavimo visose fazėse svarbą. Vienas kontrolinis sąrašas, kuris susijęs su žmogiškųjų išteklių problemomis, nurodo daugiau nei 60 išteklių nuomos proceso planavimo, organizavimo ir vertinimo veiksmų.

Vienas verslo analitikas pabrėžia aiškaus planavimo poreikį: „sprendimas naudotis išteklių nuoma turi būti laikomas esminiu verslo sprendimu, kuriam reikia tinkamo plano ir susijusio ekonominio tyrimo.“ Tačiau jis taip pat pripažįsta, kad svarbi ne tik verslo pusė. „Be išlaidų verslo plane taip pat reikia aptarti: tam tikros verslo funkcijos išteklių nuomos poveikį klientų aptarnavimui, bendruomenei, kurioje veikia kompanija, naudą darbuotojams įgyvendinus šį išteklių nuomos planą, taip pat potencialias politines darbuotojų skaičiaus sumažinimo pasekmes.“³ Jis taip pat teigia, kad „joks išteklių nuomos naudojimas ne bus sėkmingas be visiško paveiktų darbuotojų palaikymo.“

Profsajungos paremtų „Mercer Consulting“ idėją, kad vadovai turi: „iki galo bendradarbiauti su dabartiniais darbuotojais“, ir jie dar pridėtų, kad bendravimas turi apimti tarimąsi ir derybas su darbuotojų atstovais, o ne tik atskirų darbuotojų informavimą.

Vienas iš prieštaringiausių aspektų daugelio išteklių nuomos atvejų yra poveikis darbo vietoms ir darbo sąlygoms. Yra rizika, kad darbuotojai gali būti perduoti kompanijoje, kur mokami mažesni atlyginimai ir mažiau palankios darbo sąlygos. Nors nacionalinė teisės sistema, kuri realizuoja Įgytų Teisių Direktyvą, gali suteikti laikiną apsaugą, vėliau darbuotojai gali pralaimėti, nes nauji, pagal kontraktą įdarbinti darbuotojai gali sutikti dirbti už mažesnę atlyginimą ir prastesnėmis sąlygomis, taip atsirasi dvi darbuotojų kategorijos.

¹ Calling a Change in the Outsourcing Market, Deloitte, April 2005; Barometer of Outsourcing, Dun & Bradstreet, 2003; Outsourcing: Mindset Switch, PA Consulting, 2003; Annual IT Outsourcing Study, Diamond Management, 2002

² Harvard Management Update, 1995

³ Zhu, Z., K. Hsu and J. Lillie, “Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success”, *Management Decision*, 39/5 [2001] 373-378

Remiantis pagrindinių vadovų pasitarimų patarimais ir pagrindinių profsajungų rūpesčiais susidaro toks išteklių nuomos kontrolinis sąrašas:

Ar sudarant išteklių nuomos strategijos planą yra pagrindinių sugebėjimų, kurių nereikėtų užsakyti?

Kaip specifinės išteklių nuoma dera kompanijos išteklių nuomos strategijoje? Ar tikslas yra naudotis įgūdžių ir kvalifikacijos privalumais už kompanijos ribų ar, pavyzdžiui, koncentruotis ties pagrindiniais sugebėjimais?

Ar siūloma išteklių nuoma susijusi su produktyvumo didinimu? Jei taip, ar vyko diskusijos kompanijos viduje ir darbuotojų bei profsajungų pasitarimai apie reformas ir alternatyvų restruktūrizavimą, kuris duotų tokius pat rezultatus?

Kad verslas ir profsajungų teisės būtų efektyvios, darbuotojams ir profsajungoms turi būti iš anksto pranešta apie išteklių nuomos planus ir pateiktas aiškus tvarkaraštis, kaip vyks procesas.

Potencialūs paslaugų siūlytojai turi būti įvertinti iš įmonės socialinės atsakomybės (ISA) pusės.

Tyrimai pabrėžė išteklių nuomos naudojimo riziką. Ar kontrakte aiškiai nurodyti veiklos vertinimo proceso indikatoriai ir jų stebėjimo procesas?

Ar išteklių nuomos kontrakte yra socialiniai straipsniai nesėkmės atveju?

Planuotos išteklių nuomos proceso atveju tinkamuose lygiuose turi dalyvauti profsajungos ir svarstyti galimą socialinę išteklių nuomos įtaką, kur įmanoma numatant ir valdant potencialias problemas, įskaitant pasiruošimo fazę.

Ar buvo aptarti atleidimo iš darbo ir to prevencijos, įdarbinimo kitoje vietoje, mokymo ir perkėlimo klausimai?

Kadangi nauji rangovai samdomi teikti paslaugas, kurios anksčiau buvo teikiamos kompanijos viduje, gali atsirasti tam tikrų sudėtingumų sveikatos ir saugos įsipareigojimuose. Reikia sukurti aiškius planus išteklių nuomą naudojančios kompanijos stebėjimui.

2.2.12.1 Mokymai

Kai kompanijos naudoja išteklių nuomą arba paveda darbą subrangovui, jos dažniausiai pasirenka pigiausią siūlytoją. Yra įrodymų, kad išlaidos mokymams yra sumažinamos pirmiausia, kai firmos mažina savo pridėtinės išlaidas, todėl firmos sudarančios išteklių nuomos kontraktus tikriausiai neišsaugos visapusiškos mokymų programos. To problema yra ta, kad išteklių nuoma teikiama laikinai ir naujajam darbdaviui neapsimoka apmokyti ir išlaikyti kvalifikuotų darbuotojų (Business Strategies 2002).

2.2.12.2 Darbo sąlygos

Nors darbuotojai Europoje šiek tiek apsaugoti įgytų teisių direktyvos, kai jie dirba versle, kur naudojama išteklių nuoma, ši apsauga nėra nuolatinė, ir tyrimas, atliktas ECOTEC 2001 m., parodė, kad „dirbant pagal kontraktą ne savo kompanijoje dažnai nesutiko su kolektyvių derybų susitarimais, susijusiais su sektoriaus darbuotojais“. JK dėl išteklių nuomos padaugėjo kompanijų su „dviejų kategorijų darbuotojais“, kur lieka darbuotojų, dirbančių pagal ankstesnes ir geresnes sąlygas, branduolys ir yra nauji darbuotojai, įdarbinti pradėjus naudoti išteklių nuomą, kuriems blogiau mokama ir jų darbo sąlygos prastesnės.

2.2.12.3 Paslaugų kokybė

Įrodyta, kad dėl išteklių nuomos pablogėjo paslaugų kokybė. Todėl ECOTEC 2001 m. stebėjimai, rodo, kad skambučių centrų išteklių nuoma yra prastenės kokybės nei anksčiau ir taip yra dėl rangovų žinių trūkumo..

2.2.12.4 Paslaugų atskaitomybė ir atsakomybė

Šis klausimas įprastai susijęs su išteklių techninės priežiūros išteklių nuoma elektros energijos sektoriuje. Atsiranda sunkumų, nes liberalizavimo metu skirstymo kompanija yra atskiriama nuo pradinės kompanijos ir naujoji kompanija gali turėti skirtingus prioritetus ir nuosavą komercinę darbotvarę (PSIRU 2003). Kaip rodo Steve Thomas iš Tarptautinės viešųjų paslaugų tyrimo organizacijos (PSIRU) tyrimas, subrangovų dalyvavimas gali pabloginti šią situaciją. Ši problema iškilo JK geležinkelių pramonėje po lemtingos geležinkelių avarijos Potters Bare 2002 m. Praėjo metai, kol už geležinkelių tinklo priežiūrą atsakinga vyriausybės institucija nustatė, kas atsakingas už avariją.

PSIRU 2003 m. ataskaita rodo, kad išteklių nuoma elektros energijos sektoriuje gali sukelti neigiamus išteklių nuomos efektus, pavyzdžiui, kaip minėtus anksčiau, ir neatnešti jokių teigiamų aspektų. Ataskaitoje nurodoma kompanija *Sydkraft*, kuri pripažino, „kad reikėjo atsisakyti skambučių centro išteklių nuomos ir grįžti prie kompanijos viduje teikiamų paslaugų, [kaip] svarbus įspėjimas“. Todėl išteklių nuoma yra pagrindinis aspektas aptariant restruktūrizavimą.

2.2.13 Perkėlimas į užsienį

Įmonės perkėlimas yra išteklių nuomos forma ir vyksta, kai kompanija siekia perkelti darbą į kitą šalį, įprastai siekdama sumažinti išlaidas. Šie atvejo tyrimai padeda apibūdinti kai kuriuos problemas.

Įmonės perkėlimas bankų sektoriuje Jungtinėje Karalystėje

JK banko atvejo tyrimas apėmė skambučių centro uždarymą Anglijos Šiaurės Rytuose ir darbo perkėlimą į Indiją. Prieštaraudama tam profsajungai nepriklausančių darbuotojų asociacija rengė kampaniją skatindama palikti britiškus darbus britams, bet šis nacionalistinis atsakas buvo sukritikuotas profsajungos. Tarp profsajungos ir kompanijos pasiektas susitarimas apėmė klausimus, susijusius su etišku verslo praktikavimu ir Tarptautinės darbo organizacijos rekomendacijas dėl teisių darbuotojams atstovauti išteklių nuomos veikloje bei leisti nedidelei sąjungos darbuotojų komandai vieną kartą kartu aplankyti siūlomą lengvatinės prekybos šalį ir apžiūrėti, kaip vyksta operacijos.

Įmonės perkėlimas telekomunikacijų srityje Jungtinėje Karalystėje

JK telekomunikacijų kompanijos *BT* atveju kompanija perkėlė klientų aptarnavimo paslaugų darbą į du skambučių centrus Indijoje, kam prieštaravo inžinierių profsajunga. Reaguodama į tai kompanija pasirašė su profsajunga žymų susitarimą, aptariantį skambučių centrus ir užtikrinantį, kad pagrindinės internetinės klientų aptarnavimo paslaugų funkcijos, pavyzdžiui, pardavimo, aptarnavimo, sąskaitų išrašymo ir remonto darbus, ir toliau bus atliekamos JK, bei buvo apibrėžta, kokias funkcijas kompanija gali atlikti nuotoliniu būdu. Sutartis padidina darbų, atliekamų nuolatinių darbuotojų *BT JK*, skaičių ir yra atnaujintas pasižadėjimas „realizuoti ir išlaikyti aukščiausius standartus mūsų veikloje Indijoje ir tęsti geriausią darbuotojų santykių praktiką“.

2.3 Socialinis dialogas: santrauka

Socialinio dialogo idėja kilo iš Europos Socialinio Modelio ir siejasi su tuo, kaip socialiniai partneriai, įprastai vadovybė ir profsajungos, turi bendradarbiauti ypač restruktūrizavimo procesų metu. Kur pokyčių rezultatai labai žymūs tam tikroje vietinėje srityje, taip pat gali būti įtrauktos viešojo valdymo institucijos. Nors yra atskiros nacionalinės ir Europos teisės struktūros, susijusios su šiomis operacijomis, yra ir stiprus verslo atvejis, užtikrinantis jų efektyvumą, nes socialinių partnerių bendradarbiavimas sumažins brangius dėl pokyčių atsiradusius praradimus.

Kad socialinis dialogas būtų efektyvus, jis turi vykti laiku, būti aktyvus, kooperatyvus ir per profsajungas visiškai įtraukti darbuotojus, kurie bus paveikti restruktūrizavimo. Jis turi vykti atitinkamuose

organizavimo lygmenyse: nuo vietinio iki Europinio. Socialinis dialogas turi būti pagrįstas realistišku abiejų partnerių pozicijų supratimu, kuris gali apimti sąžiningą procesą, pavyzdžiui, liberalizavimo ir privatizavimo, ekonominio poveikio įvertinimą. Taip pat turi būti įsipareigojama stebėti ir vertinti procesą. Kad socialinis dialogas būtų efektyvus, profsąjungos atstovas turi turėti pakankamai laiko ir išteklių, kad galėtų visiškai įtraukti darbuotojus aptariant restruktūrizavimo įtaką.

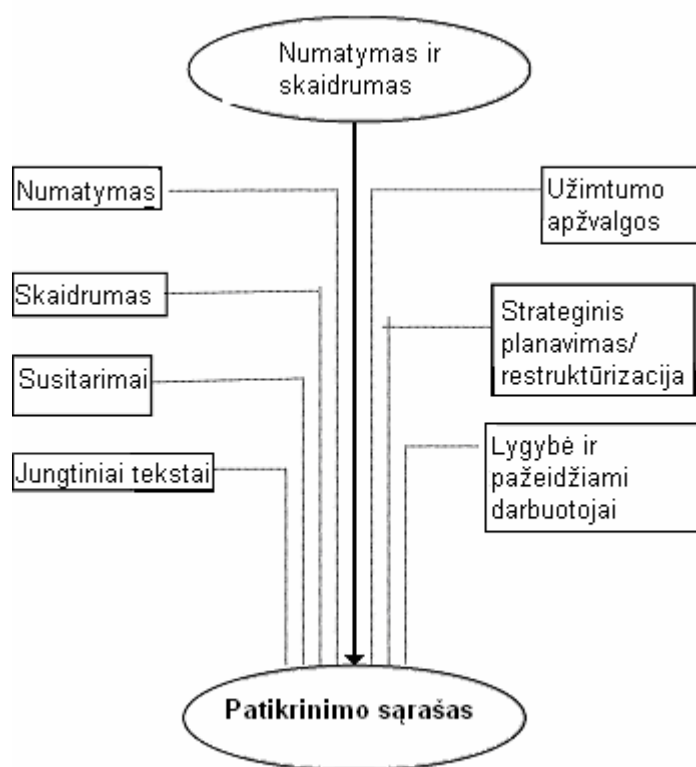
Socialinis dialogas ypač svarbus MVĮ, išteklių nuomos veikloje ir ten, kur dalyvauja didelis skaičius agentūros ar laikinų darbuotojų. Jis taip pat gali padėti sukurti naujus atsako į sektoriaus restruktūrizaciją būdus, pavyzdžiui, darbų rezervus.

2.4. Pagrindinių socialinio dialogo aspektų patikrinimas

- Ar visi vadovai žino apie teikiamas teises su restruktūrizacija susijusias konsultacijas tarp darbdavių ir darbuotojų atstovų?
 pažymėkite
 - Ar pagrindiniai organizacijos pasikeitimų, pvz.: privatizavimo, liberalizavimo, technologijų pasikeitimo, sujungimo, perėmimo ir kitų veiklos pokyčių, priežasčių aspektai aiškiai pateikti ir bendrai suprantami socialiniams partneriams?
 pažymėkite
 - Ar socialinio dialogo apie restruktūrizaciją *procesas* suplanuotas ir suderintas tarp partnerių prieš prasidedant diskusijoms?
 pažymėkite
 - Ar vadovai apmokyti dalyvauti ir priimti sprendimus restruktūrizacijos procese?
 pažymėkite
 - Ar dalyvauti restruktūrizacijos procese praversti jungtiniai mokymai tarp socialinių partnerių?
 pažymėkite
 - Ar socialiniam dialogui sukurtos įvairios skirtingų organizacijos lygmenų struktūros, pvz.: Europos darbo tarybų, šalies darbo tarybos, bendrovės ekonomikos komiteto ir kitos, ir ar jos pajėgios konsultuoti restruktūrizacijos klausimais?
 pažymėkite
 - Ar restruktūrizuojamos organizacijos visuose lygmenyse parengti pasiruošimo ir darbuotojų atstovavimo mechanizmai?
 pažymėkite
 - Ar darbdaviai ir darbuotojų atstovai suderino informavimo ir/arba diskutavimo apie tikėtinus arba siūlomus organizacijos pasikeitimus teises?
 pažymėkite
 - Ar socialiniai partneriai sukūrė specialų ir nuolat vykstantį forumą, kuriame gali būti aptariamas, planuojamas, įgyvendinamas ir/arba vertinamas, pvz.: padalinio arba komandos restruktūrizacijos procesas?
 pažymėkite
 - Ar yra trečiųjų šalių, kurios turėtų arba privalėtų prisijungti prie socialinio dialogo proceso, pvz.: vietinės, regiono arba šalies viešosios institucijos?
 pažymėkite
 - Ar restruktūrizacijos proceso metu darbininkų sąjungos turėjo galimybę pateikti restruktūrizacijos alternatyvas arba atleidimų modelį?
 pažymėkite
 - Ar socialiniai partneriai realistiškai realizuoja dalyvavimą socialiniame dialoge, pvz.: nevyksta dialogas už kurio nors partnerio kompetencijos ribų?
 pažymėkite
-
- Ar struktūros išdėstytos taip, kad restruktūrizacijos procesas galėtų būti stebimas ir vertinamas socialinių partnerių, pvz.: ar suburta nuolatinė stebėtojų grupė (Vattenfall, žr. priedą)?
 pažymėkite
 - Ar darbuotojų atstovai turi pakankamai laiko be savo tiesioginio darbo pasiruošti socialiam dialogui ir konsultuoti savo atstovaujamus darbuotojus?

	<input type="checkbox"/> pažymėkite
• Ar organizacijos pasikeitimai turės įtakos agentūrai arba laikiniems darbuotojams ir ar jie tinkamai atstovaujami restruktūrizacijos procese?	<input type="checkbox"/> pažymėkite
• Ar socialiniai partneriai numatė įvairias galimybes, pvz.: darbo vietų kūrimo telkinius, kaip sumažinti galimą poveikį darbuotojams vykstant organizacijos pasikeitimui ir po jo?	<input type="checkbox"/> pažymėkite
• Ar socialiniai partneriai numatė poveikį ne pagrindinėje, o į kitas bendroves siunčiamiems darbuotojams, organizacijos pakeitimų įgyvendinimo metu?	<input type="checkbox"/> pažymėkite

3. Numatymas ir skaidrumas



3.1 Kuo svarbus numatymas ir skaidrumas

Numatymas, ankstyvas informacijos pateikimas ir skaidrumas yra būtini aspektai kuriant pasitikėjimą, kaip pasitarimų pagrindą. Įrodyta, kad kompanijoms, kurios gali prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, yra didesnė tikimybė išlikti ir išlaikyti darbo vietas^{xii}. Daug kompanijų dabar atlieką nuolatinę organizacijos restruktūrizavimą, ypač sektoriuose, kuriuose nuolat keičiasi technologijos ir vyrauja konkurencija. Strateginis požiūris gali leisti kompanijoms pasirūpinti ilgalaikiu darbuotojų įdarbinimu prieš paveikiant restruktūrizavimui prisiimant atsakomybę už darbuotojų parengimą prisitaikymui prie besikeičiančių reikalavimų kvalifikacijai ir technologijoms. Jis gali palengvinti darbuotojų įdarbinimą kitoje vietoje, kai planuojamas aukštesnės kvalifikacijos poreikis, ir išvengti privalomo etatų mažinimo. Todėl socialinis dialogas yra ne krizinis atsakas į laikinus restruktūrizavimo iššūkius, bet platesnio dialogo tarp socialinių partnerių dalis, kuri pripažįsta pokyčius kaip būtiną organizacinio gyvenimo dalį ir nagrinėja strateginius klausimus, pavyzdžiui, galėjamą įdarbinti.

JK buvo atvejų, kur akcijų biržoje, o darbuotojai sužinojo informaciją iš laikraščių – profsąjungos buvo įtrauktos jau priėmus sprendimus. Visiškai aišku, kad pradėjus diskusijas apie restruktūrizavimą pakankamai anksti derybų tarp partnerių galimybės labai išauga.

Numatydami ir suprasdami plačias pramonės ir ekonomikos tendencijas ir pokyčius socialiniai partneriai padidina savo pajėgumą įtakoti galimas pasekmes ir tai darydami gali prisitaikyti organizacijos lygyje. Numatymas leidžia šalims vystyti savo pajėgumą atsakyti į iššūkius ir efektyviai su jais susitvarkyti. Atskiri asmenys, kaip ir organizacijos, gali prisitaikyti prie pokyčių, kai jie planuojami ir numatomi būdai su jais susitvarkyti. Pokyčių valdymas per ilgą laikotarpį gali pagerinti organizacijos konkurencingumą ir pelningumą minimaliais socialiniais praradimais.

Tinkamai numačius šalims lieka laiko rinkti informacijai, ją analizuoti ir apgalvoti. Numatymas taip pat suteikia galimybę suformuluoti daugiau vaizdingų ir kūrybingų atsakų į iššūkius, keliamus pokyčių, ir į socialinį ekonomikos restruktūrizavimo poveikį. Tai gali būti proceso ir produkto atnaujinimas ir įvairūs darbo ir perkvalifikavimo modeliai. Tokiu požiūriu siekiama subalansuoti ekonominius, socialinius ir aplinkos apsaugos klausimus restruktūrizavimo proceso kontekste.

3.2 Perėjimas prie anglies dvideginio išmetimo mažinimu grįstos ekonomikos: konkretus numatymo atvejis

Kadangi 15 ES^{xiii} narių išmeta 24 procentus visų šiltnamio efektą sukeliančių dujų, nėra abejonių, kad Europos elektros energijos pramonė bus netolygiai paveikta siūlymų sumažinti CO2 emisijas ir tai dramatiškai paveiks darbo situaciją, ir darbų skaičių, ir darbų funkcijas. Daugėjant įvairaus tipo atsinaujinančios energijos socialiniams partneriams reikės aptarti būdus, kaip užtikrinti sklandų perėjimą nuo šiandienos pramonės į tokią, kuri bus reikalinga klientams netolimoje ateityje.

Vienas tyrimas teigia, kad vien *Vokietijoje* galėjo sumažėti 17000 darbo vietų ir tai vien dėl energijos poreikio sumažėjimo 10 procentų^{xv}. Be potencialaus darbo vietų sumažėjimo yra ir „pakaitinis“ aspektas – tikimybė, kad vienas darbas atsirandančioje elektros energijos pramonėje techniškai gali būti atliktas žmogaus, apmokyto dabartiniame elektros energijos sektoriuje.

ETUC^{xvi} atliktas tyrimas rodo, kad Europos Sąjungoje priemonės, sumažinsiančios ES CO2 emisijas 40 % iki 2030 m., tikriausiai neturės neigiamo tinklinio poveikio įdarbinimui, netgi šiek tiek teigiamą. Be to, tyrimas taip pat teigia, kad strategijos, siekiančios sumažinti visuotinio atšilimo efektą, iš pagrindų pakeis tiekimą ir darbų bei kvalifikacijos poreikį energetikos sektoriuje. Svarbiausia tai, kad visuose sektoriuose bus sukurtos darbo vietos tose kompanijose, kurios prisitaiko ir naudojami galimybių, sukurtų klimato politikos, privalumais, o darbo vietos bus prastos tose kompanijose, kurios neprisitaiko. Tačiau darbo vietų praradimai ir laimėjimai nepasiskirstys tolygiai visuose sektoriuose. Pavyzdžiui, jei CO2 surinkimo technologija būtų pradedama naudoti akmens anglimis kūrenamose jėgainėse, gali būti, kad ten padaugėtų darbų. O, pavyzdžiui, atominės energijos produkcijos padidėjimas galėtų reikšti darbų padaugėjimą gyvenantiems netoli jėgainės, bet galėtų reikšti darbų netekimą dirbantiems kitur likusiuose energijos gamybos procesuose.

3.3 Kaip spręsti numatymo ir skaidrumo klausimus?

3.3.1 Numatymas

Nuolatinės vidinės kompanijos lygios struktūros, pavyzdžiui, reguliarius bendri profsajungos ir vadovybės susitikimai, yra idealūs mechanizmai, kurių pagalba darbdavys ir profsajungos gali bandyti numatyti ir valdyti pokyčius. Darbų Taryba, Europos Darbų Taryba ir Informavimo bei Pasitarimų nuostatos Europos, nacionaliniu ir sektoriaus lygiu siekia dirbti šiam tikslui ir parems diskusijas šiuo klausimu tarp darbdavių ir profsajungų. Pagrindinis numatymo komponentas yra atviros, nuolatinės diskusijos tarp socialinių partnerių.

Darbdaviai ir profsajungos neturi pradėti socialinio dialogo tik tada, kai restruktūrizavimas neišvengiamas arba jau prasidėjo. Pastovus informacijos atskleidimas apie kompanijos veiklą ir planus yra būtinas vystant socialinį dialogą ir restruktūrizavimo veiksmų poreikio numatymui. Tačiau diskusijų laikas taip pat gyvybiškai svarbus socialinio dialogo komponentas restruktūrizavimo kontekste. Pasiūlymas dalyvauti darbuotojų atstovams diskusijoje, kai nėra pakankamai laiko perskaityti, išnagrinėti, apsvarstyti dokumentus ir gražinti juos darbdaviui susidarius nuomonę apie juos, neatneša jokios praktinės naudos. Kai kuriais atvejais teigiamas, kad akcijų rinkos taisyklės ir komerciškas jautrumas neleidžia kompanijoms įtraukti profsajungas į diskusijas apie restruktūrizavimą ankstyvoje fazėje arba pranešti apie planus darbuotojams, bet darbdaviai neturėtų naudoti to pateisinant svarbios informacijos nutylėjimą.

Kadangi dažnai būna sunku suprasti, kada pradėti diskusijas, bendravimas tarp socialinių partnerių turėtų vykti nuolat. Nacionalinės profsajungos pareigūnas į apklausą atsakė, kad „sudėtingas klausimas yra tas, kada profsajungos įtraukiamos į planavimo ar apsvarstymo procesą? Jei per anksti, tai yra mąstymas, jei per vėlai, tai „įvykęs faktas“. Idealiu atveju profsajungos turėtų turėti galimybę įtakoti vadovybės mąstymą, o ne vėliau sutikti su jų politikos pozicija“. Tai reiškia, kad galbūt darbdaviai ir profsajungos turėtų turėti galimybę aptarti problemas palaipsniui nebūtinai griežtai laikydamiesi diskusijose išreikštų minčių. Toks komentaras demonstruoja, kad santykiuose tarp darbdavių ir profsajungų reikalingas pasitikėjimas ir sąžiningumas.

Komunikacija yra svarbi viso restruktūrizavimo proceso metu ir tai turi būti dvipusis procesas

– ir iš darbdavių, ir iš profsajungų pusės. *Electricité De France* atveju darbdavys užtikrino, kad apie firmos restruktūrizavimo strategiją pirmiausia buvo pranešta profsajungai, tada visiems darbuotojams per regiono įdarbinimo valdybas. Be to, informacija apie reikalingą darbuotojų kvalifikaciją nuolat pranešama. Toks požiūris užtikrina skaidrumą ir sukuria efektyvaus dialogo pagrindą, nes visi gauna tą pačią informaciją ir gali prisidėti prie proceso. *Electricité De France* atveju Darbų Taryba aptarė socialinį planą užtikrindama minimalių veiksmų lygį ankstyvoje proceso fazėje. Ankstyva diskusija reikšė didesnę akcininkų palaikymą ir pasiryžimą. *EDF* taip pat siūlo finansinio kompensavimo galimybę, pagalbą ieškant būsto ir darbo darbuotojo žmonai arba vyrui. Šie paskatinimai buvo vidaus mobilumo sutarties tarp *EDF* ir profsajungų dalis (žr. 1 priedą).

Prancūzijoje pagal įstatymus visos kompanijos, kuriose dirba 300 ar daugiau darbuotojų, turi kas tris metus rengti derybas dėl kvalifikacijų numatymo ir darbo valdymo (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* arba GPEC). Pagal šį įstatymą „Suez“ ir profsajungos susitarė, kai šalis imsis bendro darbo, susijusio su GPEC. Šioje sutartyje yra daug skyrių ir ji apima:

- Bendrus principus – procesus dialogo Europos, šalies ir regiono lygiu palaikymui
- GPEC sistemas – prognozavimo ir apžvalgos procesus
- Vadovavimą, įdarbinimą ir personalo mokymus – įdarbinimo ir mokymų strategiją
- Mobilumą
- Asmeninį 45 m. ir vyresnių darbuotojų tobulėjimą
- Sunkų fizinį darbą

Lenkijoje Electrownia Laziska suformavo Restruktūrizavimo padalinį, specialiai užsiimti restruktūrizavimo procesu pradėdant teisiniais aspektais baigiant finansinėmis ir techninėmis pusėmis, kuriam vadovavo Direktorius pavaduotojas struktūros keitimo reikalams. Specialiai paskirtos „restruktūrizavimo komandos“ koncertas gali būti naudingas kuriant centrinį punktą, į kurį profsajungos ir platesnės darbuotojų problemos galėtų būti orientuojamos ir skatintų numatymą bei skaidrumą. Šios kompanijos atveju buvo laikoma būtinu, kad komanda įtraukti Vyriausybės atstovus, ypač Ekonomikos Ministrą, kad būtų galima kompanijai prognozuoti galimus pokyčius 5–15 metų į priekį.

CEZ atveju kompanija dalyvauja socialiniame dialoge su profsajungomis kartą per mėnesį, kad leidžia gerėti santykiams tarp šalių ir, jei pasiseks, minimaliai sumažinti netikėtumus ir maksimaliai padidinti įsikišimo ankstyvoje fazėje galimybę. *Enel* atveju *Italijoje* kolektyvių derybų vedimas tarp darbdavių ir profsajungų leidžia gerus darbo santykių kompanijos lygiu ir padeda socialiniams partneriams susidoroti su restruktūrizavimo proceso iššūkiais. Šis procesas buvo pradėtas siekiant patobulinti teisinę struktūrą, kuri jau buvo *Italijoje*, ir rodo, kokius teisinės struktūros patobulinimus bei kitose srityse socialiniai partneriai gali atlikti. Tokio tipo sutartys yra naudingos, nes jos užtikrina papildomus pasitarimus, galinčius padėti numatyti pokyčius.

3.3.2 Skaidrumas

Jei norima, kad procesai ir struktūros, dėl kurių žmonės atleidžiami iš darbo arba perkelti dirbti į kitą vietą, būtų patikimi ir teisėti, reikia žiūrėti, kad jie tokie būtų. Kruopštus atrankos proceso išnagrinėjimas ir tinkama kreipimosi procedūra yra pagrindiniai aspektai išlaikyti geriems santykiams tarp darbdavių, profsajungų ir susijusių darbuotojų. Dėl skaidrumo ir tinkamo pasitarimo stokos restruktūrizavimo procesas gali užsitęsti, kas kainuos darbdaviui pinigų ir be reikalo pakenks proceso paveiktų darbuotojų pasitikėjimą. Jei restruktūrizavimo procesas yra neskaidrus arba tokiu laikomas, didesnė tikimybė, kad jo paveikti darbuotojai ims veiksmų – pavyzdžiui, prašys atidėti restruktūrizavimą.

Lygybės garantavimas viso restruktūrizavimo proceso metu gali sumažinti teisinių ginčų, trukdančių procesui, ir yra būtinas užtikrinant darbuotojų pasitikėjimą atrankos procesu. Įvairiose šalyse žmonių atleidimo iš darbo pasirinkimo taisyklės skiriasi. *Vokietijos* įstatymas nurodo socialinius kriterijus, pavyzdžiui, amžiaus, darbo stažo ir šeimyninės padėties, su mechanizmu, duodančiu balų kiekvienam kriterijui – tokie sprendimai gali būti teisiškai užginčijami. *Prancūzijos* įstatymas duoda nehierarchišką sąrašą, kuriame yra amžius, profesinė kvalifikacija ir šeima

– šie kriterijai yra nekintantys ir dėl jų tariamasi Darbų Taryboje, nors tokie pasitarimai nėra įpareigojantys. Diskusijų EWC metu buvo nuspręsta dėl dar vieno kriterijaus tekstilės fabriko GS VX uždarymo atveju *Chambery*. Iškilio nesutarimų dėl įdarbinimo kitoje vietoje kriterijų ir pabaigoje buvo nuspręsta dėl prisitaikymo, šeimyninės padėties, amžiaus ir darbo stažo kriterijų svarbos mažėjimo tvarka (MIRE).

Švedijoje priešingai darbuotojams negarantuojamos jokios individualios teisės, kurias gintų teismai. Vietoje to darbuotojų teises gina profsajungos. Pagrindinis darbo įstatymo principas yra taip vadinamas „darbo stažo principas“, kad sprendimai dėl atleidimo iš darbo turėtų būti priimami pagal tai, kiek laiko darbuotojas dirbo kompanijoje. Todėl „Paskutinis priimtas atleidžiamas pirmas“ (LIFO) principas, kai vėliausiai kompanijoje dirbti pradėję atleidžiami iš darbo pirmieji, pagal *Švedijos* darbo įstatymą yra privalomas. Koks bebūtų požiūris į šį procesą, jis leidžia susidaryti nuomonę, kaip darbuotojų atleidimo iš darbo pasirinkimo metodai, jei yra sąžiningi ir taikomi nuosekliai, gali pasiekti palaikymą iš darbuotojų pusės ir suteikti darbdaviams ir profsajungoms galimybę atsisakyti sprendimo atleisti žmogų iš darbo arba išvengti būtinybės rinktis tam tikrus darbuotojus atleidimui iš darbo. Svarbu, kad atleidimo iš darbo kriterijai būtų kuo platesni, ir užtikrinti, kad sutartyse būtų atsižvelgiama ne tik į kompanijos verslo reikmes. Pavyzdžiui, tarp atleidimo iš darbo kriterijų šalia prisitaikymo ir kvalifikacijos lygio esant tokiems aspektams kaip išlaikytinių skaičius ir negalia yra didesnė tikimybė, kad darbdavys suformuos skaidrą atrankos metodą, kuris bus palaikomas profsajungų ir darbuotojų. Tai sutaupys darbdavio laiką ir pinigus, kai arba jei bus priimtas sprendimas atleisti darbuotojus.

Būtinai du skaidrumo komponentai – pasitikėjimas ir laikas. Pastarojo kartais sunku surasti, nes restruktūrizavimo metu įvykiai vyksta greitai. Svarbu priėmus sprendimą, kad darbdavys arba socialiniai partneriai arba visi kartu praneštų apie tai darbuotojams, kai tik įmanoma. Delsiant tai padaryti darbovietėje gali pradėti sklisti gandai, kas gali pakenkti pasitikėjimui ir darbuotojų nuotaikai.

Vienas apklausos dalyvis siūlo, kad darbdaviai ir profsąjungos turėtų suplanuoti restruktūrizavimo procesą ir pateikti jį darbuotojams. Informuojant darbuotojus apie restruktūrizavimo procesus atsiranda skaidrumas.

Jei sektoriuje planuojami nuolatiniai pokyčiai ir prisitaikymai siekiant užtikrinti jo konkurencingumą ir išgyvenimą, bus būtina, kad darbdaviai turėtų informaciją apie dabartines jų darbuotojų kvalifikacijas ir kompetencijos trūkumus bei ateičiai reikalingas kvalifikacijas. Darbdaviams reikės žinoti kvalifikacijų trūkumus ir darbuotojų trūkumus, kad darbuotojai galėtų nuolat būti perkvalifikuojami ir įdarbinami kitoje vietoje. Daugiau informacijos rasite *Vattenfall* ir *EDF* atvejo tyrimuose 21 puslapyje. Tam reikalingos visapusiškos mokymų ir perkvalifikavimo programos. Darbovietės profsąjungos atstovai galės padėti šiam procesui – žr. mokymosi visą gyvenimą informaciją 4 skyriuje ir informaciją apie Profsąjungų mokymosi atstovų vaidmenį JK.

ESB atvejo tyrimas rodo, kaip numatymas ir planavimas padeda restruktūrizavimo metu.

Elektros energijos tiekimo taryba (ESB) – Airija

10 metų prieš rinkos atidarymą atstovai iš Transporto, Energetikos ir Komunikacijų Ministerijos, *ESB* ir atitinkamų profsąjungų sudarė trišalę sutartį (Kainų konkurencingumo peržiūra, 1994) dėl darbų netekimo valdymo ir išlaidų sumažinimo. Ji apėmė Savanoriško išėjimo iš darbo schemą, kurioje buvo aptarta profesinis orientavimas, darbo paieškos paslaugos ir perkvalifikavimas. Po šios peržiūros buvo sudaryta dar viena panaši schema, Programa Konkurencingumui ir Pokyčiams Skatinti (2000), susijusi su aktualios konkurencijos realijomis. Visi darbo netekimai per šį laikotarpį (maždaug 4000) praėjo be privalomų atleidimų iš darbo ir *ESB* bei profsąjungos laikė procesą sėkmingu.

3.4 Mechanizmai, galintys palengvinti numatymą

3.4.1 Pamatinės sutartys

Daugelis kompanijų ir profsąjungų sudarė Tarptautines pamatines sutartis (TPS) siekdamos sukurti geresnius darbo santykius, pavyzdžiui, *RWE*, *EDF* ir „*Suez*“ (žr. skyrių „Kiti ištekliai“, esantį šios ataskaitos pabaigoje). Kadangi ne visos kompanijos siekia sudaryti TPS, kur jos yra, jas galima naudoti kaip įrankį socialiniam dialogui skatinti. Dažniausiai TPS aptariamose temose:

- Socialinės / profsąjungų teisės
- Socialinė darbdavio atsakomybė restruktūrizavimo kontekste
- Sveikata ir apsauga
- Kvalifikacija ir mokymai
- Lyčių lygybė

Jeigu profsąjungoms ir darbdaviams sudarant šias sutartis pagrindinės priežastys yra socialinio dialogo pagerinimas ir principų darbo santykių ir darbo sąlygų reguliavimui sukūrimas^{xvii}, tada esančios TPS turėtų įtraukti specialią strategiją vykstančio socialinio dialogo palaikymui, ypač vykstant restruktūrizavimui.

Šie du atvejo tyrimai paimti iš projekto TRACE ir padeda pademonstruoti, kaip Pamatinės sutartys gali užtikrinti didesnę socialinių partnerių įsitraukimą į mokymus ir perkvalifikavimą.

„Rhodia“ sutartis

2005 m. sausį *Prancūzijos* cheminių medžiagų tarptautinėje kompanijoje *Rhodia* buvo pasirašyta visuotinės socialinės atsakomybės sutartis. Be ILO konvencijų ir JT Pasaulinio susitarimo, šioje sutartyje yra daug įsipareigojimų.

Pavyzdžiui, skyriuje apie mobilumą ir įdarbinimo galimybes patvirtinama darbuotojų ir jų atstovų teisė kaip įmanoma greičiau būti informuotiems apie pasirengimus restruktūrizavimui ir pabrėžiamas poreikis sumažinti poveikį darbui ir darbo sąlygoms.

„Rhodia“ sutartis taip pat skatina vidinį mobilumą ir numato įsipareigojimus mokyti ir paruošti darbuotojus naujoms profesijoms, technologijoms ir kvalifikacijos tobulinimui.

„Total“ sutartis

Tarptautinis pamatinis susitarimas buvo pasirašytas *Total, Prancūzijos* energetikos tarptautinėje kompanijoje 2004 m. lapkritį.

Sutarties skyriuje apie mokymus pabrėžiama, kad svarbu, kad nacionalinė valdžia bei vietinės darbuotojus atstovaujanti organizacijos numatytų technologinius, darbo ir aplinkos apsaugos pokyčius bei naujų mokymų poreikį.

Kituose sutarties skyriuose garantuojama, kad kompanijos struktūros pokyčiai, galintys įtakoti darbuotojus, bus aptarti ankstyvoje fazėje ir uždarymo atveju kompanija užtikrins, kad vietiniu lygiu bus imtasi įdarbinimo kitoje vietoje viduje arba išorėje priemonių.

„Total“ tuo pat metu imsis priemonių pritraukti naujoms investicijoms į restruktūrizavimo paveiktą sritį, kad būtų sumažintas poveikis ekonominei situacijai.

Elektros energijos sektoriuje *RWE* ir *Suez* sudarė su profsąjungomis specialias sutartis, o *EDF* pasiūlė strategiją, skirtą palaikyti socialinį dialogą.

RWE sutartys

RWE turi dvi sutartis – viena įsteigė Europos Energetikos Forumą, kita nustatė socialinių partnerių vaidmenį vykstant restruktūrizavimui. Abi sutartys buvo priimtos Vokietijos įstatymų ir todėl yra teisiškai įvykdomos.

Energetikos Forumas susideda iš RWE EWC narių ir kompanijos atstovų. Restruktūrizavimo sutartis – minimalių standartų restruktūrizavimui galiojimo sutartis RWE Energetikos sektoriuje – nustato minimalius dialogo apie restruktūrizavimą standartus ir apibrėžia informavimo ir tarimosi procesą. Šios sutarties funkcija suteikti darbuotojų atstovams galimybę aptarti su darbdaviu kompanijos restruktūrizavimo planus. Iš esmės Restruktūrizavimo sutartis siekia pasiūlyti darbuotojų atstovams galimybę numatyti pokyčius ir suformuluoti galimus atsakus bei sušvelninti restruktūrizavimo efektus. Sutartis užtikrina, kad darbdavys bet kokius ateities pokyčių planus pristato darbuotojams ir tinkamai informuoja bei tariaisi su darbuotojų atstovais.

Sutartyje restruktūrizavimas apibrėžiamas kaip:

- Operacijų užbaigimas
- Operacijų perkėlimas
- Fundamentalūs pokyčiai darbo organizavime (pvz., naujų technologijų pristatymas)
- Išteklių nuoma pagrindinėse įmonės dalyse
- Kolektyvinis atleidimas iš darbo ir gamybos sustabdymas
- Pagrindinių įmonės dalių pardavimas ir atskyrimas nuo kompanijos

Sutartyje taip pat teigiama, kad darbuotojų ir profsąjungos atstovų pasitarimai turi vykti laiku ir darbuotojų atstovai turi turėti reikalingus dokumentus, kad galėtų suformuluoti atsaką prieš suplanuotą restruktūrizavimą.

3.4.2 Bendri tekstai

Socialiniai partneriai sektoriuje jau dirba kartu su daugeliu iniciatyvų ir jau pasirašė daug bendrų tekstų:

- Įmonės socialinės atsakomybė – apima socialinio dialogo svarbos pripažinimą
- Mokymasis visą gyvenimą – palengvina darbuotojų prisitaikymą po restruktūrizavimo
- Lygios galimybės – svarbios dėl diskriminacijos
- atrankos ir tolesnio įdarbinimo kitoje vietoje metu

Visi trys klausimai bus aptariami diskusijų apie restruktūrizavimą metu ir profsąjungų atstovai bei vadovai turi nuolat juos svarstyti, o ypač restruktūrizavimo metu. Informacijos, kur rasti šių sutarčių tekstus, žr. „Tolesnė informacija“ (3 priedas) šios ataskaitos pabaigoje.

3.4.3 Užimtumo stebėjimo institucijos

Informacija apie užimtumo elektros energijos sektoriuje tendencijas ir modelius padės numatyti į ateitį ir leis socialiniams partneriams greičiau reaguoti ir racionaliai, gerai ištyrinėjus sumažinti bet kokią neigiamą poveikį verslui ir darbuotojams.

Užimtumo stebėjimo institucijos gali būti naudingos socialiniams partneriams tiriant tendencijas ir prognozuojant ateities užimtumo modelius ir demografinius tam tikro sektoriaus darbuotojų arba visų gyventojų pokyčius. Geriausia žinoma Europos užimtumo stebėjimo institucija (EEO) (kurį galite rasti svetainėje <http://www.eu-employment-observatory.net>). Tai Europos Komisijos įsteigta iniciatyva, kuri „prisideda prie Europos užimtumo strategijos vystymo teikdama informaciją, lyginamąsias analizes ir užimtumo strategijų bei darbo rinkos tendencijų

įvertinimą šalyse, stebimose EEO. EEO patobulina informacijos bazę Europos užimtumo strategijos kūrėjams ir kitiems dalyvaujantiems^{xviii}” Svetainėje yra biblioteka su dokumentais įvairiomis temomis ir apie daug sektorių.

Stebėjimo institucijos Prancūzijoje

2000 m. Prancūzijos Vyriausybė įkūrė Viešųjų paslaugų stebėjimo instituciją paskatinti dialogą ir diskusijas tarp sprendimų dėl užimtumo viešajame sektoriuje priėmėjų. Prancūzijos viešųjų paslaugų stebėjimo instituciją galima rasti <http://www.fonction-publique.gouv.fr>

Electricité de France atveju darbdavys sukūrė struktūras, leidžiančias geriau pasiruošti ateičiai. Kompanija padalino Prancūziją į 8 sritis, atspindinčias pagrindines darbo rinkas. Kiekvienoje srityje buvo sukurta (2004 m.) Regioninė užimtumo valdyba, kuri turi stebėjimo instituciją, suteikiančią apžvalgą apie ŽI poreikius ir išteklius regione. Visos valdybos yra atsakingos per centrinį biudžetą už užimtumo organizavimą ir darbuotojų mobilumo didinimą regione.

3.4.4 Strateginis planavimas ir vykstantis restruktūrizavimas

Ankstyvais 1990-aisiais, *Vattenfall* pasikeitė iš valstybinės tarnybos skyriaus elektros energijos tiekimo versle į komercinę kompaniją, paremtą rinkos reguliuojamais principais. Siekdamas užtikrinti tinkamą planavimą ir numatymą prieš įeidamas į liberalizuotą rinką darbdavys manė, kad nauja kompanija turės prarasti 1200 darbo vietų (iš 10000), kad išliktų konkurencinga. Kadangi prieš tai nebuvo atleidžiama iš darbo, darbuotojai ir jų atstovai bijojo dėl poveikio. Kad susitvarkytų su šiais pokyčiais kompanija įsteigė „ekspertų grupę“, kuri glaudžiai bendradarbiaudama su profsajungomis (*SEKO*) sukūrė strategijas, kad kartu su profsajungomis išvengtų atleidimų iš darbo ir pasiektų darbuotojų sumažėjimą.

Grupė pristatė įvairiapusišką programą (palaikymo programos, kompensacijas už darbą už kompanijos ribų, pradines subsidijas, perkėlimo į kitą darbo vietą išlaidas, paramą mokymams ir pan.) vyriausiems vadovams. Taip pat buvo vykdoma kampanija siekiant informuoti profsajungų atstovus ir visu kompanijos darbuotojus.

Vattenfall patirtis gali parodyti, kaip darbdaviai gali imtis naujoviškų priemonių leisdami profsajungų atstovams aktyviai dalyvauti restruktūrizavimo procese. Šiame pavyzdyje profsajungų atstovams, žmogiškųjų išteklių vadovams ir kitiems vadovams buvo sukurta mokymų programa, kai susidoroti su pokyčiais. Nors ji buvo puikiai priimta, be abejonės, atleidimai iš darbo ne. Anot *Vattenfall* atstovų, pokyčių valdymo sėkmė buvo sistemingo ir nuolatinio prognozavimo ir kvalifikacijos stokos identifikavimą visuose verslo lygiuose, artimo bendradarbiavimo su darbuotojų atstovais ir keitimosi proceso stebėjimo per „kontrolinę restruktūrizavimo grupę“ rezultatas. Kontrolinė grupė, kurioje yra restruktūrizavimo projekto, profsajungų atstovai ir žmogiškųjų išteklių vadovai, susitinka 4–8 kartus per metus ir aptaria jau atliktus veiksmus. Tai parodo nuolatinio dialogo, numatymo ir įvertinimo svarbą.

3.4.5 Lygybė ir pažeidžiamos grupės

Reikia pagalvoti apie restruktūrizavimo poveikį ypač pažeidžiamiems darbuotojams, pavyzdžiui, vienišioms tėvams arba šeimoms, kuriose abu tėvai dirba firmoje. Reikia imtis priemonių užtikrinant sprendimų skaidrumą, ypač, kai kalba eina apie pažeidžiamus darbuotojus. Be to, būtina apsvarstyti restruktūrizavimo poveikį darbuotojų sveikatai (žr. 6 skyrių). Dažnai pilną darbo dieną dirbantys arba nuolatiniai darbuotojai gali gauti išmokas sveikatai. Versta aptarti atskirų darbuotojų, kurių darbo statusas nesaugus arba marginalinis, t. y., laikinų arba agentūrų darbuotojų, įtraukimą į sveikatos paramos programą. Profsajungos taip pat gali padėti užtikrinant lygybę prieigai prie mokymų stebėdama iš savo vietinių struktūrų darbo vietoje ir išsiaiškinti ypač pažeidžiamų darbuotojų požiūrį – daugiau informacijos žr. 4 skyrių apie Mokymus, perkvalifikavimą ir darbo vietos perkėlimą.

Pabrėždama įvairovės svarbą „Suez“ išleido pranešimą pavadinimu „Darbas moterims“ (žr. Skyrių „Tolesnė informacija“ šios ataskaitos pabaigoje). Pranešime pabrėžiame įvairovės darbe svarbą

ir paaiškinama, kaip darbdavys užtikrina, kad moterys būtų palaikomos siekiant karjeros jų pramonėje ir kaip kompanijos gali pašalinti barjerus, kurie neleidžia moterims siekti viršesnių pareigų, užtikrinant, kad pramonė būtų patraukli moterims ir tiriant darbo metodus, kurie dažnai neleidžia moterims pradėti dirbti elektros sektoriuje. Kompanija taip pat įsipareigoja užkirsti kelią diskriminacijai darbe ir siūlo paramą žmonėms su negalia. Be to, EWC ir profsąjungos susitarė dėl pamatinės sutarties su Suez dėl įvairovės ir atsakomybės, kuri numato kompanijos su aiškiais tikslais ir indikatorius veiksmus.

3.5 Numatymas ir skaidrumas: santrauka

Tinkamas numatymas ir skaidrumas paskatins pasitikėjimą, pagrindinį sėkmingų restruktūrizavimo procesų komponentą. Tai ypač vyksta ten, kur restruktūrizavimas jau vyksta ir dalis organizacijos gyvenimo. Formalios ir nuolatinės institucijos, pavyzdžiui, darbų tarybos, EWC ir sektoriaus organizacijos padės tai pasiekti. Organizacijoms visada bus naudingi pokyčiai, kurie buvo kruopščiai suplanuoti, ir tai savaime padeda sukurti teigiamus atsakus į pokyčius. Mąstymas į ateitį kaip, pavyzdžiui, sektoriaus įsitraukimas į perėjimo prie anglies dvideginio išmetimo mažinimo grįstos ekonomikos, turėtų tapti procese dalyvaujančių įpročiu.

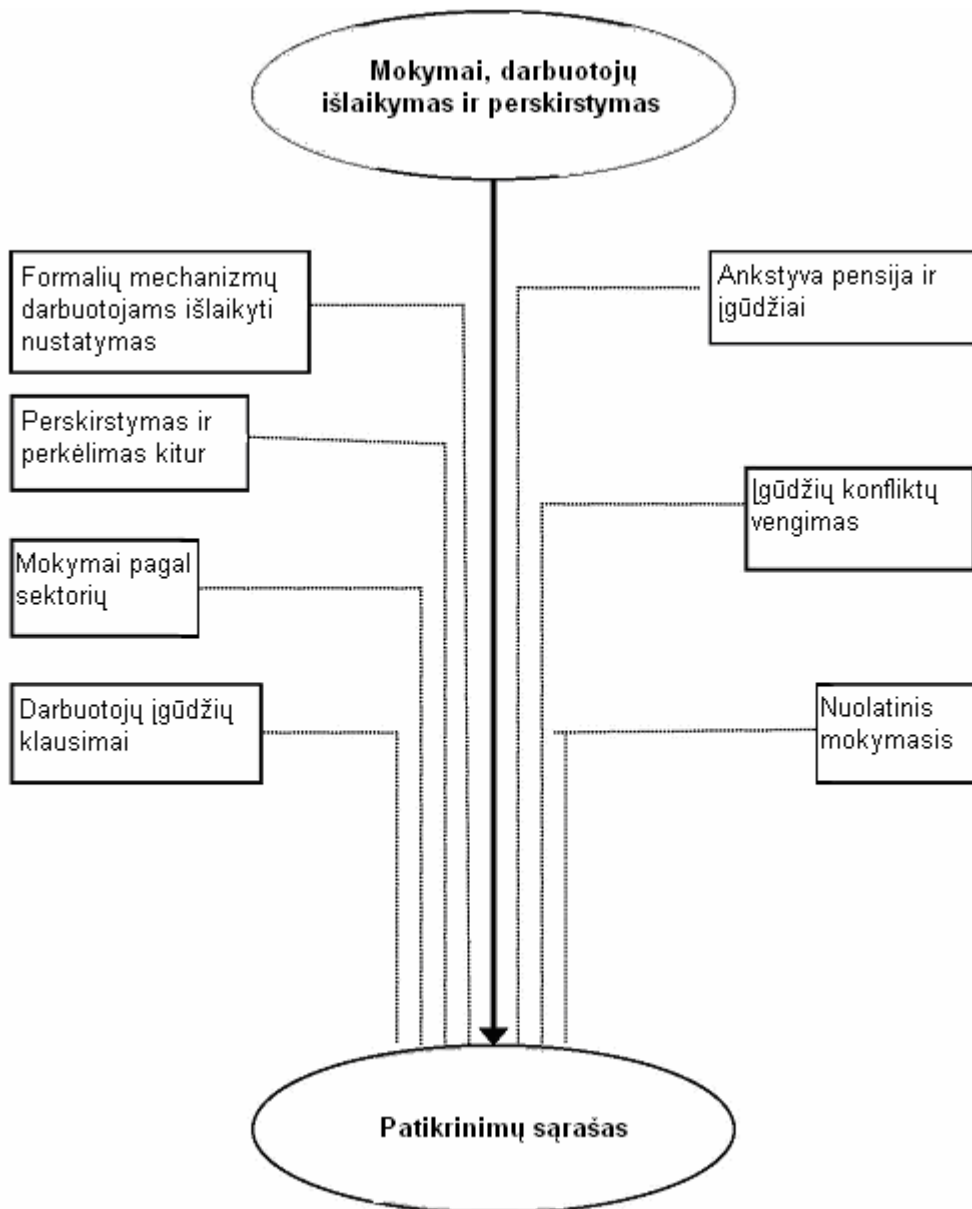
Specialūs sprendimai, kurie susiję su darbuotojais, pavyzdžiui, nesavanoriški atleidimai iš darbo, turi būti atviri ir patikimi. Nors jie gali būti pagrįsti nacionalinėmis teisinėmis struktūromis, juos vis tiek reikia pranešti darbuotojams atvirai ir laiku.

Numatymą ir skaidrumą restruktūrizavimo metu galima pasiekti sukūriant tam skirtas struktūras ir specialiai įsikišant. Į tai įeina pamatinės sutartys ir bendri tekstai tarp socialinių partnerių, susiję su rūpinimomis sritimis, pavyzdžiui, ĮSA, mokymusi visą gyvenimą ir lygiomis galimybėmis, užimtumo stebėjimo institucijomis, kurios stebi užimtumo tendencijas, ir vykstančių pokyčių strateginiu planavimu, padės sukurti atvirą aplinką, kurioje galima valdyti restruktūrizavimą. Įsikišimai, pavyzdžiui, pažeidžiamų grupių darbo vietoje identifikavimas, taip pat padės.

3.6. Pagrindinių numatymo ir skaidrumo aspektų patikrinimas

- Ar tarp socialinių partnerių laiku vyksta informacijos apsikeitimas apie organizacijos padėtį ir galimas grėsmes bei galimybes?
 pažymėkite
- Ar bendrovė vykdo ilgalaikės restruktūrizacijos procesą ekonomikos, pramonės ir aplinkos pasikeitimo ir jo poveikio darbo jėgai kontekste?
 pažymėkite
- Ar restruktūrizacijos proceso fone vyksta dialogas apie būsimus kvalifikacijos reikalavimus ir darbuotojų perkėlimą?
 pažymėkite
- Ar vadovai apmokyti numatyti ir suvaldyti pasikeitimus?
 pažymėkite
- Ar nustatyti kanalai, kuriais būtų komunikuojama su visais, kuriuos galimai paveiktų organizacijos pokyčiai, pvz.: personalo ir verslo vadovybe, darbininkų sąjungomis ir kitais darbuotojų atstovais, pačiais darbuotojais ir kitais?
 pažymėkite
- Ar yra potencialių informacijos apsikeitimo barjerų dėl galimų komerciškai jautrių aspektų vykstant pokyčiams?
 pažymėkite
- Ar tarp socialinių partnerių vyrauja pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera, užtikrinanti būtiną lankstumą be organizacijos vykdomų pakeitimų įgyvendinti potencialius sprendimus?
 pažymėkite
- Ar prieinamas informavimas ir atstovavimas tiems, kurie bus paveikti organizacijos pokyčių, pvz.: kuriuos ketinama atleisti?
 pažymėkite
- Ar atranka, kurį darbuotoją perkelti, perkvalifikuoti arba atleisti yra nuosekli, sąžininga ir nešališka bei atliekama pagal įstatymų ginamą lygybę?
 pažymėkite
- Ar atrankos, kurie darbuotojai turi būti perkelti, perkvalifikuoti arba atleisti, kriterijai nustatyti kiek įmanoma bendresni ir neapsiriboja vien tik bendrovės verslo poreikiais?
 pažymėkite
- Ar diskusijose apie tai, kaip vykdyti organizacijos pokyčių įgyvendinimą, socialiniai partneriai buvo nukreipti į tarptautinio lygmens sutartis arba anksčiau suderintais jungtiniais dokumentais?
 pažymėkite
- Ar socialiniai partneriai įkūrė arba buvo nukreipti į Darbo jėgos stebėjimo institucijas, kurios gali pateikti informacijos apie darbo jėgos perspektyvas, demografinį ir/arba darbuotojų poreikį organizacijos veiklos sektoriuje?
 pažymėkite

4. Mokymai, perkvalifikavimas ir darbo vietos perkėlimas



4.1 Kuo svarbūs mokymai, perkvalifikavimas ir darbo vietos perkėlimas

Ilgalaikis su darbuotojais susijusių dalykų planavimas ir tobulinimas yra efektyvus restruktūrizavimo dalis. Todėl socialiniai partneriai turi diskutuoti apie ateityje sektoriui ir organizacijai reikalingų kvalifikacijų profilį ir paskui apie mokymus, perkvalifikavimą ir kvalifikacijos kėlimą prieš prasidedant restruktūrizavimo procesui. Tai ne tik paruošia darbuotojus pareigų pakeitimui kompanijoje, bet ir ilgalaikiam įdarbinimui už organizacijos ribų. Tai pabrėžia strateginio ilgalaikio įsipareigojimo poreikį suteikti darbuotojams mokymosi visą gyvenimą galimybę, o ne įvesti trumpalaikio perkvalifikavimo programas panaikinus darbo vietą, išteklių nuomą arba kitaip reorganizuojant. Eiliškumo planavimas taip pat svarbi to dalis, nes leidžia socialiniams partneriams sumažinti „kvalifikacijos nutekėjimą“, kai vyresnieji darbuotojai išeina iš darbo išsinešdami vertingus įgūdžius ir žinias neturėdami galimybės jų perduoti jaunesniems darbuotojams. Ateities kvalifikacijų reikalavimų numatymas yra ypač svarbus mažinant potencialų negatyvų restruktūrizavimo poveikį bei perėjimo prie anglies dvideginio išmetimo mažinimu grįstos ekonomikos kontekste. Tikimasi, kad perėjus prie anglies dvideginio išmetimo mažinimu grįstos ekonomikos padidės aukštesnio išsilavinimo ir kvalifikacijos darbuotojų poreikis ir sumažės nekvalifikuoto darbo vietų. Tam gali reikėti atsako iš regiono ir nacionalinės valdžios bei ES. Be to, manoma, kad darbai naujesnėse kompanijose „ypač atsinaujinančios energijos ir energetikos paslaugų darbai mažiau apmokami ir sąlygos ten prastesnės nei nusistovėjusiose šakose“^{xix}.

4.2 Kaip spręsti mokymų, perkvalifikavimo ir darbo vietos perkėlimo klausimus?

4.2.1 Formalių darbuotojų perkvalifikavimo mechanizmų kūrimas

Priėmus sprendimą sumažinti organizacijoje darbo vietų ar pakeisti jų pobūdį socialiniai partneriai gali dirbti kartu kurdami mechanizmus, padidinančius susijusių darbuotojų galimybes susirasti kitą darbą. Vienas apklauso respondentas teigia, kad darbuotojui buvo suteiktos 42 savaitės perkvalifikavimo mokymų, kad pasibaigus restruktūrizavimui galėtų tapti kvalifikuotu elektriku. Šiuo atveju kaip ir kitais restruktūrizavimo atvejais diskusijos turi vykti laiku, kad būtų užtikrinti geri santykiai tarp abiejų šalių ir kad darbuotojams diskusijos būtų naudingos. Numatymas yra pagrindinis reikalavimas tvirtai mokymosi visą gyvenimą strategijai.

Vattenfall atveju Švedijoje, aprašytu toliau, pabrėžiamas mokymų ir paramos, siūlomos paveiktiems darbuotojams, individualizavimas siekiant, kad jie pradėtų dirbti pagal kitą profesiją. Be to, *Vattenfall* pavyzdys rodo, kaip kompanijos gali perkvalifikuoti ir išlaikyti savo darbuotojus ir kaip tokiu jų darbuotojų finansinė padėtis yra geresnė nei jiems neradus darbo, kur mokamas panašus atlyginimas kaip ankštesnėse jų pareigose.

Vattenfall Švedijoje

Po derybų su profsajungomis kompanija sukūrė vidinę tarpinės pagalbos organizaciją „Steget“, padedančią atleistiems darbuotojams rasti darbą, ko tikslas buvo darbas su 445 žmonėmis SEK 205 milijonų kaina. Darbuotojai buvo perkelti iš jų įprastos darbo vietos į vieną iš 5 „Steget“ padalinių „dirbti“ visą darbo dieną ieškant kitos darbo vietos.

Pirmiausia kiekvienas asmuo buvo įvertintas (įgūdžiai, savybės, tikslai, norai), tada kuratorius sukūrė parengimo planą su pasirinkimais mokytis naujos profesijos arba amato, siekti aukštojo išsilavinimo, mokymų siekiant dirbti savarankiškai. Siekiant padėti žmonėms susirasti darbą kompanijos viduje kompanijos intranete du kartus per savaitę buvo leidžiamas darbo žurnalas ir visi nauji darbai turėjo praeiti per „atleistųjų iš darbo rezervą“, kad būtų pažiūrima, ar kuris „Steget“ narys būtų tinkamas kandidatas. „Steget“ taip pat mokėjo kompensacijas žmonėms, kurie susirado mažiau apmokamus darbus.

Yra ir kitų naujoviškų pavyzdžių, kaip kompanijos parėmė darbo netekusius darbuotojus po perkvalifikavimo. *Electricité de France* pavyzdyje, pateiktame toliau, kompanija pasiūlė „pradžios kapitalą“ paremti asmenis, įkuriančius savo verslus.

Electricité de France Prancūzijoje

EDF įkūrė Centrinį konsultacinį padalinį Paryžiuje per metus padėsiantį 300–500 žmonių, kurių profesijos kompanijoje tampa nereikalingos ir kurie nenori dirbti kitoje vietoje arba pakeisti pareigų. Padalinys padėjo buvusiems darbuotojams rasti darbą kitur arba pradėti nuosavą verslą. O kas dėl pastarųjų, 4 darbuotojai padėjo sudaryti verslo planus ir kreipėsi į bankus dėl finansavimo. EDF taip pat suteikė minimalų „pradžios kapitalą“.

4.2.2 Darbo vietos perkėlimas ir pakeitimas

Darbo vietos perkėlimas yra darbuotojų perkėlimas iš nekonkurencingų organizacijos sričių į tas. Kurios yra stabilios ir plečiasi – tai įprastai apima darbuotojų, kurių etatai mažinami, perkvalifikavimą.

Darbo vietos perkėlimas „UK National Grid“ Jungtinėje Karalystėje

UK National Grid vyko keletas reorganizavimų ir visada naudojama daug priemonių, įskaitant savanorišką išėjimą iš darbo ir ankstyvą išėjimą į pensiją. Ypač svarbi jos bendra organizacija Laisvų darbo vietų stebėjimo lenta. Visas perteklinis personalas, t. y., laukiantys perkėlimo, bet kuriems nenumatyta laisva darbo vieta, įtraukiami į registrą, kurį kiekvieną ketvirtį kartu kontroliuoja profsąjungos ir darbdavys. Visiems darbuotojams šiame registre paskiriamas žmogiškųjų išteklių specialistas, nes jų „atvejo vadovas“ ir profsąjungos atstovai keičiasi žmonės įeinant ir išeinant iš registro. Šis procesas buvo labai sėkmingas žmoniškai atliekant atleidimus iš darbo.

Darbo vietos perkėlimas gali apimti ir vietos pakeitimą. Pavyzdžiui, *Elektrownia Laziska Lenkijoje* apklausoje, vadovybės atstovas nurodė, kad kompanija siūlys įdarbinti žmones kitose šalies jėgainėse, taigi nėra apribotos vietos, kur bus perkelti darbuotojai, kuriems siūlomas darbo vietos perkėlimas. Be darbo vietos perkėlimo, kai kurios firmos, pavyzdžiui *Electrica, Rumunijoje*, taip pat siūlo žmonėms, paliečiamiems restruktūrizavimo, pagalbą ir paramą atidarant nuosavas kompanijas.

4.2.3 Perkvalifikavimas sektoriaus lygiu

Perkvalifikavimas gali būti atliekamas sektoriaus lygiu. Toliau pateiktas atvejo tyrimas pabrėžia, kaip socialiniai partneriai Nyderlanduose kartu dirbo norėdami įvesti priemonių, kartais labai radikalių, paketą, kad padėtų restruktūrizavimo metu nukentėjusiems žmonėms.

Abvakabo FNV (profsąjunga) Nyderlanduose

Profsąjungos ir darbdavio organizacijos vienodai rūpinosi liberalizavimo elektros sektoriuje Nyderlanduose efektų tyrimu. *Abvakabo FNV* užsakė tolesnį tyrimą, kuris sugeneravo 12 rekomendacijų, įskaitant darbuotojų galimybę persikelti atlikti išteklių nuomą, paramos rizikos grupės darbuotojams „socialinių planų“ nustatymą, darbo savaitės sektoriuje sutrumpinimą, energijos gamybos Nyderlanduos padidinimą ir kompanijos verslo funkcijų įvairinimą. Socialiniai partneriai įtraukė vieną rekomendaciją, susijusią su darbuotojų mokymu ir tobulinimu, ir sukūrė pramonės finansuojamą Mokymo ir tobulinimosi fondą, skirtą darbuotojų perkvalifikavimui. Fondas buvo sukurtas dėl tolesnių atleidimų iš darbo, nepatenkančių į ankstyvo išėjimo į pensiją kategoriją.

Susijusios kompanijos taip pat prisidėjo ir sukūrė savo akademijas, atitinkančias specialius organizacijos poreikius, kaip aprašyta toliau pateiktame atvejyje.

Centrica ir British Gas Jungtinėje Karalystėje

JK dujų sektoriuje *Centrica* ir *British Gas* sukūrė savo darbuotojams specifinių užduočių akademijas. *Centrica* sukūrė skambučių centro kvalifikacijos teikimo akademiją, kuri taip pat užsiėmė įdarbinimu kitose kompanijose, o *British Gas* has įsteigė Inžinerijos akademiją mokyti dujų inžinierius dabartinių technologijų

4.2.4 Darbuotojų kvalifikacijos klausimai

Numatant restruktūrizavimą reikia apsvarstyti daug su darbuotojų kvalifikacija susijusių klausimų, įskaitant:

- Koks darbuotojų, paveiktų restruktūrizacijos, kvalifikacijos lygis?
- Ar yra vyresnių darbuotojų, paveiktų restruktūrizavimo, kurie norėtų išeiti iš organizacijos?
- Kiek kainuotų kompanijai pasiūlyti vyresniems darbuotojams ankstyvą išėjimą į pensiją? Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad daugelyje šalių ankstyvas išėjimas į pensiją neberemiamas iš pensijų fondų.
- Jei šie vyresnieji darbuotojai sutinka su ankstyvu išėjimu į pensiją, kaip tai paveiks organizacijos darbuotojų kvalifikacijos lygį?
- Ar yra kitų darbuotojų grupių, kurie galėtų tobulinti savo kvalifikaciją ir pakeistų vyresnius darbuotojus, kurie sutinka su ankstyva pensija?

4.2.5 Ankstyva pensija ir kvalifikacijų lygis

Anksčiau kompensacijos buvo siejamos su amžiumi ir darbo stažu, ankstyvas išėjimas į pensiją plačiai paplito restruktūrizavimo metu. Išleidžiant darbuotojus į pensiją neapsvarsčius likusių darbuotojų kvalifikacijų lygio gali būti nuostolinga verslui arba likusiems bei būsimiems darbuotojams. Bet kuri sistema, leidžianti anksti išeiti į pensiją, turi būti susieta su firmos ilgalaikio verslo planavimo strategija, kad būtų užtikrinta, jog nebus „kvalifikacijos nutekėjimo“ iš kompanijos ir ateityje nebus per žemo kvalifikacijų lygio.

Demografiniai pokyčiai Europoje reiškia, kad įdarbinimo strategijos siekia išlaikyti vyresnius darbuotojus darbo rinkoje ir pailginti, o ne trumpinti darbinio mažiaus^{xx}. Todėl standartinis pensinis amžius didėja. Tuo pat metu ES teisės sistema, susijusi su diskriminavimu dėl amžiaus, dabar perkeliama į vietinį įstatymą ir tai gali būti problematiška išėjimo į pensiją pagal amžių nuostatoms, tokie pokyčiai gali padidinti derybose šalių aptariamų klausimų skaičių. Anksčiau palankaus savanoriško išėjimo iš darbo, daugiausia ankstyvos pensijos paketų poreikis reiškė, kad kolektyvių veiksmų ir derybų galimybės ribotos. Įmanoma, kad ateityje vietoj kompensacijų už išėjimą iš darbo rinkos kompensacijos turėtų atspindėti įdarbinimo iš naujos, t. y. perkvalifikavimo, kainą. Taip gali būti nagrinėjami ir kai kurie lygybės klausimai, iškelti dėl vyresnio amžiaus aspekto (žr. LIFO atvejį Švedijoje 3 skyriuje). Tačiau pokyčiai gali būti prieštaringi, nes darbuotojai netektų to, ką jie laiko dabartiniame darbe įgytomis teisėmis atleidimo iš darbo atveju.

4.2.6 Kvalifikacijos nutekėjimo vengimas

Socialiniai partneriai turėtų bandyti riboti „kvalifikacijų nutekėjimą“, t. y., kvalifikuotų darbuotojų pasitraukimą iš pramonės šakų, kur jų kvalifikacija vis dar reikalinga, į kitus ekonomikos sektorius, kur jų kvalifikacija nereikalinga. Per ilga laiką netenkama šių darbuotojų kvalifikacijos.

Kvalifikacijos nutekėjimas automobilių pramonėje Jungtinėje Karalystėje

Iš 6000 „Longbridge“ JK dėl Rover gamyklos uždarymo prarastų darbų 2300 neturėjo darbo dešimt mėnesių po uždarymo, manoma, kad gamyba regione ateinančiais dešimt metų nukris dar 10 procentų. Tačiau šiame sektoriuje išsaugo paslaugų sektorius, kuriame atsirado žemos kvalifikacijos reikalaujančių ir dažnai mažai apmokamų darbų^{xx}. Aukštos kvalifikacijos inžinieriai ir kiti „Longbridge“ darbuotojai turės persikvalifikuoti ir jų įgūdžiai bus prarasti. Nepaisant to įmanoma, kad daugeliui šių darbuotojų iš „Longbridge“, pavyzdžiui, inžinieriams, galėtų būti suteikta galimybė dirbti kitur, kur reikalinga inžinieriaus kvalifikacija (žr. „Europos stebėjimo institucijos, 4 skyriuje).

Senųjų darbuotojų kvalifikacijos išsaugojimas gana sudėtingas socialiniams partneriams. Tačiau šis atvejo tyrimas iš *Vattenfall* rodo, kad galima tai padaryti, bet reikalingi naujoviški sprendimai.

Senujų darbuotojų kvalifikacijos išsaugojimas: *Vattenfall AB Švedijoje*

Vattenfall AB tęsia pastangas pritraukdama jaunus darbuotojus. Taip buvo suformuluoti trys metodai išsaugoti savo senuosius darbuotojus.

Pirmiausia darbuotojai virš 58 metų gali dirbti 80 % visos darbo dienos už 90 % atlyginimo neprarasdami jokių įmokų į pensijų fondą. Taip pat yra Vyresniųjų išteklių rezervas, kuriame pabrėžiamos vyresnių darbuotojų, kurie paliekami galimo etatų mažinimo, kvalifikacija ir kompetencija, kad jį galėtų naudoti kiti verslo padaliniai. Be to, vyresniųjų darbuotojų patirtis išsaugoma, jiems dalyvaujant mentoriavimo programoje jaunesniems darbuotojams. Šie metodai naudojami ten, kur darbuotojai ir jų vadovai susitaria.

Atvejo tyrimas taip pat rodo, kaip darbdaviai gali pritraukti jaunesnius darbuotojus ir kaip galima išsaugoti ir perduoti vyresnių, labiau patyrusių darbuotojų patirtį ir žinias.

4.2.7 Mokymasis visą gyvenimą

Europos užimtumo strategijoje mokymasis visą gyvenimą pristatytas kaip atsakas į pramonės restruktūrizavimą, užtikrinantis, kad darbuotojai dėl restruktūrizavimo netekę arba pakeitę darbą bei likusieji darbe turėtų kvalifikaciją, užtikrinančią jų darbingumą. JK 1998 m. buvo įsteigtas vyriausybės finansuojamas Profsajungos mokymų fondas, skirtas paremti mokymąsi darbo vietoje. Nuo 2002 m. profsajungoms turėjo įstatymišką teisę paskirti arba rinkti Profsajungos mokymų atstovus (PMA) organizuoti darbuotojų mokymus, ir Profsajungos mokymai buvo efektyvūs įtraukiant „netradicinius“ mokinius darbo vietoje. Šis modelis dabar paplito po Europą; keturios „Arcelor“ kompanijos *Vokietijoje, Ispanijoje, Belgijoje ir Liuksemburge* dalyvauja ES finansuojamame projekte, remiamame *Europos metalo pramonės darbuotojų federacijos*. Taip skatinamas Profsajungos mokymų atstovų modelis tarptautinių organizacijų su tarptautine komunikacija tarp darbuotojų kontekste .

Mokymasis visą gyvenimą bankų sektoriuje *Jungtinėje Karalystėje*

Dėl perkėlimo į užsienį uždarius pagrindinį JK bankų verslo padalinį kompanija ir susijusios profsajungos sukūrė „mokymų įsipareigojimą“, kuris į derybų darbotvarkę įtraukė perkvalifikavimo klausimą. Taip už darbuotojų įdarbinimą ateityje tapo atsakingas darbdavys ir išlaidų, ir nedarbo išmokų atžvilgiu. Anksčiau tokios kompanijos naudojo privačias mokymų organizacijas, o šiuo atveju darbdavys bendradarbiavo su vietinėmis aukštosiomis mokyklomis ir naujai paskirtais Profsajungų mokymų atstovais, kad užtikrintų jų darbuotojų užimtumo lygio pakilimą. Tai puikiai dera su lankstumo bei saugumo sąvoka ir vietinių mokslo įstaigų naudojimu remiant restruktūrizavimo paveiktus darbuotojus.

Profsajungų mokymų atstovai ne tik skatina mokymąsi darbo vietoje, jie taip pat padeda profsajungoms ir darbuotojams identifikuoti žmogaus mokymo poreikius. Įprastai profsajunga ir darbdavys dirbs kartu, kad sukurtų kvalifikacijos poreikių analizę, kuri bus išdalinta kartu su algalapiais arba Profsajungos mokymų atstovų. Tada duomenys surenkami, dažnai anonimiškai, ir galima identifikuoti kvalifikacijos poreikio ir reikalingiausių mokymo kursų tendencijas. Profsajungos mokymų atstovai ir darbdavys dirba kartu identifikuodami geriausią mokymų teikėją, ieškodami finansavimo ir organizuodami mokymų teikimą – t. y. darbo vietoje arba klasėje. Po mokymų Profsajungos mokymų atstovai ir darbdavys gali įvertinti mokymų kokybę bei tai, ar mokymai užpildė kvalifikacijos spragas, anksčiau identifikuotas Kvalifikacijos poreikių analizėje. Šį ciklą galima pakartoti pagal poreikius užtikrinti, kad visų darbuotojų, kuriems reikalingi mokymai, poreikis būtų patenkintas.

Kaip buvo pabrėžta anksčiau įrankių rinkinyje, socialinis dialogas yra tęstinis procesas ir toliau pateiktas pavyzdys rodo, kaip darbdaviai ir profsajungos gali sėkmingai sukurti nuolatinio tobulinimosi ir mokymosi visą gyvenimą kultūrą.

ENEL Italijoje

1999 m. „Susitarimo paktu“ buvo įsipareigota vykdyti nuolatinių mokymų programą, kurioje dalyvautų profsąjungos, kad pagerintų vidinį darbo mobilumą ir palaikytų verslo įvairinimą. Ši programa taip pat buvo specialiai nukreipta išsaugoti darbuotojas moteris. To progresas buvo stebimas bendro komiteto mokymų ir įdarbinimo klausimais.

2006 m. pradėjo veikti dar viena sutartis dėl dvišalio bendradarbiavimo ir mokymų, susijusi su ateities mokymų poreikiais, įskaitant įsipareigojimą mokyti naujus darbuotojus ir „mokyti visą gyvenimą“.

ENEL taip pat įsteigė atskirą mokymų kompaniją *Sfera*, atsiradusią sujungus atskiras technines ir profesines mokyklas kompanijos viduje. *Sfera* teikia tiesioginius mokymus, mokymus internetu ir mokymus darbo vietoje užsienio kalbų, IT, vadybos ir programinės įrangos srityse bei platesnius techninius ir profesinius mokymus. Mokymai yra pritaikyti kiekvienam ir siejami su atskirų darbų užduotimis. Kiekvienas darbuotojas susitaria su *Sfera*, kokius mokymus jis gaus.

Privatizavimas arba liberalizavimas sukuria iššūkius darbdaviams ir jų darbuotojams, kuriems gali prireikti įvairių priemonių susidoroti su kvalifikacijos problemomis. Toliau pateiktas atvejo tyrimas iš *Estijos* rodo, kaip darbdaviai prisitaikė prie to.

Eesti Energia Estijoje

Dėl rinkos liberalizavimo *Eesti Energia* neteko patyrusių darbuotojų, kurie persikėlė į kaimynines šalis, kur atlyginimai ir sąlygos geresnės, o likusiems darbuotojams trūksta reikalingų kalbų žinių, energijos prekybos įgūdžių ir energetikos reguliavimo žinių. Dėl to pasikeitė tradicinė įdarbinimo tvarka.

Kadangi kvalifikuotus kadrus reikia „nusipirkti“ (suvilioti) iš užsienio, kompanija keitėsi į patrauklų darbdavį siūlydama gerą atlyginimą ir galimybę įsitraukti į dinamišką ir struktūriškai svarbų sektorių. Kad užpildytų technologinių kvalifikacijų spragą, kompanija dalyvavo įdarbinimo mugėse, aukštųjų mokyklų (Talino technikos universitetas ir kt.) atvirų dienų renginiuose ir įdarbinimo galimybių aptarimuose, taip pat remiant studentus, dalyvaujančius darbo mainų programose užsienyje, kad jie įgautų naujų žinių ir įgūdžių (pvz., *Prancūzijoje* atominės energijos sektoriuje) ir patirties visiškai liberalizuotų rinkų sąlygomis.

Ilgalaikių kvalifikacijos problemų sprendimo planų kūrimas yra geriausiais metodais sprendžiant kvalifikacijos spragų problemas. Tačiau *E.On Švedijoje* nustatė, kad dabartinių darbuotojų rėmimas, ypač tų, kurie anksčiau iškritę iš kompanijos mokymų programos, galėtų greitai užkimšti kvalifikacijos spragas.

E.On Švedijoje

Švedijos E.On vykdo projektą, kuriuo siekiama identifikuoti darbuotojus, kurie iškritę iš su elektros energija susijusių mokslų. Kompanija parems šiuos darbuotojus baigiant jų mokymus nuo nutraukimo taško. Manoma, kad tai greitas ir nebrangus būdas užpildyti sektoriaus darbuotojų kvalifikacijos spragas.

4.3 Mokymai, perkvalifikavimas ir darbo vietos perkėlimas: santrauka

Ilgalaikis darbo jėgos planavimas, į kurį įeina kvalifikacijų profiliavimas ir ateities darbo jėgos poreikiai, yra ypač svarbus palengvinant darbuotojų įdarbinimą ir darbo vietos perkėlimo galimybę kompanijoje. Kompanijos ir sektoriaus lygio perkvalifikavimo mechanizmai, kuriuose integruotos formalios darbo vietos perkėlimo programos, turi būti tokio planavimo dalis.

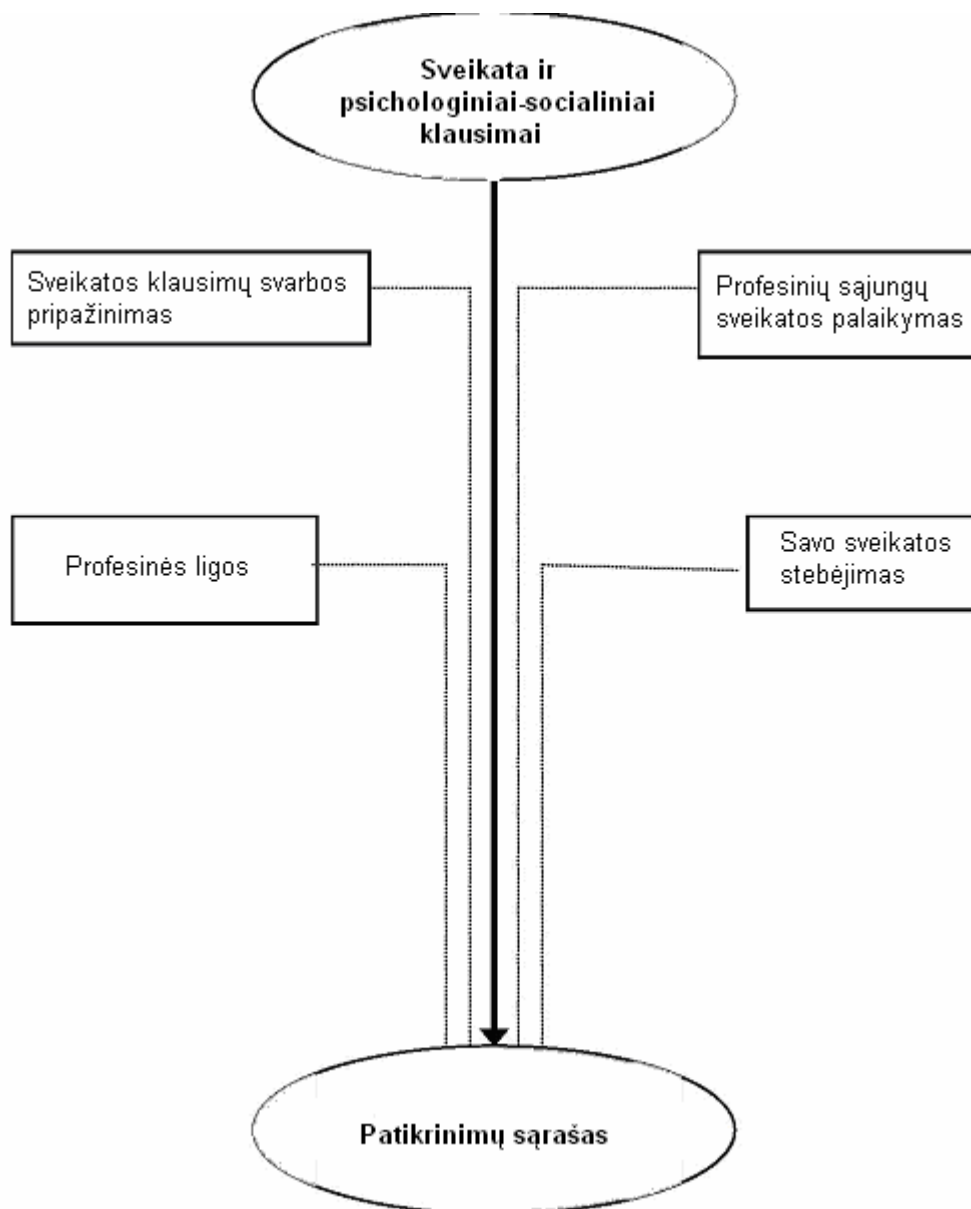
Išėjimo į ankstyvą pensiją pasirinkimas restruktūrizavimo metu turi būti naudojamas kartu su tinkamu kvalifikacijos stebėjimu, nes neapsvarstius balanso tarp šių dviejų klausimų galimas kvalifikacijos nutekėjimas, kuris ateityje gali būti verslui nuostolingas.

Darbuotojų mokymosi visą gyvenimą skatinimas duos naudą potencialaus kvalifikacijos netekimo atžvilgiu. Tai buvo pasiekta profsąjungų mokymo programomis, bendradarbiaujant su aukštojo mokslo įstaigomis ir efektyviu kompanijų siekimu būti gerais darbdaviais.

4.4. Pagrindinių apmokymų, perkėlimo ir atleidimo aspektų patikrinimas

- Ar organizacijoje yra procesus atitinkanti ilgalaikė kvalifikacijų programa ir apmokymų strategija? pažymėkite
- Ar platesnės sektoriaus kvalifikacijų prognozės ir aplinkos sąlygų pokyčiai turi įtakos organizacijos strategijai? pažymėkite
- Ar organizacijoje veikia ilgalaikė darbuotojų perkėlimo programa ir ar joje numatytas darbuotojų perkėlimas iš pareigų, kurios nebebus reikalingos organizacijai, į tas, kuriose bus reikalaujama tam tikros kvalifikacijos? Taip pat ar yra mechanizmai vietoje stebėti ir palengvinti šias galimybes? pažymėkite
- Ar jūsų šalyje ir įvairių veiklų sektoriuose veikia mechanizmai, kuriais naudojantis apmokomi minėtų organizacijos pokyčių paveikti darbuotojai? pažymėkite
- Ar į darbuotojų kvalifikacijų sukeitimo problemas atkreiptas dėmesys socialinių partnerių diskusijose apie organizacijos pasikeitimus? pažymėkite
- Ar, jei vykdoma priešlaikinio atleidimo strategija, svarstytos kvalifikuotų darbuotojų nutekėjimo problemos rizikos? pažymėkite
- Ar, jei numatytos didelės savanoriško išėjimo iš darbo išėtinės išmokos, numatytas ir alternatyvus tokių išmokų mokėjimas asmenims, kurie bus perkvalifikuojami? pažymėkite
- Ar socialiniai partneriai įvertino potencialią senesniųjų darbuotojų atleidimo situaciją, pvz.: kokie privalumai atleidus senesnius darbuotojus, ar atsižvelgiama į Europos ir šalyje galiojančius apsaugos nuo diskriminavimo dėl amžiaus įstatymus, skatinimas mokytis visą gyvenimą? pažymėkite
- Ar, jei organizacijos pokyčių įgyvendinimo metu priimamas atleidimų sprendimas, sukurti formalūs mechanizmai, padėsiantys asmenims rasti alternatyvų darbą toje pačioje arba kitoje organizacijoje? pažymėkite
- Ar sąjungos apsvaistytas jos atstovų apmokymas palengvinti persikvalifikavimą prieš arba vykstant organizacijos pokyčiams, arba mokymosi visą gyvenimą kontekste? pažymėkite
- Ar yra perkvalifikavimo programų stebėjimo ir vertinimo mechanizmai? pažymėkite

5. Sveikata ir psichologiniai-socialiniai klausimai



5.1 Kuo svarbūs sveikatos ir psichosocialiniai klausimai

Svarbu, kad socialiniai partneriai suprastų restruktūrizavimo poveikį protinei ir fizinei atskirų susijusių darbuotojų sveikatai bei visai organizacijai. Dėl netikrumo jausmo ar neapsaugotos darbo vietos patiriamas stresas gali pasireikšti ligomis bei įtakoti verslą bei jo efektyvumą. Restruktūrizavimas gali atskleisti ir parodyti esamas darbuotojų sveikatos sąlygas, bet ir sukelti naujų problemų. Be to, socialiniai partneriai turi atkreipti dėmesį ir į restruktūrizavimo metu darbo vietą išlaikančių darbuotojų sveikatą, taip vadinamą „išlikimo sindromą“. Po restruktūrizavimo likusių darbuotojų darbo krūvis gali padidėti ir tai gali neigiamai juos paveikti, pakenkti restruktūrizavimo tikslui, nes pablogės darbuotojų sveikata ir jie patirs stiprų stresą, nukentės jų santykiai su vadovais ir visos organizacijos viduje. Dažnai manoma, kad darbuotojai patys susidoros su perėjimo procesu iš kart po restruktūrizavimo. Tačiau įrodymai rodo, kad atsigavimo laikas gali skirtis ir darbuotojams reikalinga pagalba bei palaikymas po etatų mažinimo ar persikėlimo iš vienos kompanijos dalies į kitą.

Kaip parodė tyrimai (MIRE), parama sveikatai darbo vietoje prieš restruktūrizavimą gali sukurti tarp darbuotojų rūpinimosi sveikata kultūrą, kuri paskui padeda darbuotojams ir jų darbdaviui prisitaikyti ir susidoroti su pokyčiais. Tačiau nepaisant potencialios naudos Profesinės sveikatos tarnybos ne visur prieinamos ir ne visada vykdo prevencines sveikatos priežiūros programas.

5.2 Kaip spręsti sveikatos ir psichosocialinius klausimus?

5.2.1 Veiksmai darbo vietoje

Yra pavyzdžių, kai socialiniai partneriai dirba kartu, kad sumažintų nereikalingą stresą darbuotojams ir kompanijai, kuriai jie dirba. Dėl kitų šiame įrankių rinkinyje aprašytų klausimų, labai svarbu apsvarstyti poveikį darbuotojų sveikatai prieš atliekant bet kurį restruktūrizavimo veiksmą, kad sumažėtų streso ir kitų pašalinių efektų.

Toliau *Austrijos elektros pramonės kompanijų asociacijos* pateiktas atvejo tyrimas demonstruoja, kokią paramą darbdaviai gali suteikti stipriai restruktūrizavimo paveiktiems darbuotojams.

Mūsų kompanija pripažįsta, kad pokytis yra nuolat vykstantis ciklas, todėl kompanija įpareigota padėti darbuotojams prevencinėmis priemonėmis. Restruktūrizavimo metu darbuotojai specialiai apmokomi ir jiems patariama apie sveikatą. Kompanijoje siekiama sukurti modernią ir sveiką darbo vietą, todėl kompanija kreipėsi „darbo vietos sveikatos skatinimo“ sertifikatui gauti, kurį gavo 2006 m. Kad gautų šį apdovanojimą, kompanija turėjo atitikti daug kriterijų ir buvo imtasi šių priemonių:

- Bendradarbiavimas su Nacionaline sveikatos tarnyba ir FGÖ (Austrijos sveikatos fondas)
- Kompanijos „Energy Check“ (Mobilus sveikatos patarėjas) visose šakose
- Mokymų programa, susijusi su įvairiomis sveikatos temomis
- Dėmesys maitinimuisi, sveiki užkandžiai
- Kompanijos valgyklos reorganizavimas, „Weight Watchers“ darbe
- Vaisių ir daržovių ekspresas, morkų klubas (kiekvienam sekretariatui)
- Dėmesys judėjimui
- Pasirengimas pavasariui ir žiemai, pasirengimas darbui
- QiGong, Feldenkrais, šiaurietiškas ėjimas

Tokių programų pavyzdžiuose gali būti įtrauktos reabilitacijos programos sergančių darbuotojų integracijai palengvinti; seansai informuoti organizacijas ir darbuotojus apie potencialią riziką sveikatai, socialinė parama ir konsultavimas darbo vietos perkėlimo atveju ir atskirų darbuotojų sveikatos stebėjimas. Be to, daug kompanijų įvedė numatomo programos, kuriose yra įrankiai darbuotojams patiems stebėti savo sveikatą ir leisti kompanijai stebėti stresą reorganizavimo metu.

Kai kurios kompanijos įdarbina sveikatos specialistus padėti integruoti sveikatos strategijas darbo vietoje. Pavyzdžiui, *CEZ Čekijos Respublikoje* tiesiogiai įdarbino tris psichologus bei visą sveikatos tarnybą visiems savo darbuotojams. Šie ištekliai bus gyvybiškai svarbūs restruktūrizavimo metu ir po jo. *British Gas* atveju, atskiri darbuotojai turėjo galimybę skambinti 24 valandas per parą veikiančia nepriklausomas telefono linija ir gauti patarimų sveikatos klausimais.

Kita už sektoriaus ribų esančios kompanijos naujoviška programa įvedė „Sveikatos dieną“ kartą per metus, kad būtų rūpinamasi darbuotojų sveikata ir atskiri darbuotojai geriau žinotų sveikatai kenčiančius dalykus, pavyzdžiui, stresą. Sveikatos dienos programoje įtraukta informacija apie darbo saugą bei atsipalaidavimo technikas, sportą, dainavimą ir grupinius užsiėmimus, darbo ir laisvalaikio balansą, apibūdinamas sunkus darbas ligoninėje – ilgos darbo valandos, pamaininis darbas ir didelis fizinis bei psichologinis stresas.

Žinoma, ne tik darbdaviai palaiko darbuotojus. Toliau pateiktas atvejo tyrimas rodo, kaip sunkumų laikotarpiu profsąjungos gali padėti savo nariams.

Unison, viešųjų paslaugų profsąjunga *JK*, siūlo savo nariams paramą „Unison“ socialinio aprūpinimo sistemos forma. Tai labdaros fondas, prižiūrimas profsąjungos, padedantis nariams praktiškai, kad sumažintų stresą, kurį jaučia žmonės, ir vykstant procesui žmonės nesijaustų izoliuoti ir vieniši. „Unison“ socialinio aprūpinimo sistema yra unikali konfidenciali tarnyba, suteikianti patarimų ir pagalbos tik *Unison* nariams ir jų šeimoms

- Konsultavimas dėl skolų
- Iš klausymas ir parama
- Finansinė pagalba
- Pertraukos ir atostogos
- Asmeniniai patarimai

Labdaros fondas taip pat rengia nacionalinius seminarus, kad padėtų nariams ir jų šeimoms įveikti tam tikras problemas, bei siūlo finansinę paramą imat sveikatos atostogas.

Yra ir kitų gerų pavyzdžių ne elektros energijos pramonėje, kurie rodo, kaip kompanijos gali stebėti savo darbuotojų sveikatą, kaip pavyzdžiui, atvejo tyrime iš *BT JK*. Vykstančio restruktūrizavimo ir rūpesčių dėl sveikatos ir saugos klausimų kontekste *BT* kartus su profsąjungomis pristatė įrankį, skirtą identifikuoti stresą darbo vietoje ir su juo kovoti. Įrankis (*STREAM*) yra įvertinimo internete forma kompanijos intranete, kuris labai reklamuojamas. Klausimai susiję su tokiomis sritimis kaip, pavyzdžiui, darbo reikalavimai, darbo proceso kontrolė, vadovų parama, santykiai darbo vietoje, pareigos ir, aišku, pokyčiai. Užpildyta forma identifikuoja kenčiančius nuo streso ar esančius potencialioje rizikoje. Tada darbuotojui pasiūlomi patarimai, kaip spręsti iškilusias problemas, ir esant reikalui tolesnė pagalba, suteikiama kompanijos Pagalbos darbuotojams programos. Kadangi įrankis nebuvo sukurtas specialiai dėl restruktūrizavimo, kompanija su profsąjungomis galėjo palyginti anoniminius rezultatus, nes taip stebėjo stresą darbo vietoje, ypač dėl organizacinių pokyčių.

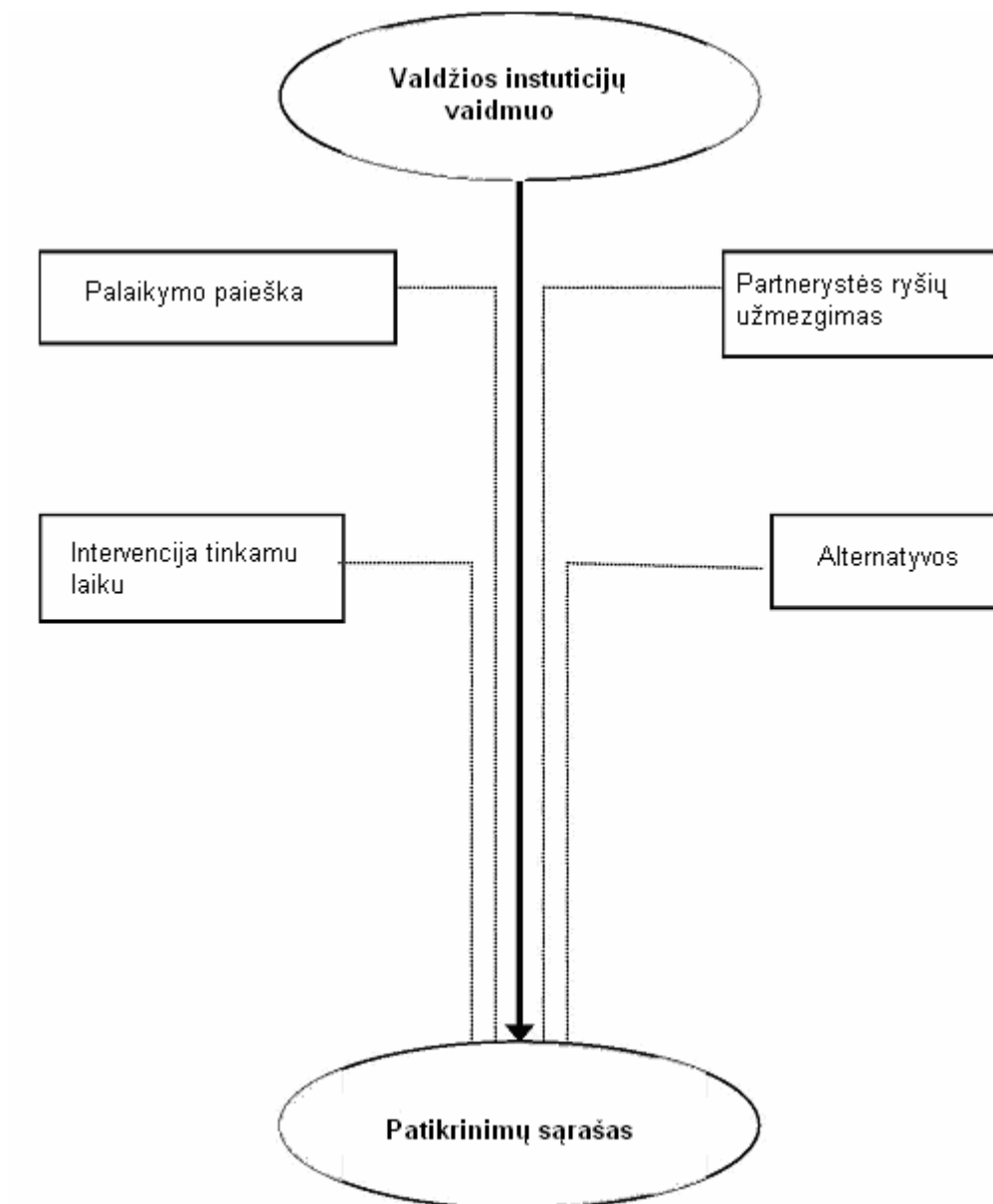
5.3 Sveikatos ir psichologiniai-socialiniai klausimai: santrauka

Restruktūrizavimas gali stipriai paveikti kompaniją paliekančių ir joje liekančių darbuotojų sveikatą. Siekiant sumažinti tokius efektus naudinga naudoti sveikatos strategijas prieš ir restruktūrizavimo metu. Jos turėtų tapti bendro sveikatos darbo vietoje skatinimo dalimi ir gali apimti jau esančių profesinės sveikatos tarnybų išplėtimą. Profsajungos taip pat gali dalyvauti teikiant paslaugas savo nariams, kurios padeda jiems vykstant pokyčiams, bet tai neturi būti daroma kompanijos, jau padedančios savo darbuotojams, sąskaita.

5.4. Pagrindinių sveikatos ir psichologinių problemų aspektų patikrinimas

- Ar bendrovių profesinės sveikatos priežiūros teikėjos dalyvauja organizacijos pokyčiuose? pažymėkite
- Ar darbininkų sąjungos, dalyvaujančios organizacijos pokyčiuose, pateikia reikiamų patarimų ir/arba praktiškai palaiko su sveikata susijusių problemų sprendimą? pažymėkite
- Ar socialinių partnerių apsvaistytas potencialus poveikis dėl organizacijos pokyčių, pvz.: intensyvesnis likusios darbo jėgos darbas dėl susidariusios situacijos? pažymėkite
- Ar socialinių partnerių apsvaistyti mechanizmai, kaip bus stebima darbuotojų sveikatos būklė, ir, jei bus, kokiais kanalais informacija apie rezultatus bus prieinama tiems, kurie priima strateginius sprendimus vykstant organizacijos pokyčiams? pažymėkite

6. Valdžios institucijų vaidmuo



6.1 Kuo svarbios valdžios institucijos

Restruktūrizavimas gali labai paveikti vietinę ekonomiką, ypač, kai kompanija, kuri atleidžia darbuotojus, yra pagrindinis darbdavys regione. Smūgis vietinėms tiekimo grandinėms, dažnai MVĮ, gali būti smarkus. Regiono lygiu valdžios institucijos vaidina svarbų vaidmenį palaikant atsigavimą ir darbuotojų prisitaikymą po restruktūrizavimo. Valdžios institucijos šiame kontekste yra mokymo ir mokslo teikėjai, vietinė ir centrinė valdžia, darbo paieškos tarnybos ir socialinio aprūpinimo centrai. Daugelyje Europos šalių „perdavimo kompanijos“ regiono lygiu veikia kaip laikini pakaitiniai darbdaviai, padedantys ieškoti darbo ir apmokančioms atleistus darbuotojus. Europos lygio programos taip pat gali teikti finansavimą regionams, administruojamiems valdžios institucijų.

Taigi į restruktūrizavimo padarinius reaguoja ne tik kompanija ir socialiniai partneriai. Kurį laiką Europos Komisija propagavo lankstumo ir saugumo sąvoką – t. y. darbo rinkos ir tinkamo darbuotojų saugumo kombinaciją. Lankstumu ir saugumu nesiekama įvesti „samdyk ir atleisk“ kultūros, bet atvirkščiai, jei gerai paplitę, lankstumu ir saugumu siekiama suteikti darbuotojams „įdarbinimo saugumą“, kitaip nei „darbo sauga“, ir jie remiasi aiškiai apibrėžtais, visapusiškais ir ilgalaikiais darbdavių planais.

Lankstumas ir saugumas taip pat nurodo, kad restruktūrizavimas vyksta nuolat, ir darbdavys bei darbuotojai pripažįsta, kad nuolatiniai pokyčiai neišvengiami, ir konstruktyviai dirba kartu siekdami, kad žmonės spėtų su pokyčiais ir jaustųsi ciklo dalimi. Integruotos lankstumo ir saugumo strategijos dažnos šalyse, kur dialogas – o svarbiausia pasitikėjimas – tarp socialinių partnerių bei tarp socialinių partnerių ir valdžios institucijų vaidina svarbų vaidmenį. Europos Komisijos komunikacija (REF).

Lankstumo ir saugumo pagrindas:

- Lanksčios ir patikimos sutartys
- Visapusės mokymosi visą gyvenimą strategijos
- Efektyvios aktyvios darbo rinkos strategijos
- Modernios socialinės apsaugos sistemos

Todėl nacionalinė ir regiono valdžia yra labai svarbi teikiant reikalingas darbo rinkos strategijas, ypač numatant ir identifikuojant ateityje nacionalinei ir regiono darbo rinkai reikalingas kvalifikacijas bei teikiant infrastruktūrą, kad darbuotojai būtų įdarbinami ilgam. Be to, perėjimo prie anglies dvideginio mažinimu pagrįstos ekonomikos negalima vykdyti organizacijos lygiu, jį turi vykdyti nacionalinė ir regiono valdžia. Valdžia turi paremti organizacijas joms persiorientuojant link alternatyvios energijos poreikių ir teikimo bei numatant reikalingas kvalifikacijas ir pagalbinus darbuotojus prisitaikant prie šių pokyčių.

6.2 Kaip spręsti valdžios institucijų įsitraukimo klausimą?

6.2.1 Paramos paieška

Kad valdžios institucijos palaikytų, reikia, kad jos tinkamu laiku būtų įtrauktos į diskusijas. Yra sukurta daug Europos lygio programų paremti kompanijoms tam tikruose regionuose, kuriose vyksta pokyčiai, bei yra daug kitų nacionalinių programų, skirtų atsigavimą ir prisitaikymą tam tikruose regionuose. Profsąjungos gali palaikyti darbdavio kreipimąsi pagalbos į valdžios institucijas, bet kad programai būtų suteiktas reikalingas finansavimas, profsąjungos turi būti įtrauktos ankstyvoje fazėje.

Nors yra daug pavyzdžių, kai valdžios institucijos parėmė pokyčius organizacijoje, tačiau galimi prieštaringi prioritetai. Tai gali atsitikti, kai valdžios institucijos, galbūt dėl politinių tikslų, siekia alternatyvių rezultatų socialiniams partneriams. Tokiais atvejais turi būti pasirūpinta, kad socialinių partnerių prioritetai sutaptų su kitų suteikiamų interesų prioritetais.

Valdžios institucijų vaidmuo svarbus diskutuojant apie finansavimą ir kvalifikacijas. Valdžios vadovaujamos atgaivinimo programos kartais suteikia mokymų finansavimą restruktūrizavimo laikotarpiu, taip pat gali daryti ir didesnės ES institucijos, pavyzdžiui, Europos socialinis fondas (žr. toliau šiame skyriuje). JK banko pavyzdys (žr. 4 skyrių) rodo, kaip valdžios institucijos (šiuo atveju aukštojo mokslo įstaiga) ir socialiniai partneriai gali dirbti kartu. Čia darbdavys, profsąjunga ir Profsąjungos mokymų atstovai gavo finansavimą tolesniems paveiktų darbuotojų mokymams ir perkvalifikavimui.

Padedant vyriausybei ir vietinės valdžios atstovams galima įsteigti stebėjimo institucijas (žr. skyrių apie numatymą ir skaidrumą). *Italijoje ENEL* atveju 2006 m. nacionalinė sektoriaus kolektyvinė sutartis rekomendavo Energetikos stebėjimo institucijos sukūrimą Finansų ministerijoje. Ši institucija susideda iš profsąjungų, valdžios, vartotojų ir kompanijų, kurios stebės pokyčius sektoriuje ir, jei reikės, rekomenduos įsikišti.

Electrabel Polaniec atvejis rodo, kokius patarimus ir paramą gali suteikti vietinės valdžios institucijos.

Electrabel Polaniec Lenkijoje

Beveik 800 darbuotojų, sutikusių su savanorišku išėjimu iš darbo, buvo pasiūlyta persikvalifikuoti išorinėje kompanijoje. Vietinė savivaldybė per finansų ir darbo skyrių dalyvavo šiame procese ir teikė paramą bei patarimus daugeliu klausimų, pavyzdžiui, mokymų ir įdarbinimo galimybių nustatymą, informaciją apie mokesčius ir tiekimo personalas teikė patarimus paveiktiems darbuotojams apie jų ateities darbo perspektyvas.

Žinoma, valdžios institucijų įsikišimas ir palaikymas siekia tarptautinį lygį ES ir atvejo tyrimas iš *Estijos* rodo, kaip per dialogą tarp Vyriausybės ir ES komiteto laiku suteikta parama gali garantuotai sumažinti didelių pokyčių poveikį darbuotojams sektoriuje.

Eesti Energia Estijoje

Elektros energijos gamyba ir kasyba bei naftos skalūno apdorojimas *Estijoje* labai priūti prie regionų ekonominiu ir socialiniu atžvilgiu. *Narva* regionas labai priklausomas nuo elektros energijos sektoriaus ir rinkos liberalizavimo metu vyriausybė bijojo, kad regionas patirs stiprų neigiamą poveikį. Ji prašė ir buvo suteikti pereinamieji laikotarpiai iki 2015 m., todėl galėjo pasiekti, kad senos naftos skalūno jėgainės atitiktų ES emisijų taisykles. Kad sumažintų etatų mažinimo sektoriuje poveikį, vyriausybei buvo suteiktas ES programos finansavimas pradėti atsinaujinančios energijos gamybą šiame regione.

Gana naujoviškas požiūris į valstybės paramą buvo stebimas *Čekijos Respublikoje*. Čia Darbo ir socialinių reikalų ministerija įsteigė Darbo skyrius visuose regiono centruose. Jie skirti padėti darbdaviams ir darbuotojams bet kurios restruktūrizavimo programos metu ir po jos. Jie teikia konsultacijas dėl darbo, psichologines konsultacijas, perkvalifikavimą, nedarbo išmokas ir kt.

Žinoma, ne visada įsikišimas sveikintinas ir kaip perspėjimas pateikiamas *Endesa* atvejis *Ispanijoje*, kur energetikos pramonė, spaudžiama Ispanijos vyriausybės, turėjo modernizuoti savo operacijas ruošiantis liberalizavimui. Dėl to pradėta naudoti per daug išteklių nuomos paslaugų ir sumažintos investicijos bei išlaidos priežiūrai, be to, Vyriausybė įvedė Perėjimo prie konkurencingumo išlaidų (CTC), finansinę schemą, padėsiančią susitvarkyti su tolesnio restruktūrizavimo padariniais. Tačiau kadangi faktinė konkurencija dar nevyko, CTC buvo naudojama didelėms nedarbo išmokoms finansuoti. Profsąjungos nuo pradžių buvo prieš CTC, bet naudodamiesi jomis išsiderėjo savo nariams daug. CTC leido kompanijoms pakeisti darbuotojus kitais už mažesnę atlyginimą ir prastesnes sąlygas, dėl to atsirado dviejų kategorijų darbuotojai.

6.2.2 Įsikišimas laiku

Potencialūs *Vauxhall* automobilių gamyklos uždarymo padariniai *Lutono* regionui iš karto sulaukė valdžios institucijų reakcijos. Rytų Anglijos plėtros agentūra kartu su kompanija ir profsajungomis 18 mėnesių prieš uždarymą įsteigė „*Vauxhall Luton*“ bendrovę. Bendrovė pateikė vietinei valdžiai koordinuotą planą ir užtikrino svarbų daugelio programų finansavimą, pavyzdžiui, perkvalifikavimo, smulkaus verslo plėtros. Pačios programos buvo apremtos išsamiu uždarymo poveikio regionui ekonominiu įvertinimu.

Valdžios institucijos turėjo aiškia funkciją numatant ir vystant reikalingas kvalifikacijas. Kaip rodo toliau pateiktas *JK* atvejo tyrimas, visų dalyvaujančių – Vyriausybės, finansuojančių agentūrų, darbdavių ir profsajungų – bendradarbiavimas gali sukurti galingą būdą kvalifikacijos spragoms užpildyti.

Energetikos akademija („Power Academy“) Jungtinėje Karalystėje

Sektoriaus kvalifikacijos tarybos energetikos ir komunalinių paslaugų sektoriuje atliktas tyrimas parodė, kad per ateinančią dešimtmetį 25 procentai darbuotojų, dabar užtikrinančių *JK* elektros energijos tinklų darbą, išeis į pensiją ir atsiras didelės kvalifikacijos spragos bei kitų problemų. Po šio tyrimo Elektros inžinerijos institutas įsteigė Energetikos akademiją, kuri kartu su Sektoriaus kvalifikacijos taryba siekia tobulinti diplomuotus inžinierius leidžiant jiems toliau mokytis. Ši programa įmanoma tik darbdaviams bendradarbiaujant su Sektoriaus kvalifikacijos taryba (SSC). Profsajungos yra įtrauktos į SSC ir, nors SSC vadovauja darbdavys, Vyriausybiniis finansavimas reikalauja, kad šiame procese dalyvautų ir profsajungos.

Regiono valdžia taip pat gali dalyvauti sušvelninat restruktūrizavimo poveikį MVĮ. *Vokietijoje* teritorinio įdarbinimo paktas buvo susijęs su krize mechaninės inžinerijos sektoriuje *Braunšvaige* (Kooperationsinitiative Maschinenbau, KIM). Čia profsajunga *IG Metall* iš pradžių vaidino pagrindinį vaidmenį skatinant darbų rezervo steigimą kolektyvinė sutarties sukūrimą, leidžiančią keitimąsi darbuotojais tarp vienuolikos regiono MVĮ. Darbų rezervas leido kompanijoms būti lankstesnėms ir susidoroti su įstatymų struktūrų pasikeitimais išvengiant atleidimų ir trumpalaikio darbo.

6.2.3 Sėkmingas bendradarbiavimas

Yra daug Europos fondų užimtumui skatinti. Europos socialinis fondas (ESF) yra vienas Europos struktūrinių fondų, skirtas sumažinti gerovės ir pragyvenimo standartų skirtumus ES šalyse ir regionuose, todėl skatina ekonominius ir socialinius ryšius. Yra finansavimą nustatantys kriterijai, bet darbdaviai gali kartu su valdžios institucijomis gauti finansavimą specialioms projektams.

„Equal“ yra Europos socialinio fondo (ESF) finansuojama programa, kuri valdo ir skatina naujas programas, kovojančias prieš diskriminaciją ir nelygybę darbo rinkoje. Ji remia dirbančius ir darbo ieškančius žmones. Be to, programa taip pat teikia padeda prieglobsčio prašantiems asmenims integracijos procese.

„Equal“ pagrindas yra tokie dalykai kaip:

- Bendradarbiavimas – pagrindinių regiono veikėjų, pavyzdžiui, mokymo įstaigų, NVO, kompanijų, viešųjų įdarbinimo tarnybų ir kt., suvedimas
- Tematinis požiūris – kartu su Europos užimtumo strategija
- Naujoviškumas – naujos idėjos
- Įgaliojimas – stiprina kompetencijos tarp dalyvaujančių kūrimą
- Tarptautiškumas – tarptautinis mokymasis
- Vyraujanti kryptis – geriausios praktikos integravimas

6.2.4 Alternatyvos

Socialiniai partneriai gali įtikinti vietinės valdžios institucijas paremti alternatyvius planus. Pavyzdžiui, *Vokietijoje* profsajunga *IG Metal* dalyvavo įsteigiant valstybinę–privatą bendrovę, į kurią įėjo darbdavys ir vietos valdžios institucija, kurti miesto ir verslo plėtros strategiją darbo mažėjimo tradiciniuose sektoriuose kontekste.

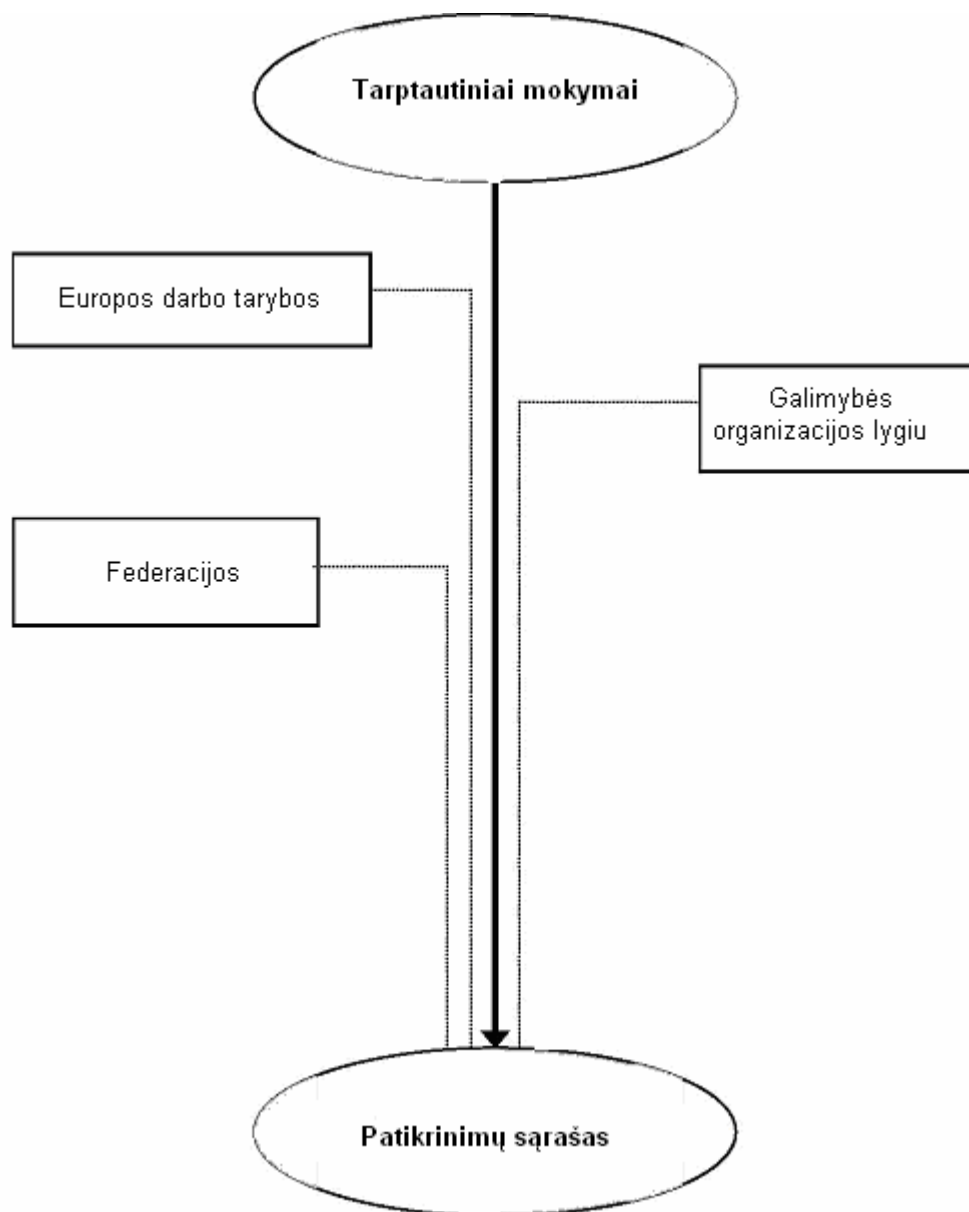
6.3 Valdžios institucijų vaidmuo: santrauka

Restruktūrizavimo kontekste valdžios institucijos yra mokymo ir mokslo teikėjai, vietinė, nacionalinė ir Europos lygio valdžia, darbo paieškos tarnybos ir socialinio aprūpinimo centrai. Visos arba kai kurios šių institucijų vaidina teigiamą vaidmenį restruktūrizavimo procesuose, ypač kai kompanija, Kūroje vystas restruktūrizavimas, yra pagrindinis vietos darbdavys ir ekonominė jėga. Kreipimasis į šias institucijas laiku suteikia galimybę bendradarbiauti. Bendradarbiaudami restruktūrizavimo dalyviai gali geriau prieiti prie atgaivinimo schemų ir Europos lygio socialinio bei struktūrinio finansavimo, kuri padėtų darbuotojams įgauti naujų įgūdžių, dėl kurių jie lengviau įsidarbintų. Čia ypač svarbi lankstumo ir saugumo sąvoka, kurios pagrindu gali vykti toks bendradarbiavimas.

6.4. Pagrindinių viešųjų institucijų vaidmens aspektų patikrinimas

- Ar vietiniame lygmenyje įgyvendinamos Europos, šalies ir/arba regiono lygmens iniciatyvos, pvz.: Europos socialinis fondas, finansuojamos regeneravimo programos arba mokymo iniciatyvos, padėsiančios įgyvendinti organizacijos pokyčių įgyvendinimą?
 pažymėkite
- Ar vietiniame lygmenyje galite būti pristatyti viešosioms institucijoms kaip turintys išskirtinių socialinių-ekonominių poreikių vykstant pokyčių įgyvendinimui organizacijoje, dėl ko problemų sprendimas turi įtraukti Europos ir/arba šalies vyriausybines organizacijas?
 pažymėkite
- Ar pradiniuose etapuose partneriai reikalauja viešųjų institucijų, kad padėtų sušvelninti platesnį restruktūrizacijos poveikį regionui, įskaitant ir tiekimo grandinę?
 pažymėkite
- Ar partneriai viešųjų institucijų reikalauja padėti organizacijoms planuoti platesnio masto pokyčius sektoriuje, įskaitant perėjimą prie mažo anglies dvideginio kiekio technologijų ekonomikos?
 pažymėkite
- Ar tose srityse, kur viešosios institucijos potencialiai veikia organizacijos pokyčius, ar jos siekia tų pačių rezultatų kaip socialiniai partneriai?
 pažymėkite

7. Tarptautiniai mokymai



7.1 Kuo svarbūs tarptautiniai mokymai

Restruktūrizavimas daugiausia vyksta tarptautiniame kontekste, kai tarptautinės kompanijos plečiasi Europoje, o paskutiniu metu ir Centrinės bei Rytų Europos šalyse. Geros patirties po restruktūrizavimo apibendrinimas visada naudingas nepaisant kultūrinių, įstatymų ir darbo vietos dinamikos skirtumų. Profsąjungos ir darbdaviai Europos elektros sektoriuje turėtų reguliariai keistis informacija tarptautiniu mastu, kad būtų pasiektos geriausios praktikos ir įdėtos didesnės pastangos mažinant restruktūrizavimo poveikį darbuotojams bei padidinti įtaką verslui.

7.2 Kaip spręsti tarptautinių mokymų klausimą?

7.2.1 Europos darbų tarybos

Europos darbų tarybos (EWC) naudingi mechanizmai, per kuriuos galima vykdyti tarptautinius mokymus. Reguliarūs darbuotojų ir vadovų susitikimai aptarti klausimus, susijusius su kompanijos veikla daugelyje šalių, gali sustiprinti supratimą ir palengvinti apsikeitimą informacija. Europos darbų tarybos gali sukurti stiprų ir energingą tarptautinį socialinį dialogą ir aplinką, kurioje gali vykti atviros ir nuoširdžios diskusijos tarp darbuotojų ir darbdavių. Europos lygiu darbdavio ir darbuotojų sąjungos gali svarstyti tolesnes pastangas užtikrinant, kad geros darbo praktikos būtų skleidžiamos jų nariams ir kad nuolat vyktų socialinis dialogas, dėl kurio tradiciniai komunikacijos būdai taptų vertingesni. Kadangi EWC buvo sukurtos pagal Europos įstatymus, darbdaviai ir EWC atstovai bei kompanija pagal įstatymą privalo užtikrinti tinkamą dialogą tarp vadovybės ir darbuotojų organizuojant reguliarius EWC susitikimus.

Be to, tarptautiniuose reikaluose EWC gali naudoti numatamuosius darbo metodus, nes darbdavys privalo teikti tarybai pasiūlymus, veikiančius įdarbinimo lygius, finansinę situaciją, ir bendrai tikėtinus organizacijos veiklos pokyčius. Tai turėtų paskatinti, jei socialiniai partneriai bendradarbiauja, tinkamą numatymą ir skaidrumą.

7.2.2 Europos profsąjungos ir darbdavių organizacijos

Europos lygiu profsąjungų ir darbdavių sąjungos taip pat gali daugeliu būdu palaikyti tarptautinius mokymus. Tikriausiai dažniausiai naudojamas aplinkos tarptautiniams mokymams kūrimo metodas yra per socialinį dialogą sektoriuje. Darbdavys ir darbuotojų atstovai reguliariai aptaria ir keičiasi informacija apie daugelį problemų, ir šis procesas yra ypač svarbus perduodant partnerių žinias ir veiklos, sunkumų bei jų oponentų supratimą (prastai apie strategiją ir metodus jų interesų pagerinimui diskutuojas atskiri šios susivienijusios organizacijos narių skyriai. Visos organizacijos gaus daug žinių ir kvalifikuotos informacijos pramonėje, kurioje jie dirba, ir tai galima tinkamai panaudoti remiant tarptautininkus mokymus tarp dviejų pramonės šakos pusių.

EMF ir „bendrasis poreikis“

Vienas *Europos metalo pramonės darbuotojų federacijos* tikslų yra jos narių koordinavimas teikiant mokymąsi visą gyvenimą darbo vietoje visoje Europoje. Pagal kampaniją „Bendrasis poreikis“ kiekvienas narys privalo užtikrinti, kad jų aktyvistai dirbtų kartu su nariais ir darbdaviu siekdami susitarti su darbdaviu dėl daugelio klausimų, pavyzdžiui, 5 dienų apmokamų mokymų per metus, kvalifikuotų profesionalų teikiamas profesinis mokymas, metinis mokymų planas, individuali teisė į mokymus ir kt. Todėl kampanija koordinuoja EMF politiką Europoje ir skatina mokymąsi visą gyvenimą. Kiekvienas narys turi pranešti EMF apie dabartinę situaciją šalyje ir kokių veiksmų buvo imtasi įgyvendinant kampaniją. Palaikydama savo narius atliekant tokius veiksmus EMF siekia išvystyti santykius tarp narių ir kampanija paskatinti tarptautinį mokymąsi.

7.2.3 Galimybės organizacijos lygiu

Darbdaviai ir profsąjungos gali dirbti kartu skatindamos tarptautinius mokymus nacionaliniu ir sektoriaus lygiu, kad skleistų geresnį supratimą. Keitimasis informacija tarp socialinių partnerių yra gyvybiškai svarbus išlaikant gerus darbinius santykius tarp šalių ne tik šalyje, bet ir toje pačioje kompanijoje užsienyje.

Tarptautinių mokymų skatinimas tarp naujesnių rinkų ir brandesnių rinkų iliustruojamas toliau pateiktame atvejo tyrime. *Eesti Energia* vadovybė ir jos darbuotojai dirbo kartu mokydami iš savo kolegų kitose šalyse.

Eesti Energia Estijoje

Ruošdamiesi pokyčiams kompanija ir profsąjungos atstovai įgavo patirties tiesiogiai iš savo kolegų brandesnėse rinkose. Profsąjungos atstovai atidžiai stebėjo savo kolegų darbą „Nordpool“ ir sektoriaus sąjungose visoje Europoje pabrėždami *Estijos* įsipareigojimą rinkos liberalizavimui. Kompanijos atstovai planuoja aplankyti *ESB* (IE) ir *CEZ* (CR), su išorės konsultantų pagalba sužinoti apie restruktūrizavimo veiksmų patirtį. Tai yra naudingiau nei susitikimas su artimais tiekėjais, kurie taps tiesioginiais konkurentais. Be to, kompanija nusipirko elektros energijos administravimo ir konsultavimo firmą Suomijoje, kad įgytų restruktūrizavimo patirties iš išorės, „Nordpool“ srityje.

Kaip rodo *EDF* atvejo tyrimas *JK*, profsąjungos taip pat gali dalyvauti tarptautiniuose mokymuose. 1995 m. vis dar nepriklausoma *London Electricity* nusprendė perkelti savo skambučių centro operacijas. Kompanija norėjo pasinaudoti mažesnių turto kainų ir darbo užmokesčio privalumais. Nors dalis Londone dirbančio personalo persikėlė, daugiausia darbuotojų naujame centre buvo įdarbinta vietoje. Kompanija pasinaudojo šia galimybe užbaigti profsąjungos pripažinimą tarp skambučių centro personalo. Profsąjunga *Unison* sugebėjo išlaikyti narius centre ir tęsė kampaniją siekdama pripažinimo. Tačiau problema nebuvo greitai išspręsta net, kai *EDF* pripažino *London Electricity* 1998 m. *Unison* buvo įtraukta į specialią derybų instituciją, kuri diskutavo apie Europos darbų tarybos (EWC) įsteigimą. EWC buvo įkurta ir pirmą kartą susitiko 2001 m. pabaigoje. Profsąjunga bendradarbiavo su Prancūzijos profsąjungomis *EDF* ir ypač su *CGT*, didžiausia profsąjunga kompanijoje. Tada profsąjungos iškėlė „Doxford“ pripažinimo klausimą „*EDF Group*“ lygiu, o *Unison* pasinaudojo tuo savo kampanijai palaikyti. *CGT* susitiko su *EDF* vadovybe ir paaiškino, kad *EDF* turi pripažinti profsąjungas ir įsitraukti su jomis į socialinį dialogą. Tada kompanija pasakė, kad pripažins profsąjungas, esančias „Doxford“, kaip socialinius partnerius. 2002 m. pabaigoje *EDF* oficialiai pripažino *Unison* skambučių centre.

7.3 Tarptautiniai mokymai: santrauka

Kadangi sektoriaus kompanijų veikla tampa tarptautinio pobūdžio, yra daugiau galimybių pasinaudoti gera restruktūrizavimo kitur praktika. Tai ypač ryškėja atsidarant Europos rinkai. Europos lygio organizacijos, pavyzdžiui EWC, Europos profsąjungos ir darbdavių organizacijos, gali pasinaudoti teigiamo atsako į restruktūrizavimą patirtimi.

7.4. Platesnių nei vietinio masto mokymų pagrindinių aspektų patikrinimas

- Ar Europos darbo tarybos stebi ir dalyvauja organizacijos pokyčių įgyvendinime Europos lygmenyje ir pateikia savo restruktūrizacijos patirtį šalies lygmenyje? pažymėkite
- Ar darbdavių ir darbuotojų federacijos prisitaikysios perteikti geriausias kitų bendrovių įgyvendintų pokyčių praktikas? pažymėkite
- Ar organizacijos lygmenyje personalo ar darbininkų sąjungų funkcionavimas leidžia išnaudoti platesnių nei vietinio masto mokymų galimybes? pažymėkite

Pagrindinis svarbiausių restruktūrizacijos aspektų sąrašas

Šio skyrelio informacija gali pasitarnauti kaip trumpos nuorodos, skaitytojui bendrai apžvelgiančios jų patirtį ir procedūras. Skaitytojams primenama, kad šis pagrindinių aspektų patikrinimo sąrašas yra bendrasis sutrumpintas sąrašas, galintis padėti tik tuo atveju, jei bus perskaityta kiekvieno šio priemonių rinkinio skyriaus išsamesnė analizė ir detalūs pagrindinių aspektų patikrinimo sąrašai.

- Ar visi vadovai žino apie teikiamas teises su restruktūrizacija susijusias konsultacijas tarp darbdavių ir darbuotojų atstovų ir ar darbuotojų atstovavimo informacija bei mechanizmai funkcionuoja visuose organizacijos lygmenyse?
- Ar vadovai tinkamai apmokyti ir pasirengę prisitaikyti prie pokyčių?
- Ar atranka, kurį darbuotoją perkelti, perkvalifikuoti arba atleisti yra nuosekli, sąžininga ir nešališka?
- Ar pagrindiniai organizacijos pasikeitimų, pvz.: privatizavimo, liberalizavimo, technologijų pasikeitimo, sujungimo, perėmimo ir kitų, priežasčių aspektai aiškiai pateikti ir bendrai suprantami socialiniams partneriams?
- Ar socialinio dialogo apie restruktūrizaciją *procesas*, įskaitant jos vertinimą, suplanuotas ir suderintas tarp partnerių prieš prasidedant diskusijoms?
- Ar socialiniam dialogui sukurtos įvairios skirtingų organizacijos lygmenų struktūros, pvz.: Europos darbo tarybos, šalies darbo tarybos, bendrovės ekonomikos komitetas ir kitos, ir ar jos pajėgios konsultuoti restruktūrizacijos klausimais?
- Ar Europos darbo tarybos stebi ir dalyvauja organizacijos pokyčių įgyvendinime Europos lygmenyje ir pateikia savo restruktūrizacijos patirtį šalies lygmenyje?
- Ar vyksta dialogas apie ateities įgūdžių reikalavimus, perkvalifikavimą ir perkėlimą ir ar bendrovė turi ilgalaikę įgūdžių strategiją?
- Ar darbdavių ir darbuotojų federacijos tinkamai pasiruošusios perteikti geriausias kitų bendrovių įgyvendintų pokyčių praktikas?
- Ar darbdavių atstovai apmokyti dalyvauti ir priimti sprendimus restruktūrizacijos procese ir ar buvo vykdomi jungtiniai apmokymai tarp socialinių darbuotojų?
- Ar darbdaviai ir darbuotojų atstovai suderino informavimo ir/arba diskutavimo apie tikėtinus arba siūlomus organizacijos pasikeitimus teises?
- Ar aptariant šias teises svarstomas informacijos apsikeitimo tarp socialinių partnerių laikas ir ar darbuotojų atstovams pakanka laiko tinkamai pasiruošti ir konsultuoti savo atstovaujamus darbuotojus?
- Ar diskusijose apie tai, kaip vykdyti organizacijos pokyčių įgyvendinimą, socialiniai partneriai buvo nukreipti į tarptautinio lygmens sutartis arba anksčiau suderintus jungtinius dokumentus?
- Ar socialiniai partneriai įkūrė arba buvo nukreipti į Darbo jėgos stebėjimo institucijas, kurios gali pateikti informacijos apie darbo jėgos perspektyvas, demografinį ir/arba darbuotojų poreikį organizacijos veiklos sektoriuje?
- Ar yra į procesą galimų įtraukti trečiųjų šalių, ypač Europos, šalies ir/arba regiono iniciatyvų, pvz.: Europos socialinis fondas, finansuojamų regeneracijos programų arba mokymų iniciatyvų, kurios galėtų padėti vietiniame lygmenyje įgyvendinti organizacijoje vykdomus pakeitimus?

- Ar tose srityse, kur viešosios institucijos potencialiai įtakoja organizacijos pokyčius, jos siekia tų pačių rezultatų kaip socialiniai partneriai?
- Ar restruktūrizacijos proceso metu darbininkų sąjungos turėjo galimybę pateikti restruktūrizacijos alternatyvas arba atleidimų modelį ir ar partneriai apsvaustė, kaip sušvelninti neigiamą restruktūrizacijos poveikį?
- Ar organizacijoje veikia ilgalaikė darbuotojų perkėlimo programa ir ar joje numatytas darbuotojų perkėlimas iš pareigų, kurios nebebus reikalingos organizacijai, į tas, kuriose bus reikalaujama tam tikros kvalifikacijos? Taip pat ar yra mechanizmai vietoje stebėti ir palengvinti šias galimybes?
- Ar socialiniai partneriai įvertino potencialią senesniųjų darbuotojų atleidimo situaciją, pvz.: kokie privalumai atleidus senesnius darbuotojus, ar atsižvelgiama į Europos ir šalyje galiojančius apsaugos nuo diskriminavimo dėl amžiaus įstatymus, skatinimas mokytis visą gyvenimą?
- Ar yra perkvalifikavimo programų stebėjimo ir vertinimo mechanizmai?
- Ar socialinių partnerių apsvaustytas potencialus organizacijos pokyčių lemiamas poveikis, pvz.: likusios darbo jėgos intensyvesnis darbas ir poveikis atleistiems darbuotojams?
- Ar bendrovių profesinės sveikatos priežiūros teikėjos dalyvauja organizacijos pokyčiuose?
- Ar organizacijos pokyčiuose dalyvaujančios darbininkų sąjungos pateikia reikiamų patarimų ir/arba praktiškai palaiko su sveikata susijusių problemų sprendimą?
- Ar socialinių partnerių apsvaustyti mechanizmai, kaip bus stebima darbuotojų sveikatos būklė, ir, jei bus, kokiais kanalais informacija apie rezultatus bus prieinama tiems, kurie priima strateginius sprendimus vykstant organizacijos pokyčiams?