



Pārstrukturizēšanās elektroenerģijas nozarē: sociāli atbildīgas pārstrukturizēšanās instrumenti ar labākās prakses ceļvedi

GALĪGĀ VERSIJA

**EURELECTRIC, EPSU UN EMCEF paredzēts
ziņojums**

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

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



SATURS

| | |
|---|----|
| 1. Ievads..... | 5 |
| 1.1 Elektroenerģijas nozares pārstrukturizēšanās konteksts..... | 5 |
| 1.2 Definīcija: jēdziena „pārstrukturizēšanās” nozīme | 6 |
| 1.3 Metodiskā līdzekļa mērķis un darbības joma..... | 7 |
| 2. Sociālais dialogs..... | 9 |
| 2.1 Kāpēc sociālais dialogs ir tik svarīgs? | 10 |
| 2.2 Kā risināmas sociālā dialoga problēmas? | 10 |
| 2.2.1 Sociāla dialoga uzsākšana..... | 10 |
| 2.2.2 Līdzdalības pakāpe | 12 |
| 2.2.3 Realitātes apzināšanās..... | 12 |
| 2.2.4 Pārstrukturizēšanās procesa pārraudzība un izvērtēšana | 12 |
| 2.2.5 Pietiekams laiks arodbiedrību pārstāvjiem | 12 |
| 2.2.6 Privatizācija, liberalizācija un pārstrukturizēšanās | 12 |
| 2.2.7 Privatizācija | 13 |
| 2.2.8 Liberalizācija | 13 |
| 2.2.9 MVU..... | 14 |
| 2.2.10 Aģentūras un pagaidu darbinieki..... | 14 |
| 2.2.11 Darbinieku apvienības | 15 |
| 2.2.12 Ārpakalpojumi | 15 |
| 3. Prognozes un pārredzamība..... | 24 |
| 3.3.1 Prognozes | 26 |
| 3.3.2 Pārredzamība | 27 |
| 3.4.1 Pamatnolīgumi | 28 |
| 3.4.2 Kopīgie dokumenti..... | 30 |
| 3.4.3 Darba vietu novērošanas centri | 30 |
| 3.4.5 Vienlīdzīgi un mazāk aizsargāti darbinieki..... | 31 |
| 4. Apmācības, pārkvalifikācija un pārcelšana..... | 34 |
| 4.2.1 Oficiālu mehānismu veidošana darbinieku pārkvalificēšanai | 35 |
| 4.2.2 Pārcelšana un pārvietošana | 36 |
| 4.2.3 Pārkvalifikācija nozaru līmenī | 36 |
| 4.2.4 Darbaspēka prasmju problēmas | 37 |
| 4.2.5 Priekšlaicīga pensija un prasmju kopums..... | 37 |
| 4.2.6 Izvairīšanās no kvalificēta darbaspēka aizplūšanas..... | 37 |
| 4.2.7 Mūžizglītība | 38 |
| 5. Veselības un psihosociālās problēmas | 41 |
| 5.2.1 Pasākumi darba vietā..... | 42 |
| 6. Valsts institūciju loma..... | 46 |
| 6.2.1 Atbalsta meklēšana | 47 |
| 6.2.2 Savlaicīga iejaukšanās..... | 48 |
| 6.2.3 Partnerības darba veikšana..... | 49 |
| 6.2.4 Alternatīvas | 50 |

| | |
|--|----|
| 7. Pārrobežu apmācība..... | 52 |
| 7.2.1 Eiropas uzņēmumu padomes | 53 |
| 7.2.2 Eiropas arodbiedrību federācijas un darba devēja organizācijas | 53 |
| 7.2.3 Iespējas organizāciju līmenī | 53 |

Izpildes kopsavilkus

Skatoties pēc dažādajām Eiropas Savienības direktīvām, kas saistītas ar tirgus liberalizāciju, pārstrukturizēšanās ir kļuvusi par aktuālu problēmu sociālajiem partneriem, kas darbojas Eiropas elektroenerģijas sektorā (**5. lpp.**). Eiropas sociālā modeļa kontekstā ir saprotams, ka labākais veids, kā pievērsties pārstrukturizēšanās ietekmei, ir efektīvs sociālais dialogs starp darba devējiem un arodbiedrībām. Šo praksi vēl vairāk uzlabo Eiropas un nacionālās likumdošanas struktūras, kā arī spēcīgā uzņēmējdarbības pozīcija (**9. lpp.**).

Lai sociālais dialogs būtu efektīvs, tam ir jābūt savlaicīgam, aktīvam, jānorit sadarbības garā un tajā ir pilnīgi un reāli jāiesaista attiecīgais darbaspēks. Dialogā vienmēr ir jāiekļauj arī norises pārraudzības un rezultātu novērtēšanas mehānismi. Sociālā dialoga pamatā ir jābūt reālistiskai izpratnei par konkrētām pozīcijām, kurās atrodas katrs no sociālajiem partneriem. "Klusās pārstrukturizēšanās" radīto ietekmi var palīdzēt samazināt sociālā dialoga uzsākšana SME ietvaros, resursu decentralizācija un situācijas, kas saistītas ar netipiskiem darbiniekiem (**14. lpp.**).

Veiksmīgas pārstrukturizēšanās centrālais jautājums ir prognozes un caurspīdīgums. Lai efektīvi pārvaldītu izmaiņas, balstoties uz izveidotā pamata, šai pieejai vajadzētu kļūt par katras organizācijas ikdienas dzīves sastāvdaļu (**21. lpp.**). Lai stiprinātu ar prognozēm un caurspīdīgumu saistīto paļāvību, ir nepieciešamas dažādas struktūras un mehānismi, kas ir cieši saistīti ar pārstrukturizēšanos.

Darbinieka vispārējās nodarbinātības iespēju, kā arī iespējamo pārdislocēšanu uzņēmuma ietvaros palīdz nodrošināt ilgtermiņa darbaspēka plānošana, kas ietver oficiālus pārkvalificēšanās mehānismus un mūžapmācības ētosu (**31. lpp.**). Pārstrukturizēšanās iespējas, kas saistītas ar pieredzējušu darbinieku aiziešanu, piemēram, agrīna pensionēšanās, izraisa kvalifikācijas noplūdes risku gan uzņēmuma, gan sektoru līmenī (**34. lpp.**).

Pārstrukturizēšanās pieredze var kaitīgi ietekmēt darbinieku veselību, un tas attiecas gan uz aizejošiem, gan arī uz paliekošiem uzņēmumu darbiniekiem. Tā mazināšanas nolūkos jau pirms pārstrukturizēšanās vajadzētu izveidot pozitīvu veselības stratēģiju, kas pēc tam kļūtu par organizācijas dzīves sastāvdaļu (**40. lpp.**).

Atkarībā no pārstrukturizēšanās apstākļiem labvēlīga loma var būt arī valsts institūcijām vietējā, valsts un/vai Eiropas līmenī, sadarbojoties ar sociālajiem partneriem (**45. lpp.**). Tas it īpaši attiecas uz gadījumu, kad uzņēmums, kurā notiek pārstrukturizēšanās, ir lielākais darba devējs konkrētajā ģeogrāfiskajā teritorijā.

Sociālie partneri, iespējams, var saņemt specifisku palīdzību, izmantojot esošās Eiropas fondu plūsmas, lai pārvaldītu ar darbiniekiem un dalībniekiem saistītās izmaiņas (**46. lpp.**). Ņemot vērā sektora arvien pieaugošo starptautisko raksturu, pastāv arvien vairāk iespēju, lai apsvērtu labās prakses pieeju pret citur izmantotajām uzņēmuma pārstrukturizēšanās formām. To var atvieglot esošās Eiropas līmeņa sociālo partneru organizācijas.

1. Ievads

1.1 Elektroenerģijas nozares pārstrukturizēšanās konteksts

1996. gadā ES ministru padome pieņēma *direktīvu 96/92/EK par kopīgiem noteikumiem attiecībā uz elektroenerģijas iekšējo tirgu*. Galvenais direktīvas virzītājspēks bija nozares liberalizācija. Liberalizācija tika uzsākta daudz straujākiem soļiem nekā paredzēts direktīvā par pilnīgu tirgus atvēršanu, ko plānots panākt līdz 2009. gadam. Kamēr šajā pārmaiņu laikā Eiropas Komisija nostiprināja direktīvas sabiedrisko pakalpojumu noteikumus, vienlaikus sākās arī sociālais dialogs, iesaistot EURELECTRIC, EPSU un EMCEF, kas analizēja attīstības tendences veselības un drošības ziņā, kā arī pārstrukturizēšanās ietekmi uz nodarbinātību un vienlīdzību. Lai gan liberalizācija atsevišķos gadījumos ierosināja šīs izmaiņas un vairumā gadījumu tās paātrināja, tas nav vienīgais virzītājfaktors elektroenerģijas nozarē (skatiet 1.2. nodaļu).

Komentētāji uzskata, ka „pārstrukturizēšanās process, liberalizācija un/vai privatizācija nenoliedzami ir skatāma darbavietu zaudēšanas kontekstā”. Neto darbavietu samazināšanās apstākļos ES-15 dalībvalstīs nozarē darbavietu skaits laikposmā no 1995. līdz 2005. gadam samazinājās par 246 000, savukārt jaunajās dalībvalstīs laikposmā no 2000. līdz 2004. gadam par 44 000. Lielākie zaudējumi vērojami attīstītos atvērto tirgos, kam seko atvērtie tirgi. Vismazāk samazinājums šobrīd skāris tirgus, kuros tiek īstenota liberalizācija (skatiet zemāk). Tomēr ņemot vērā Eiropas Parlamenta enerģētikas komitejas pēdējo pieņemto lēmumu (2008. gada maijā), panākt, lai dalībvalstis sadala vertikāli integrētus uzņēmumus, iespējams šie skaitļi mainīsies.

Ražošanas, sadales-pārvades, kā arī tirdzniecības un pārdošanas apakšnozarēs vērojama atšķirīga ietekme, lielākie samazinājumi novērojami sadalē, savukārt lielākie ieguvumi - tirdzniecībā, mazāka ietekme vērojama ražošanā, kur tiek izmantoti atjaunojamie resursi.

Nodarbinātības ziņā kopumā vērojams pieprasījuma samazinājums pēc „zemas kvalifikācijas” darbiniekiem, iekārtu un mašīnu operatoriem, tiem, kas strādā vienkāršus darbus, vidēja līmeņa vadītājiem, mazkvalificētiem un kvalificētiem tīkla operatoriem. Tas galvenokārt panākts, izmantojot ārpakalpojumus pārdošanā, pārvaldīšanā un klientu apkalpošanas personālam. Skatoties pretējā virzienā, ir vērojams vispārējs augstākās vadības, profesionāļu, juristu un tehnisko speciālistu darba vietu, projektu vadības, tirdzniecības un starpniecības darbinieku pieaugums. Kopumā nozarē dominē vidēja līmeņa darbinieki, taču ir vērojams straujš zemāk izglītotu darbinieku skaita samazinājums un atbilstoši straujš augsti izglītotu darbinieku skaita pieaugums.

Atjaunojamo enerģijas avotu gadījumā, pāreju no tradicionālās ogļu, naftas un gāzes kurināmā tehnoloģijas daļēji sekmē ES ieviestā *direktīva par atjaunojamās enerģijas saražotās elektroenerģijas izmantošanas veicināšanu*. Šo pārmaiņu ietekmē iespējams pieaugs vajadzība pēc augsti kvalificētiem speciālistiem, īpaši mašīnbūves un tirdzniecības jomās, kā arī attiecīgi samazināsies pieprasījums pēc zemākas kvalifikācijas darba vietām.

Pārskats: *elektroenerģijas un gāzes tirgu atvēršanas ietekme uz nodarbinātību* (ECOTEC Research and Consulting, 2007. gads, Brisele, Eiropas Komisija)

Šajā salīdzinošajā pētījumā izvērtēta Eiropas elektroenerģijas tirgus atvēršanas ietekme uz nodarbinātību un tas, kā to risinājuši dažādi uzņēmumi. Pētījumā ietvertie galvenie Eiropas un nacionālās politikas ieteikumi ietver: Eiropas līmenī

- Eiropas Komisijai jāturpina elektroenerģijas nozares liberalizācijas pozitīvo un negatīvo ietekmju izpēti un sociāli atbildīgai pārstrukturizēšanai jāaicina dalībvalstīm (ar atklātās koordinācijas metodi) popularizēt labākās prakses metodes;
- labākās prakses popularizēšana visaktīvāk jāuzņemas dalībvalstīm, kurās liberalizācijas process vēl ir tā agrīnākajās stadijās;
- Eiropas Komisijai jāizmanto tās ietekme, lai popularizētu konstruktīvu sociālo dialogu starp galvenajiem dalībniekiem, kas iesaistīti nozaru pārstrukturizēšanā, un pārvaldītu darba tirgus pārmaiņas.

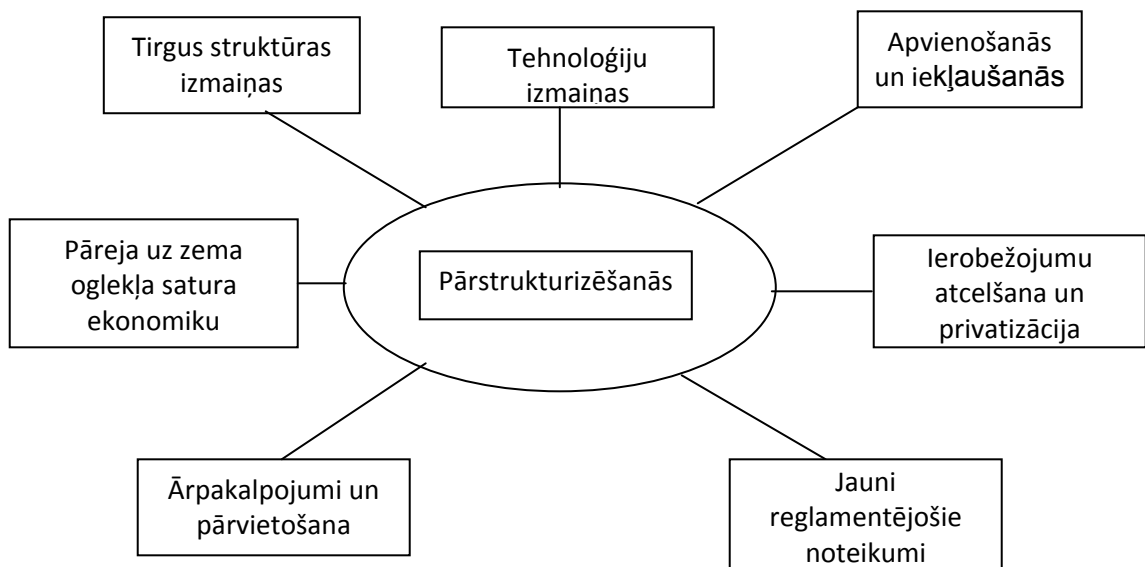
Nacionālajā līmenī

- valstu sociālajiem partneriem un citām ieinteresētajām personām aktīvi jāseko un jāapspriež tirgu atvēršanas ietekme, jo īpaši:
- nozaru un teritoriālo pārmaiņu ietekmi uz nodarbinātību ātras transformācijas laikā;
- ārpakalpojumu iespējamiem ietekmes veidiem uz nodarbinātību, īpaši saistībā ar darba apstākļiem, veselību un drošību, kā arī iemaņu attīstīšanu;
- iespējamiem riskiem, ko izraisa radušais iemaņu trūkums tehniskajās jomās;
- vajadzību līmenim uzlabotas apmācības iespējām jauniem absolventiem tehniskajā izglītībā;
- pārkvalificēšanai izmantojamu sistēmu izveides nozīmei, jo īpaši, lai nodrošinātu efektīvu pārcelšanu citā amatā.

Viss ECOTEC pētījums atrodams vietnē: <http://epsu.org/a/2939>

1.2 Definīcija: jēdziena „pārstrukturizēšanās” nozīme

Pārstrukturizēšanās ir uzņēmējdarbības reorganizācija, kas vērsta uz to, lai paaugstinātu efektivitāti un peļņu. To var attēlot šādi:



Pārstrukturizēšanās var radīt izmaiņas organizāciju ģeogrāfiskajās robežās, kā arī samazināt kopējo darbinieku skaitu un lielu organizāciju gadījumā izraisīt ietekmi uz piegādes ķēdēm. Tā ietekmē ne tikai starptautiskas un lielas organizācijas, bet ļoti bieži arī mazus un vidējus uzņēmumus (MVU). Uzmanības pievēršana iepriekšminēto izdevumu cēlonim nozīmē pārstrukturizēšanos MVU, ko sauc par „klusu pārstrukturizēšanos”.

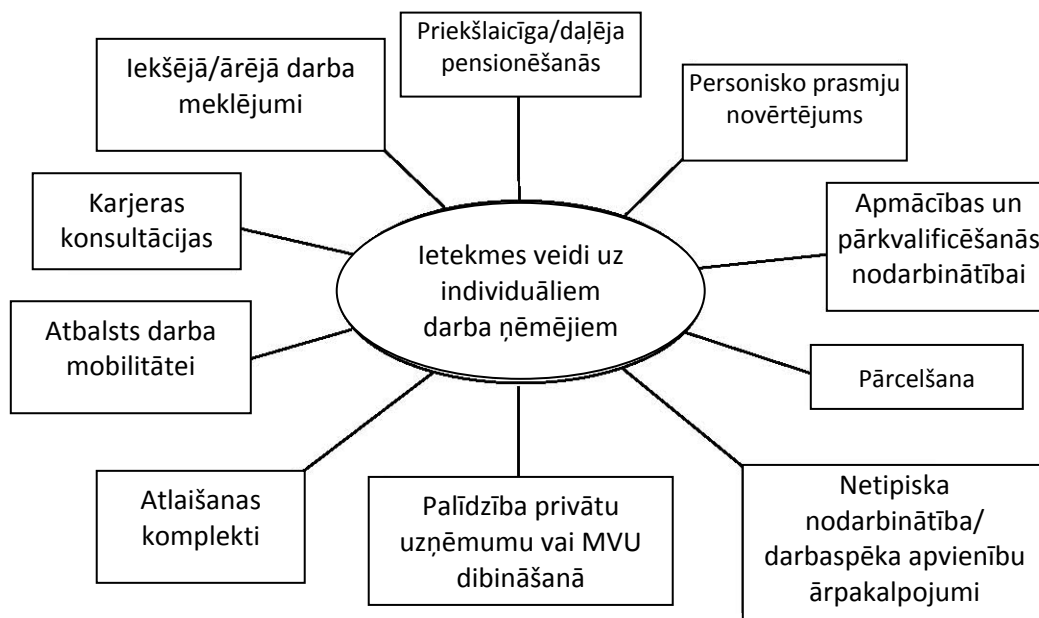
Metodiskajā līdzeklī pārstrukturizēšanās tiks aplūkota kā „sociāli atbildīga pārstrukturizēšanās” vai SAP^{iv}. Ja pārstrukturizēšanās pamatā tiek aplūkota kā ieinteresēto personu īstermiņa peļņa, SAP var uzskatīt kā veicinošu ieinteresēto personu ilgtermiņa vērtībai^v. SAP varētu iesaistīt plašu ieinteresēto personu loku (tostarp sociālos partnerus) ar dažādām interesēm, kas var sakrist vai būt atšķirīgas.

Ja pārstrukturizēšanās ietver kādu no vairākiem pasākumiem, SAP uzskatāma par pilnīgāk pārvaldītu procesu, kas saistīts ar:

- izmaiņu paredzēšanu un to ietekmi, īpaši uz darbaspēku;
- rūpīgu alternatīvu izskatīšanas ietveršanu straujākas ietekmes izmaiņām, piemēram, štatu vienību samazināšanai;
- izmaiņām pieskaņotu, ilgspējīgu un atbildīgu risinājumu meklēšana, izmantojot konstruktīvu, padziļinātu un nepārtrauktu dialogu starp sociālajiem partneriem un ieinteresētākajām pusēm;
- pārmaiņu ietekmes un procesa izvērtēšanu^{vi}.

Individuālu darba ņēmēju pārstrukturizēšanās var ietekmēt atsevišķos vai lielākajā daļā no iespējamiem veidiem, kas minēti zemāk:

1.3 Metodiskā līdzekļa mērķis un darbības joma

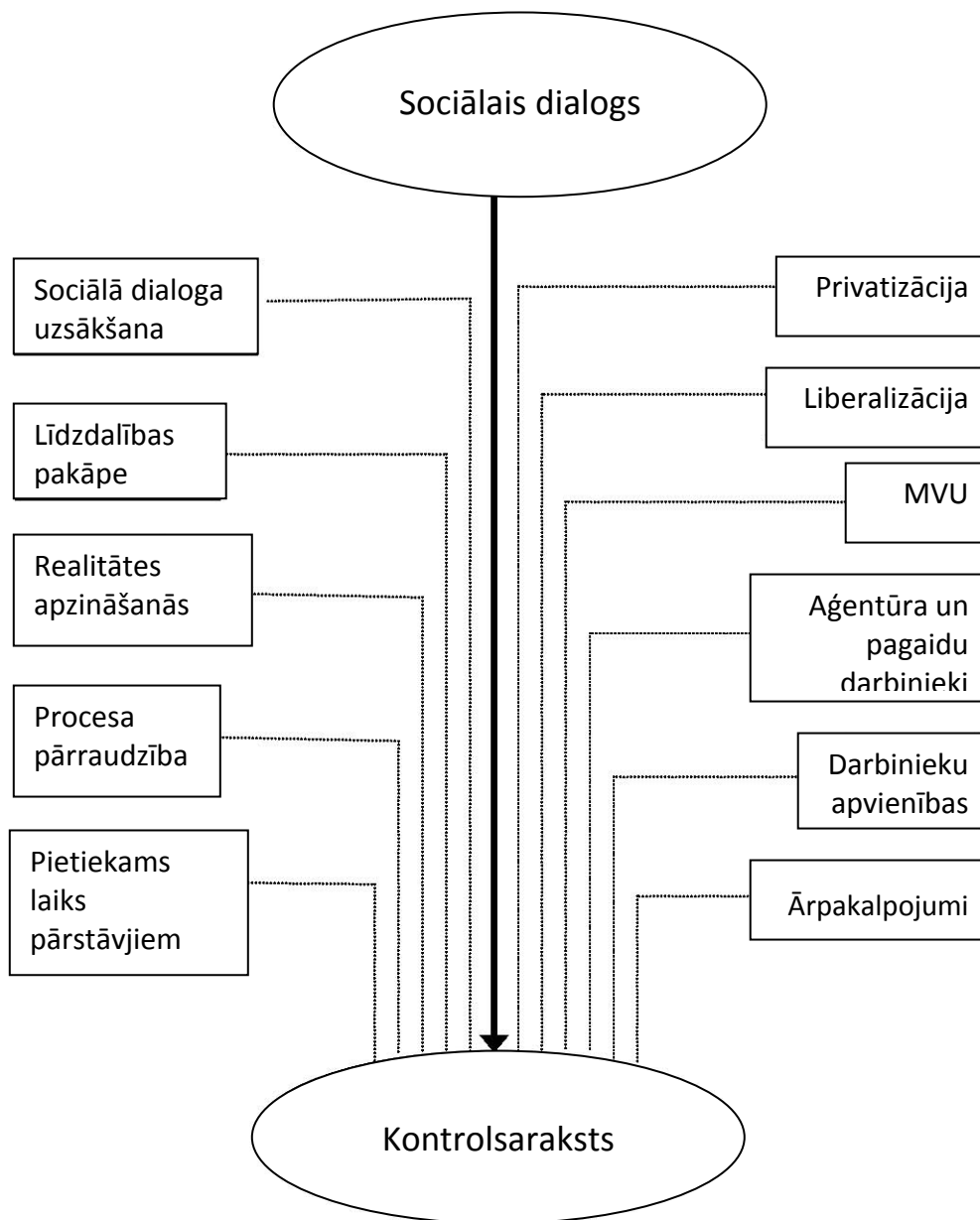


Šis metodiskais līdzeklis ir paredzēts, lai veicinātu darbinieku, vadītāju un arodbiedrību izpratni par sociāli atbildīgu pārstrukturizēšanās praksi. Tajā pievērsta uzmanība vislabākajai praksei pārstrukturizēšanās procesos elektroenerģijas nozarē un ārpus tās, kam ir pozitīvi rezultāti attiecībā uz sociālajiem partneriem, un tā ir nododama un/vai pielāgojama elektroenerģijas nozarē.

Īpašas cerības tiek liktas uz to, ka metodiskais līdzeklis ieinteresēs sociālos partnerus, kas iesaistīti Dienvidaustrumeiropas enerģijas kopienā pēc Saprašanās memoranda (2007. gads) par tirgus atvēršanas sociālajām dimensijām enerģijas nozarē un sociālā dialoga procesa attīstību, ietverot sociālo forumu un rīcības plānu izveidi, kas risinās tirgus atvēršanas ietekmi reģionā. (Lai iegūtu vairāk informācijas, apmeklējiet vietni <http://www.epsu.org/r/239>).

Šis metodiskais līdzeklis veidots pamatojoties uz sociālo partneru uzsāktajām aptaujām, kā arī uz sekundāriem avotiem. Tajā aplūkotas šādas tēmas: sociālais dialogs, prognozes un pārredzamība, apmācība, pārkvalifikācija un pārceļšana, veselības un psihosociālās problēmas, valsts institūciju loma un pārrobežu apmācība. Pēc katras tēmas ir kontrolsaraksts, kas piedāvā līdzekļa lietotājiem vadlīnijas pārstrukturizēšanas problēmām un apdraudējumiem. Līdztekus pārstrukturizēšanās saistīto problēmu attēlojumam ar labākās prakses piemēriem Eiropas elektroenerģijas nozares iekšienē un ārpus tās, metodiskais līdzeklis sniedz arī divas padziļinātas gadījumizpētes (1. un 2. pielikums), kā arī glosāriju un kontaktinformācijas sarakstu un papildinformāciju (3. un 4. pielikums).

2. Sociālais dialogs



2.1 Kāpēc sociālais dialogs ir tik svarīgs?

Eiropas sociālais dialogs ir Eiropas sociālā modeļa centrālais komponents, kuram ir stabili pamati EK līgumā (138. un 139. pants) un tam ir ciešs sakars ar diskusijām, konsultācijām, pārrunām un kopējiem pasākumiem, kurus organizē sociālo partneru organizācijas, kuras pārstāv abas nozares puses (vadību un darbiniekus). Sociālā dialoga procesa rezultātā Eiropas sociālie partneri izstrādājuši vairāk kā 300 kopīgu dokumentu. Eiropas sociālajam dialogam vienmēr jācenšas pieskaņoties valsts sociālo dialogu pieredzei. Turklāt, dialoga process starp vadību un darbiniekiem ir mehānisms, ar kuru sociālie partneri palīdz Eiropas sociālo standartu veidošanā un kuram ir būtiska nozīme Eiropas Savienības vadīšanā..

Eiropas Komisija ir izdevusi detalizētas un strukturizētas shēmas sociālo partneru (ETUC, UEAPME, Business Europe, CEEP utt.) lomas attīstīšanai Eiropā un kopš 1985. gada tā ir aktīvi sadarbojusies ar sociālajiem partneriem, lai veicinātu labāko pieredzi plašās jomās. Eiropas Komisija uzsver vajadzību pēc stabila sociālā dialoga, īpaši pārstrukturizēšanās laikā. Tā liek uzsvāru uz sociālo partneru lomu nozaru dialoga komitejās, kā arī uz nozaru un reģionālajām uzraudzības iniciatīvām. Turklāt, Komisija atzīst partneru zināšanas, pieredzi un lomu varas institūciju informēšanā un brīdināšanā visos līmeņos. Pētījums (MIRE) parāda, ka darbiniekiem sociālā dialoga process bieži vien ir tik pat nozīmīgs kā tā iznākums.

Pārstrukturizēšanās veiksmīgākajos gadījumos galvenokārt ietver aktīvu sadarbību starp vadību un darbaspēku – tas norāda uz nepieciešamību pēc stabila sociālā dialoga. (TRACE projekts). Turklāt līdzās atbilstībai Eiropas un valsts juridiskajām prasībām, sociālajam dialogam svarīga ir arī uzņēmējdarbības puse. Konsultācijas ar darbaspēku var palīdzēt samazināt pretestību ierosinātajai pārstrukturizēšanai, jo darbiniekiem patīk apzināties, ka viņu viedokļi un intereses tikušas uzklausītas un ņemtas vērā. Konsultācijas var veicināt arī saskaņošanas procesus. Pārstrukturizēšanās procesu “apguve” vai vismaz to pieņemšana var palīdzēt darba devējam novērst šķelšanos no darbinieku puses, kurus nelabvēlīgi ietekmējusi pārstrukturizēšana, un nomierināt tos darbiniekus, kurus tiešā veidā nav ietekmējusi darba devēja apņemšanās godīgai attieksmei pret darbaspēku. Tomēr šis process var būt efektīvs tikai tad, ja darbinieki tic, ka viņu arodbiedrības aktīvi aizstāv viņu intereses un nerīkojas vienkārši savu pienākumu vadītās. Citiem vārdiem sakot, lai pārstrukturizēšanās laikā arodbiedrību darbība būtu efektīvāka, tām jāparāda sava neatkarība no darba devēja, vienlaikus ar to konstruktīvi sadarbojoties. EURELECTRIC pētījumā par partneru pārstrukturizēšanās pieredzi viens arodbiedrības pārstāvis minēja, ka “atvērtas un atklātas diskusijas tiek organizētas pirms jebkādu lēmumu pieņemšanas”, atbalstot viedokli, ka pirms lēmumu pieņemšanas ir iespējams diskutēt, neskatoties uz spiedienu, ar ko darba devēji saskaras pārstrukturizēšanās laikā.

Viena no darba devēju priekšrocībām konsultācijās ar arodbiedrībām restrukturizēšanās procesa laikā ir izmaksas. Darba devēji var samazināt izmaksas konsultējoties ar darbaspēku, uzsākot sociālo dialogu ar arodbiedrībām kā kolektīva pārstāvjiem, nevis veidojot mehānismu kolektīva konsultācijām vai komunikācijai ar darbiniekiem tiešā un individuālā veidā.

2.2 Kā risināmas sociālā dialoga problēmas?

2.2.1 Sociāla dialoga uzsākšana

Lielākajā daļā Eiropas valstu pastāv prasība, ka darba devējiem jākonsultējas ar darbiniekiem. Sociālā dialoga nolūkos regulējumi un struktūras starp partneriem katrā valstī ir atšķirīgas un bieži vien atspoguļo kolektīvo sarunu būtību iekšzemes līmenī un juridisko sakārtotību valsts līmenī. Piemēram, *AK*, kur pārrunas uzņēmuma līmenī ir kolektīvu pārrunu dominējošā forma, sociālais dialogs norisinās uzņēmuma līmenī. *Vācijā* sociālais dialogs norisinās nozares līmenī, atspoguļojot kolektīvu pārrunu būtību šajā valstī. Piemēram, *Lielbritānijā*, kur pārrunas uzņēmuma līmenī ir kolektīvu pārrunu dominējošā forma, sociālais dialogs norisinās uzņēmuma līmenī. *Vācijā* sociālais dialogs norisinās nozares līmenī, atspoguļojot kolektīvo pārrunu būtību šajā valstī.

Rīcībai no sociālo partneru puses jābūt savlaicīgai un tā jāuztver kā pastāvīgs process, nevis jāuzsāk krīzes brīdī. Vietējā vai uzņēmējdarbības līmenī, uzņēmumi un darbinieku arodbiedrības bieži vien ir izveidojušas struktūras, ar kurām tās iesaistās sociālajā dialogā. Piemēram, *Vācijas* uzņēmumā *RWE*, darba devējs un arodbiedrību pārstāvji “iesaistās regulāros dialogos, ar uzņēmuma Darba komitejas darba grupas, uzņēmuma ekonomikas komitejas un strādājošo invalīdu pārstāvju starpniecību” (*RWE* pētījuma rezultāti).

Informācijas ierobežota atklāšana var aizkavēt pienācīga dialoga veidošanos. Informācijas atklāšana var satvināt abas puses un uzturēt atvērtas un godīgas diskusijas (MIRE). Ja kāda no pusēm neatklāj informāciju, kas varētu veicināt turpmāko diskusiju, tad diskusijas nebūs veiksmīgas un būs sarežģīti atrast iespējamus risinājumus. Lai pārstrukturizēšanās laikā palīdzētu veicināt sociālo dialogu, E.On izveidoja projektu grupas, kurās bija izaicināti piedalīties arodbiedrību pārstāvji, cerībā, ka šādi iespējams izvairīties no konfrontācijas. Šī darbinieku pārstāvju iesaistīšana vieš uzticību un paplašina diskusiju zināšanu bāzi.

Konsultāciju nodrošināšana ar darbinieku pārstāvjiem štatu samazināšanas sakarā ir iezīme, kas visās valstīs ir kopīga, neskatoties uz to, konsultāciju darbības sfēra un nozīmīgums tajās ir atšķirīgs. Tomēr sarunu apjoms pārstrukturizēšanās procesā ir risināms jautājums. *Zviedrijā* līdzņemšanas akts darba devējam uzliek par pienākumu konsultēties ar arodbiedrībām par visām svarīgākajām izmaiņām uzņēmumā vai darba attiecībām; pārstrukturizēšanās bieži vien tiešā veidā noved pie pārrunām starp darba devēju un arodbiedrību, kura darbojas pārstāvēt darbinieku intereses. *Francijā* un *Beļģijā* ir pieņemts konsultācijas organizēt uzņēmumu padomes struktūrās, bet *Vācijā* uzņēmumu padomei ir piešķirtas tiesības veikt pārrunas, lai gan pēc likuma šīs tiesības ir noteiktas un ierobežotas. AK pārstrukturizēšanās tiesisko normu ietvaros nepieciešams organizēt konsultācijas ar darbinieku pārstāvjiem, taču, ja darbinieku arodbiedrība netiek atzīta, darba vietā dialogs var būt ierobežots. *Čehijas Republikā* CEZ uzņēmuma gadījumā, arodbiedrībām ir „diskusiju tiesības” attiecībā uz uzņēmuma finanšu stāvokli un informāciju par ikgadējo rezultātu prognozēšanu, organizatoriskajām pārmaiņām, apmācībām un pārkvalifikāciju, kā arī par samaksas jautājumiem. Tām ir arī ļoti plašas “informācijas piekļuves tiesības”, kas ietver arodbiedrību tiesības būt informētām par darbinieku pieņemšanu darbā, štatu samazināšanu un uzņēmuma ietekmi uz vidi. Nolīgums formulē “konsultācijas” un nosaka ES direktīvā iestrādātās tiesisko aktu prasības, uz kurām pamatojas Eiropas uzņēmumu padomes.

Tomēr vienkārša informācijas apmaiņa starp abām pusēm neveido sociālo dialogu. Savlaicīga, aktīva, sadarbību veicinoša un holistiska iesaistīšanās ir darbinieku galvenie mērķi pārstrukturizēšanās procesā. Problēmu pārrunāšana ar darbinieku arodbiedrībām var nodrošināt aktīvu iesaistīšanos no darbinieku puses procesa agrīnajā un kritiskajā posmā. Darba devējiem sociālā dialoga process jāskata kā iespēja iesaistīt darbiniekus, izmantojot viņu zināšanas un pieredzi, kas uzņēmumam nākotnē var novest pie jēgpilnām diskusijām ar darbinieku arodbiedrībām. Sociālais dialogs nav vienkārša pušu viedokļu izteikšana forumā, bet tas raksturo daudzpusīgu, koordinētu un kopīgu pieeju problēmu risināšanā, kad katra puse ieklausās, ciena un cenšas integrēt otras puses viedokli. Vienā ziņā sociālais dialogs ir līdzatbildība par darba vietas situāciju un risinājumiem. Tam jānodrošina, lai pārstrukturizēšanās procesā meklētā pāreja būtu pēc iespējas netraucētāka.

Sociālajam dialogam iespējams būs nepieciešama trešo pušu iesaistīšanās. Ja pēc dialoga starp darba devēju un darbinieku arodbiedrību kļūst skaidrs, ka vairākiem darbiniekiem draud atļaišana, diskusijās jāiesaista valsts institūcijas, piemēram, saistībā ar vietējām darba pārvietošanas iniciatīvām.

Lai sociālo partneru mijiedarbība būtu efektīva, ir būtiski, lai abas puses plānotu uz priekšu tā, lai mērķi un uzdevumi būtu skaidri un visas iesaistītās personas darbotos kopīgu mērķu labad. Darbinieku arodbiedrībām un darba devējiem bez šaubām būs atšķirīgas intereses, bet par noteiktiem procesiem un rezultātiem ir iespējams panākt vienošanos un pietiekamas plānošanas rezultātā iespējams gūt arī lielākus panākumus. Viens pētījuma respondents atzīmēja, ka “daudzas no piedāvātajām pārmaiņām nav pilnībā izpētītas un pārmaiņu rezultātā pieņemtie finansiālie lēmumi ļoti atšķiras no plāna”. Šis komentārs liecina par to, ka darba devējiem jānodrošina, lai visām pusēm būtu pietiekami ilgs laiks, lai pienācīgi izpētītu plānoto pārmaiņu iespējamās sekas.

Pārstrukturizēšanās kontekstā arodbiedrības stratēģijas raksturotas diapazonā “no kooperatīvas sadarbības un sarunu uzturēšanas līdz pat kareivīgai pretestībai”¹¹. Visa pārstrukturizēšanās procesa gaitā tās var pārvērsties no pretestības līdz sarunu uzturēšanas pozīcijai. Līdzīgi kā vadības arī arodbiedrības pārstāvju rīcība vietējā un valsts līmenī var būt atšķirīga. Tas var veicināt alianses izveidošanos starp vietējo arodbiedrību un vadības pārstāvjiem, vai pat veicināt naidīgumu vietējā līmenī. Darbinieku arodbiedrību loma vietējā, reģionālā, valstiskā, nozares un Eiropas līmeņos ir veicināt dialogu un aktīvi tajā iesaistīties, lai mazinātu pārstrukturizēšanās ietekmi uz darbiniekiem un ilgtermiņā aizsargātu savu biedru intereses.

Darbinieku arodbiedrībām būs savas struktūras, kas atšķirsies reģionos, nozarēs un valstīs.

Pārstrukturizēšanās kontekstā arodbiedrības var būt proaktīvas, ierosinot alternatīvas darba zaudēšanas gadījumā, galvenokārt baltoties uz kompromisiem nodarbinātības drošības un darba laika jautājumos. Spilgtākais piemērs tam ir „Volkswagen” uzņēmuma 1993. gada nolīgums ar kolektīvu vienošanos samazināt darba laiku un nodokļu atvieglojumus^{viii}, pamatojoties to tika aizsargātas 30 000 darba vietas.

2.2.2 Līdzdalības pakāpe

Lai gan būtiskas ir arī oficiālās un neformālās diskusijas, un konsultācijas vietējā līmenī starp sociālajiem partneriem, svarīgi lēmumi pamatā netiek pieņemti vietējā līmenī. Sociālajam dialogam jānotiek attiecīgā līmenī – parasti uzņēmuma augstākajā organizatoriskajā līmenī. Eiropas uzņēmumu padomes (*EWC - European Works Council*) pārstāvniecība nav jāpielīdzina arodbiedrību pārstāvniecībai, tomēr laika periodā, kurā kapitāls kļūst aizvien starptautiskāks, EWC pārstrukturizēšanās kontekstā nodrošina „transportlīdzekļi Viseiropas koordinācijai”. *EDF* gadījumizpētes izskatīšana parāda, ka EWC ir bijušas lietderīgas, jo ļauj darbiniekiem ielūkoties uzņēmuma darbībās vairākās valstīs un tādejādi palielinot darbinieku nozīmīgumu visā uzņēmumā. Tas pats par sevi ir uzlabojis darba attiecības, jo ar EWC starpniecību, tiek pārstāvēti aizvien vairāk darbinieku viedokļi un arodbiedrības veiksmīgi spēj piedalīties diskusijās ar darba devēju par uzņēmuma darbībām. „*EDF*” uzņēmums EWC piešķir arī Eiropas arodbiedrību federācijas lomu, šādi veicinot Viseiropas tuvināšanos diskusijām un sarunām.

2.2.3 Realitātes apzināšanās

Apvienotajā EURELECTRIC, EMCEF un EPSU pētījumā viena darba devēja pārstāvis uzsvēra, ka darbinieku pārstāvim jāizprot pārstrukturizēšanās procesa ekonomika tās nepieciešamības apstākļos, un ierosināja, ka tas varētu novest pie arodbiedrību prasību ierobežošanas, īpaši tad, ja tās neatrodas darba devēja pakļautībā. Tas ir nozīmīgs komentārs, jo tas izsaka domu, ka, lai rastos patiens sociālais dialogs, visām iesaistītajām pusēm ir jānovērtē sasniedzamais mērķis.

2.2.4 Pārstrukturizēšanās procesa pārraudzība un izvērtēšana

Partneru lomai jāturpinās arī pēc tam, kad darbinieki tikuši atlaisti vai brīvprātīgi pametuši uzņēmumu. Pārstrukturizēšanās procesa un tā rezultātu pārraudzīšana bieži vien ir nevērīga, taču tā ir svarīga. Šis process atspoguļo esošos mehānismus valsts un reģionālajā līmenī. *Zviedrijas* enerģijas uzņēmuma *Vattenfall* gadījumā tika izveidota pastāvīga atbalsta grupa ar arodbiedrības pārstāvniecību, lai trīs gadu laikā nepārtraukti pārraudzītu un izvērtētu darbinieku skaita samazināšanos uzņēmumā^x. Šis process ir svarīgs, jo tas ļauj pusēm novērtēt risinājumus un rezultātus īsā, vidējā un ilgākā laika posmā un ir īpaši noderīgs pārrobežu apmācībā (skatiet 7. nodaļu).

2.2.5 Pietiekams laiks arodbiedrību pārstāvjiem

Lai vietējo arodbiedrību pārstāvji efektīvāk pārstāvētu savus biedrus un pilnībā iesaistītos ar darba devēju pārstrukturizēšanās procesā, darba devējam jānodrošina pietiekami daudz apmaksāta brīvā laika. Neizpildot šo nosacījumu, vietējās darbinieku arodbiedrības pārstāvji nespēs pienācīgi sagatavoties apspriedēm un sarunām vai pilnībā iesaistīties diskusijās ar darba devēju. Darbinieku arodbiedrību izvēlētajiem pārstāvjiem jātiekas arī ar saviem pilnvarotājiem, lai tiem paziņotu vadības piedāvājumus, noskaidrotu viņu viedokļus un apspriestos par apvienotajiem vadības-arodbiedrības piedāvājumiem par pārstrukturizēšanās procesu. Vadībai arī darba laikā jānodrošina brīvs laiks arodbiedrību sanāksmēm darba vietā. Šo nosacījumu neizpildīšanas gadījumā, neizdosies jēgpilnas apspriedes.

2.2.6 Privatizācija, liberalizācija un pārstrukturizēšanās

Pirms privatizācijas un liberalizācijas problēmu izskatīšanas ir svarīgi atpazīt liberalizāciju un pārstrukturizēšanās procesu. Pārstrukturizēšanās ir uzņēmumu reakcija uz vairākiem faktoriem, tostarp jaunu tehnoloģiju ieviešanu, saplūšanu un pārņemšanu. Liberalizācija rada spiedienu uz darba devējiem, kas rezultātā var pārstrukturizēt savu uzņēmējdarbību, savukārt pašu liberalizāciju izraisa valdības tiesību aktu atvieglojumi. Lai gan privatizācija un liberalizācija bieži vien tiek saistītas viena ar otru, valstij joprojām ir nozīmīga loma uzņēmumos, kuros notikusi liberalizācija, piemēram, kā tas notika *Vattenfall* un *EDF* gadījumos. Turpretim privatizācija, lai gan bieži vien ir kā reakcija uz tirgus liberalizāciju, tā ir process, kura rezultātā valsts veidotās nozares tiek pārveidotas privātos īpašumos.

2.2.7 Privatizācija

Pēdējās desmitgades laikā jaunākajās ES valstīs uzsākts privatizācijas process un tuvākajā nākotnē tas tiks realizēts arī citās valstīs, kuras gatavojas iestāties ES. Galvenā atšķirība starp privatizāciju un cita veida pārstrukturizēšanos ir tāda, ka privatizācijas procesā lielā mērā tiek iesaistīta valdība, ņemot vērā tās intereses, gan kā darba devēja, gan kā īpašnieka.

KPMG^x pētījums liecina, ka visās Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīs privatizācija norisinājusies dažādās pakāpēs. Noteiktu nozaru nošķiršana Austrumeiropas elektroenerģijas nozarēs, kas norisinājusies pirms privatizācijas, arī attīstījusies dažādos tempos. Kamēr citas valstis jau ir nodalījušas savus pārvades sistēmu operatorus, *Rumānijā* un *Bulgārijā* notiek process, lai tas tiktu izdarīts. Tomēr elektroenerģijas ražošanas nozarē sadalīšana un privatizācija norisinās ātri. Sakarā ar notiekošo procesu, turpmāko gadu gaitā iespējams sagaidīt diezgan ievērojamu valdības iesaistīšanos.

Temps, kādā valdība privatizēs tās elektroenerģijas nozari, būs atkarīgs no nozares esošās struktūras. Piemēram, visātrāk privatizācija norisinājusies tajās ekonomikās, kur elektroenerģijas ražošana, sadale un pārvade jau ir atdalītas.

Zemāk minētais piemērs *Ungārijā* parāda veidu, kā sociālie partneri var sagatavoties, ja tiem jāsaskaras ar neapmieramām izmaiņām.

Privatizācija Ungārijā

Gatavojoties Ungārijas elektroenerģijas nozares privatizācijai 1990. gadu vidū, darbinieku arodbiedrības uzskatīja, ka ar tām nekas netika apspriests par iespējamām izmaiņām. Pēc tam, kad tika draudēts ar streiku nozares apmēros un starptautisku organizāciju iesaistīšanu, Ungārijas valdība piekrita darbiniekiem nodrošināt daļēju aizsardzību. To veidoja 5 % no valsts akciju ieņēmumiem, kas tika izmantoti, lai izveidotu pārkvalifikācijas un pārcelšanas fondu, lai finansētu bezdarbnieku pabalstus un priekšlaicīgas pensionēšanās maksājumus, kā arī lai atbalstītu darbinieku arodbiedrības divus palīdzības fondus. Tika panākta arī vienošanās, ka nodarbinātības līmenis privatizētajos uzņēmumos tiks aizsargāts un notiks uzlabojumi algu apmēra un darba apstākļu ziņā.

Jaunākajās dalībvalstīs privatizācijas gaita apgrūtinā sociālā dialoga uzsākšanu, izmantojot atbilstošu informāciju. Turklāt aizdomas, kas rodas sociālo partneru attiecību attīstības sākumposmā neuzticības rezultātā, var kavēt informācijas apmaiņu.

Viens darbinieku arodbiedrības respondents atzīmēja, ka bieži darba devējs nodrošina tikai likumā noteikto uzteikuma periodu un tas nav pietiekams laiks pienācīgai problēmu apspriešanai. Cits respondents atzīmēja, ka apspriešanās dažreiz notiek pēc uzteikuma, atstājot darbiniekus un to pārstāvjus bezspēcīgus un, radot sajūtu, ka viņu uzskati nav būtiski. Arodbiedrības savu pozīciju raksturo kā „cīņu ar uguni” un uzskata, ka ir nespēcīgas procesa vai organizācijas vērtību uzlabošanā.

2.2.8 Liberalizācija

Laikā, kad 1990. gadā sākumā *Lielbritānija* centās liberalizēt savus enerģijas tirgus, Eiropas Komisija sāka plānot gāzes un elektroenerģijas tirgu atvēršanu visā Eiropā. 1996. un 2003. gadā izdotajās direktīvās tika izvirzīti noteikumi un grafiki visām dalībvalstīm, lai tās sākumā varētu atvērt tirgu lielākajiem patērētājiem un pēc tam arī visiem mājāsaimniecību klientiem tā, lai līdz 2007. gadam pilnīgi konkurencei visiem mazajiem patērētājiem būtu atvērti visi mazumtirdzniecības tirgi (*Thomas 2005*). Atbildes reakcija no lielākajiem valsts pakalpojumu sniedzējiem bija tāda, ka tie sāka pievērsties ārvalstīm ar mērķi kļūt par nozīmīgiem dalībniekiem daudznacionālā līmenī. Tas tika uzskatīts par veidu, kā pasargāt sevi no konkurences palielināšanās un tirgus daļas zaudēšanas vietējā elektroenerģijas un gāzes piegādes tirgū. Eiropas elektroenerģijas tirgus liberalizācija tika radīta, pamatojoties uz Eiropas direktīvām (iepriekš izklāstītas metodiskajā līdzeklī). Minēto direktīvu pieņemšanu daudzi bija uztvēruši kā vēstnesi elektroenerģijas cenu samazinājumam, kas savukārt novestu pie investīcijām darba vietās un jaunās tehnoloģijās no elektroenerģijas nozarei atkarīgām nozarēm. No otras puses, arodbiedrības bažījās, ka liberalizācija un privatizācija novedīs pie darba vietu samazinājuma, kā arī pie noteikumu un nosacījumu pasliktināšanās, ko izraisīs koplīguma seguma samazinājums.

Lai gan 2001. gada ECOTEC pētījums parādīja, ka daudzi uzņēmumi uzsākuši pārstrukturizēšanos sociāli atbildīgā veidā, liberalizācija bez šaubām radījusi vairums sarežģītumu gan darbiniekiem, gan darba devējiem^{xii}.

2.2.9 MVU

Viens no esošā sociālā dialoga modeļa vājajiem punktiem ES līmenī, attiecas uz MVU pārstāvību, ja salīdzinām to ieguldījumu ES nodarbinātības un ekonomiskās attīstības ziņā (BERR AK valdība). MVU (ko Eurostat definē kā uzņēmumus, kuros darbinieku skaits ir mazāks par 250 darbiniekiem) ir svarīga loma darbavietu radīšanā un bieži vien tiem netiek pievērsta pietiekama vērība, to nelielo apmēru dēļ. Lai pasvītrotu to nozīmi, minami fakti, ka visā Eiropā ir apmēram 18 000 uzņēmumu, kas nodarbojas ar elektroenerģijas, gāzes un ūdens ražošanu un nodarbina vairāk kā 210 000 darbinieku. Turklāt MVU sastāda apmēram 25 procentus no nodarbinātības līmeņa elektroenerģijas, gāzes un ūdens nozarēs ES (Eurostat dati).

MVU iekšienē pārstrukturizēšanos ir ierasts saukt par „klusu pārstrukturizēšanos” vienkārši tāpēc, ka, neskatoties uz to, ka šie uzņēmumi sastāda 99 procentus no visiem Eiropas uzņēmumiem, ļoti maz ir dzirdēts par MVU pārstrukturizēšanos. Tas ir izskaidrojams ar intereses trūkumu no preses puses un maldīgo uzskatu, ka pēc lielas pārstrukturizēšanās vai pilnīgas MVU slēgšanas, tas maz ietekmē ekonomiku kopumā. Neskatoties uz to, tieši šiem daudzajiem uzņēmumiem, kuriem ir vismazāk resursu, ir mazāk ticams, ka spēs nodrošināt pārstāvniecības struktūras darbavietas līmenī un līdz ar to, tas parasti padarīs pārstrukturizēšanās procesa norisi daudz sarežģītāku. No darbinieka viedokļa vistīcāmāk, ka palīdzība un atbalsts, kas pieejams MVU, būs mazāks, kā lielā uzņēmumā, un tas pasvītrot tiešas kontaktēšanās nepieciešamību starp arodbiedrībām un MVU darba devējiem (UEAPME konference, Lisabonā 2007. gadā).

Gadījumizpēte par tekstilrūpniecības pārstrukturizēšanos Tarnas reģionā, tālāk tekstā pārstrukturizēšanās kontekstā parāda sociālā dialoga veicināšanas iespējas un reģionālā līmenī pārstāvību MVU.

MVU Francijā

Tarnas reģionā Francijā, izmaiņas likumdošanā valsts līmenī izraisīja sociālo dialogu. Reģiona ekonomikā dominē mazie amatniecības uzņēmumi, vairumā gadījumu ar mazāk kā piecām darbiniekiem, tiem nav ne uzņēmumu padomes, ne citas pārstāvniecības organizācijas, šeit vērojama ierobežota arodbiedrību klātbūtne un neformāls sociālais dialogs, kurā bieži raksturīga neuzticēšanās. Saīsināta darba laika ieviešana, kas tika aizsākta ar 1998. gada Aubry Act, pieprasot uzņēmumiem, kam darbinieku skaits mazāks par 20, līdz 2002. gada 1. janvārim 35 stundu darba nedēļu.

Tas ierosināja partnerību starp darba devējiem un arodbiedrībām, jo amatniecības uzņēmumi baidījās, ka viņi saskarsies ar darbinieku pieņemšanas un viņu palikšanas problēmām, ja lielākie uzņēmumi piedāvās pievilcīgākus darba līguma nosacījumus. Darba devēju organizācijas reģionā tuvinājās CFDT, lai ierosinātu starpnozaru vienošanos par darba laika samazināšanu un CFDT piekrita to darīt, pamatojoties uz to, ka tiek risināti darbinieku sociālo tiesību un darba apstākļu jautājumi, un izstrādāja pastāvīgu struktūru, vietējo apvienoto komiteju, ietverot citas arodbiedrību pārstāvniecības.

Pēc nolīguma noslēgšanas (parakstīts 1999. gada janvārī) ir izveidots forums sociālajam dialogam reģionā, šī dialoga rezultātā noslēgti vairāki līgumi par darba laiku, darbinieku tiesībām, veselību un drošību, kā arī strīdu risināšanu. Tas radīja sociālo dialogu MVU visā reģionā, ļaujot darba devējiem sadarboties, lai nodrošinātu to izdzīvošanu un jaunas tiesības darbiniekiem, kuri agrāk tika izslēgti no sociālā dialoga, apgabalā, kurā notiek rūpniecības pārstrukturizēšana.

2.2.10 Aģentūras un pagaidu darbinieki

Aģentūru vai gadījuma darba ņēmēju pārstāvība kļūst arvien aktuālāks jautājums sociālajiem partneriem un ir kļuvusi par būtisku problēmu pārstrukturizēšanās procesa laikā. Šai problēmai ir vēl lielāka rezonanse to valstu arodbiedrībās, kurās ir nepilnības šo īpašo darba ņēmēju grupu darba tiesību aizsardzības noteikumos.

Aģentūru darbinieki bieži vien ir pirmie, kurus ietekmē pārstrukturizēšanās, bet viņus nepārstāv arodbiedrības un parasti viņi tiek izslēgti gan no individuālās, gan kolektīvās pārstāvniecības un no dalības sociālajā dialogā. Tomēr pastāv arī pozitīvi pasākumi, ko var veikt, lai mazinātu

šo darbinieku neaizsargātību pārstrukturizēšanās procesa laikā, bet tajās joprojām ir iespējama skaitliska un funkcionāla elastība, kas vēlama darba devējiem, un tas atspoguļots salīdzinošajā gadījumizpētē AK.

Aģentūru darbinieki BT uzņēmumā Apvienotajā Karalistē

„BT” uzņēmumā plaša aģentūras štatu izmantošana ļāva novērst piespiedu atlaišanu, lai atbalstītu pastāvīgos darbiniekus. Uz arodbiedrību tika veikts spiediens, lai aģentūras darbinieki tiktu pieņemti darbā kā pastāvīgi „BT” darbinieki. Taču uzņēmums nepadevās šim spiedienam, jo centās līdz ar darbu apjomu samazināšanos elastīgi atbrīvot cilvēkus no darba.

Ja valstij trūkst labvēlīgu tiesību aktu arodbiedrības vēlāk veic nolīguma saskaņošanu ar mazumtirdzniecības uzņēmumiem, kas nosaka noteiktu attiecību starp pastāvīgo un aģentūru darbinieki (90 procenti), un kas garantē, ka neviena atsevišķi netiks nodarbināts uz aģentūru līgumu par vairāk nekā 12 mēnešu laikā, ko tās uzskata par pastāvīgu darbinieku. AK kontekstā šis nolīgums ir inovācija.

2.2.11 Darbinieku apvienības

Cita novatoriska pieeja pārstrukturizēšanās atbalstam, ir izmantot „darbinieku apvienības”. Saskaņā ar šo iniciatīvu atsevišķi MVU apvieno savus resursus un vienlaikus aizsargā aģentūras darbiniekus, kas ir īpaši neaizsargāti no pārmaiņām. Gadījumizpēte arī parāda, kā arodbiedrības agrīnā stadijā, ja tās tiek iesaistītas diskusijās, var palīdzēt atbalstīt un reklamēt jebkuru iniciatīvu.

Darbinieku apvienības un MVU Vācijā

Šī iniciatīva, *Braunschweig*, ļāva pilnveidot koplīgumu, kas nodrošina darbinieku apmaiņu starp vienpadsmit reģiona MVU. Šī darbinieku apvienība ļāva uzņēmumiem paaugstināt elastību un novērst pasūtījumu strukturālas svārstības, izvairoties no atlaišanas un īstermiņa darba.

Apvienībai „*IG Metal*” sākotnēji bija vadošā loma, stimulējot darbinieku apvienības, jo īpaši mazinot bažas, ka šī pieeja ir līdzīga aģentūru darbam. Koplīgums, kas sastādīts pēc modeļa principiem, un juridiskam pamatojumam personāla apmaiņai starp uzņēmumiem, piešķir uzņēmumu padomēm līdžlemšanas tiesības un tam ir svarīga loma, lai iemantotu darbinieku atbalstu un viņu mudināšanā iesaistīties darbinieku apvienībā. Iesaistīšanās ir pilnīgi brīvprātīga, taču dalība pagaidu darbiniekiem nodrošina darba samaksu, kas līdžvērtīga pastāvīgā darbinieka darba samaksai. Tā kā projekts tiek finansēts no dalībvalstu iemaksām un tas nav paredzēts peļņai, personāla likmes ir zemākas kā aģentūras darbiniekiem, tiek uzskatīts, ka darba kvalitāte ir augstāka kā aģentūras darbam, kas izskaidrojams ar regulāru personāla pārceļšanu (MIRE).

2.2.12 Ārpakalpojumi

Lielākajā daļā Eiropas valstu ārpakalpojumu izmantošana ir kļuvusi par ierastu un plaši izplatītu pārstrukturizēšanās veidu praktiski visās ekonomikas nozarēs. Tas nozīmē, ka pakalpojums, ko agrāk nodrošināja darbinieki uz vietas, ir pārceļts uz ārēju uzņēmumu. Uzkopšana, ēdināšana un drošība bija pirmie pakalpojumu veidi, ko ietekmēja ārpakalpojumi, taču šobrīd šis process tiek ieviests arī citās uzņēmējdarbības aktivitātēs – enerģētikas nozarē tas ietver tīklu uzturēšanu, skaitītāju nolasīšanu, informācijas tehnoloģijas, izsaukumu centrus, darba algas, rēķinu sastādīšanas apmācību, grāmatvedību un pārvaldījumus.

Lai gan šajā procesā var būt nepieciešams iesaistīt ārvalstu darbuzņēmējus, piemēram, izsaukumu centru vai "atbalsta biroju" funkciju (ārpakalpojumi no citām valstīm) gadījumā, parasti pakalpojums tiks pārvietots uz citu uzņēmumu, kas darbojas uz vietas, lai gan tas, protams, var būt arī lielāka starptautiska uzņēmuma nodaļa.

Ārpakalpojumu izmantošanas iemesli var būt dažādi un saistīti ar prasmēm, zināšanām un resursiem, kas nav pieejami uzņēmumā. Tam par iemeslu var būt arī apjomīgi ietaupījumi uzņēmumam, kas sniedz pakalpojumu, līdz ar to iespējams, ka līdžvērtīgus pakalpojumus uzņēmums varēs piedāvāt par zemāku cenu. Tomēr tam par iemeslu var būt arī uzņēmuma vēlme vienkārši samazināt izmaksas, izmantojot ārpakalpojumu uzņēmumu, kam ir zemākas darbaspēka izmaksas.

Galvenā sociālo partneru problēma ir iespēja apspriest šos jautājumus, lai darba devēji varētu izklāstīt savu stratēģiju attiecībā uz ārpakalpojumu izmantošanu un arodbiedrības varētu atbildēt ar iespēju sniegt alternatīvus risinājumus gadījumā, ja darba devēji meklē efektīvus ietaupījumus. EPSU 2005. gadā veiktais pētījums atklāja,

ka 24 no 25 ārpalpojumu izmantošanas gadījumiem komunālo pakalpojumu nozarē pārmaiņu laikā ir noticis informēšanas un apspriešanās process.

Pat starptautiskas konsultāciju firmas, kas nodarbojas ar ārpalpojumu vadīšanu atzīt, ka tās ne vienmēr sasniedz iecerēto. Deloitte 2005. gada ziņojumā argumentēts: „ārpalpojumu izmantošana ir ārkārtīgi sarežģīts process un sagaidāmais rezultāts ne vienmēr tiek sasniegts”. Uzņēmumiem: „jābūt piesardzīgiem ārpalpojumu izmantošanā, ja runa ir tikai par izmaksu samazināšanu”.

Citas aptaujas, ko veikušas konsultāciju firmas ir apliecinājušas, ka ārpalpojumu izmantošana ne vienmēr nodrošina ietaupījumus vai labākus pakalpojumus, kā to sagaida darba devēji¹. Par konsultāciju un biznesa publikāciju klāsts ir izstrādājuši pamatnostādnes par to, kā plānot un īstenot ārpalpojumiem. Konsultācijas un uzņēmējdarbības publikācijas ir iezīmējušas vadlīnijas, kā plānot un ieviest ārpalpojumus.

Ernst&Young vadošais grāmatvedības un vadības konsultāciju uzņēmums, izvirza dažus pamatelementus veiksmīgam ārpalpojumu projektam, tostarp nepieciešamību „noteikt nosakāmus mērķus un uzdevumus” un „nepārtraukti sekot un novērtēt efektivitāti un nodrošināt atgriezenisko saikni”.

Mercer Management Consulting² sagatavojis kontrolsarakstu vadītājiem, kurā viņiem jāatzīmē galvenie punkti, kas pēc viņu domām ir svarīgākie, plānojot uzņēmumā ārpalpojumu ieviešanu. Sarakstā iekļauti daži svarīgi punkti, kas ir problemātiski arī arodbiedrībām, piemēram, nepieciešamība „pieņemt lēmumu par ārpalpojumiem, balstoties uz stratēģiskajiem mērķiem, nevis taktisku steidzamību”. Tas arī atzīst, līdz ar iespēju, ka var iegrozīties nelabvēlīgi apstākļi, vadītājiem: „jāparedz izejas stratēģija – sagatavoties izdzīvošanai pie līguma izbeigšanas, gadījumā, kad darbības nepieciešams pārcelt pie cita pārdevēja vai atgriezt uzņēmumā”.

Pētījumi iezīmēja tendenci, ka visās pakāpēs nepieciešama detalizēta plānošana. Vienā kontrolsarakstā, kurā pievērsta uzmanība tikai cilvēkresursu iesaistīšanai identificēti vairāk nekā 60 pasākumi ikviena ārpalpojumu procesa plānošanā, realizēšanā un pārskatīšanā.

Viens uzņēmējdarbības analītiķis uzsvēra pārskatāmas plānošanas nepieciešamību: „lēmums funkciju izpildē izmantot ārpalpojumus jāaplūko kā fundamentāls lēmums komercdarbībā, tam nepieciešams saskaņots plāns un piesaistīts ekonomiskais pētījums”. Tomēr viņš arī apzinās, ka tam nav tikai komercdarbības puse: „līdztekus izmaksām, citiem risināmajiem jautājumiem, jāiekļauj: ietekme no ārpalpojumu izmantošanas noteiktai komercdarbības funkcijā var ietekmēt klientu apkalpošanu, ietekme var būt arī uz sabiedrību, kurā uzņēmums darbojas, ietekme uz darbinieku sociālo nodrošinājumu pēc ārpalpojumu plāna ieviešanas, kā arī iespējamās darbinieku atlaišanas politiskās sekas”³. Viņš arī argumentē, ka „nekādi pūliņi ārpalpojumu izmantošanā nevainagosies panākumiem, ja netiks panākts pilnīgs iesaistīto darbinieku atbalsts.”

Arodbiedrības varētu atbalstīt ideju, ko izvirzīja Mercer Consulting, ka vadītājiem; "jāpaziņo pilnīgu atbildību pašreizējiem darbiniekiem", kaut gan viņi piebilst, ka paziņojums ir vairāk par konsultāciju un sarunas ar darbinieku pārstāvjiem, ne tikai tur atsevišķiem darbiniekiem informēts.

Vispretrunīgākais viedoklis ir par lielāku ārpalpojumu izmantošanas ietekmi uz nodarbinātību un darba nosacījumiem. Pastāv risks, ka iesaistītie darbinieki varētu tikt pārcelti uz uzņēmumu ar zemāku darba samaksu un likmēm, un mazāk labvēlīgiem nodarbinātības apstākļiem. Kamēr valsts ievieš tiesību aktus, kas īsteno iegūto tiesību direktīvu, var dot dažas pagaidu aizsardzību, jo ilgākā laika darbinieki var zaudēt, kamēr jauni darbinieki strādā līgumu var pieņemt darbā par mazāku atalgojumu un nosacījumiem, un tādējādi izveidojot divu līmeņu darbiniekus.

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

Ideālā gadījumā pārrunām starp sociālajiem partneriem pēc iespējas jāmazina šo ietekmi, lai gan nākamie divi piemēri ir saistīti ar apakšuzņēmējiem, nevis ārpakalpojumiem, tie sniedz noderīgus piemērus, kā darba devēji un arodbiedrības var samazināt iespējamo negatīvo ietekmi uz noteikumiem un nosacījumiem. Piemēram, nolīgums Norvēģijas elektroenerģijas nozarē, nodrošina arodbiedrībām tiesības uz informāciju par iespējamiem apakšuzņēmumiem, darba samaksu un nosacījumiem, ar ko nāksies saskarties darbiniekiem darba tiesisko attiecību pārejas gadījumā. Vēl viena politika ir vairāki EDF uzskaitīti faktori, kas jāizskata, lai nodrošinātu apakšuzņēmumu atbilstību noteiktiem sociālās atbildības standartiem.

Apvienojot dažus galvenos ieteikumus no vadības sanāksmēm un galvenās problēmas saistībā ar arodbiedrību interesēm, ļauj izveidot šādu ārpakalpojumu kontrolosarakstu:

Vai raksturojot ārpakalpojumu izmantošanas stratēģiju pastāv pmatkompetences, kurām nedrīkstētu izmantot ārpakalpojumus?

Kā noteikts ārpakalpojums iekļaujas uzņēmuma ārpakalpojumu stratēģijā? Vai mērķis, piemēram, ir izmantot zināšanas un pieredzi ārpus sākotnējā uzņēmuma vai koncentrēties uz tā pamatkompetencēm?

Vai ierosinātās ārpakalpojumu izmantošanas mērķis ir ražīguma kāpināšana? Ja atbilde ir jā. Vai ir notikušas iekšējās diskusijas, kā arī darba ņēmēju un arodbiedrību apspriedes par reformām un alternatīvu pārstrukturizēšanos, kas varētu sniegt līdzvērtīgu rezultātu?

Balstoties gan uz efektīvas komercdarbības, gan arodbiedrību tiesību apsvērumiem, darba ņēmēji un arodbiedrības iepriekš jāinformē par ārpakalpojumu izmantošanas plāniem un saprotamu laika grafiku, kā norisināsies process.

Potenciālie pretendenti ir jāizvērtē ņemot vērā uzņēmumu sociālo atbildību (CSR - Corporate social responsibility).

Pētījumos ir uzsvērti riski, kas pastāv ārpakalpojumu izmantošanā. Vai darbuzņēmuma līgumā ir skaidri izklāstīts process, kā noteikt rādītājus efektivitātes novērtēšanai un to kontroles process?

Vai ārpakalpojumu līgumā ietverti visi noteikumi par sociālo aizsardzību līguma neizpildes gadījumā?

Gadījumos, kad plānots ārpakalpojumu ieviešanas process, attiecīgos ārpakalpojumu iespējamās sociālās ietekmes līmeņos jābūt iesaistām arodbiedrībām, ja iespējams, paredzot un pārvaldot iespējamās problēmas, tostarp, sagatavošanās posmā.

Vai aplūkoti tādi jautājumi, kā štatu samazināšanas pasākumi un kā tos novērst, jautājumi par pārceļšanu, apmācībām un pārvietošanu?

Līdz ar jaunu darbuzņēmēju pieņemšanu pakalpojumu sniegšanai, ko iepriekš nodrošināja uzņēmuma iekšienē, šī situācija var izraisīt dažus sarežģījumus attiecībā uz atbildību par veselības un drošības jautājumiem. Nepieciešama nepārprotami kārtība attiecībā uz kontroli, kas jāievieš ārpakalpojumu uzņēmumam.

2.2.12.1 Apmācības

Ja uzņēmumi piedāvā ārpakalpojumu vai apakšlīgumu darbu kādai citai firmai, viņi parasti to piedāvā lētākajam pretendentam. Pastāv pierādījumi, kas liecina, ka apmācībām paredzētais budžets ir viena no pirmajām pieskaitāmo izmaksu samazināšanas pozīcijām, šādā veidā uzņēmumi, pieņemot ārpakalpojumu darbuzņēmējus, nelabprāt saglabā plašu apmācības programmu. Problēmu vēl vairāk sarežģī fakts, ka ārpakalpojumu vienošanās ir īstermiņa, jaunais darba devējs nav ieinteresēts apmācīt un uzturēt kvalificētus darbiniekus (Business Strategies 2002).

2.2.12.2 Nodarbinātības apstākļi

Lai gan Eiropas darba ņēmējus zināmā mērā aizsargā iegūto tiesību direktīva, kad viņi turpina darbu uzņēmumā, kas izmanto ārpakalpojums, šī aizsardzība nav pastāvīga un kā to parāda ECOTEC 2001. gada pētījums, "līgumslēdzējs ilgtermiņā bieži vien nonāk pie pasliktināšanās nodarbinātības, darba samaksas vai karjeras izaugsmes iespēju ziņā, jo jaunie uzņēmumi bieži vien paliek ārpus darba koplīguma vienošanās, kas aizsargā nozares darbiniekus". AK tiešs ārpakalpojumu izmantošanas rezultāts ir uzņēmumu skaita pieaugums ar "divu līmeņu darbiniekiem", kur joprojām saglabājas uzņēmuma dibinātāja darbinieku kodols ar labākiem noteikumiem un nosacījumiem, un jaunāki darbinieki, kas strādā no ārpakalpojumu izmantošanas uzsākšanas brīža, ar sliktāku atalgojumu un nosacījumiem.

2.2.12.3 Pakalpojumu kvalitāte

Pastāv pierādījums par pakalpojuma kvalitātes pasliktināšanos ārpakalpojumu izmantošanas rezultātā. No ECOTEC 2001. gadā veiktajiem novērojumiem izriet, ka ārpakalpojumu izmantošanas rezultātā izsaukumu centra darbā, pakalpojums kļuvis sliktāks kā iepriekš, un tas ir noticis līgumslēdzēju nepietiekamo iekšējo zināšanu dēļ.

2.2.12.4 Pakļautība un atbildība par pakalpojumiem

Šis jautājums parasti attiecas uz ārpakalpojumu izmantošanu apkalpošanas nodrošinājumam elektroenerģijas nozarē. Tā sastopamās grūtības ir tādas, ka notiekot liberalizācijai, sadales uzņēmums tiek atdalīts no sākotnējā uzņēmuma un jaunajam uzņēmumam, iespējams, ir citas prioritātes un sava komerciālā programma (Starptautiskais sabiedrisko pakalpojumu pētniecības centrs - Public Services International Research Unit, PSIRU, 2003. g.). Kā rāda PSIRU darbinieka Stīva Tomasa (Steve Thomas) veiktais pētījums, līgumu slēgšana ar apakšuzņēmumiem var pasliktināt šo situāciju. Šāda problēma radās AK dzelzceļa nozarē pēc vilcienu avārijas ar letālām sekām Potersbārā 2002. gadā. Valdības aģentūrai, kas bija atbildīga par dzelzceļa tīkla uzraudzību, bija nepieciešams vairāk par gadu, lai noteiktu par šo negadījumu atbildīgās puses.

Kopumā 2003. gada PSIRU ziņojums parāda iepriekš minētos ārpakalpojumu izmantošanas riskus elektroenerģijas nozarē, kas izraisa ārpakalpojumu izmantošanas negatīvos aspektus, bez jebkādiem pozitīvajiem aspektiem. Šajā ziņojumā uzskatei tika izmantots "Sydkraft" uzņēmums, kas atzina, "ka ārpakalpojumu izmantošana izsaukumu centros bija jāaizliedz un jāatjauno iekšējie pakalpojumi, [kā] svarīgs brīdinājums". Tādēļ ārpakalpojumu izmantošana ir pamatjautājums, apsverot pārstrukturizēšanos.

2.2.13 Izvietošana ārzonā

Izvietošana ārzonā ir ārpakalpojumu izmantošanas veids, kas rodas, ja uzņēmums meklē veidu kā pārvietot darbību citā valstī, parasti izmaksu samazināšanas nolūkā. Tālāk aplūkotā gadījumizpēte palīdz akcentēt dažas no šīm problēmām.

Uzņēmumu izvietošana ārzonās banku nozarē *Apvienotajā Karalistē*

Kādas AK bankas gadījumizpēte bija par pamatu izsaukumu centra slēgšanai Anglijas ziemeļaustrumos un darbības pārvietošanai uz Indiju. Darbinieku asociācija, kas neietilpa arodbiedrībā, aģitēja pret to, pamatojoties uz britu darbavietu saglabāšanu britu darbiniekiem, bet šī nacionālistiskā reakcija izpelnījās arodbiedrības kritiku. Kompānijas un arodbiedrības panāktais pārstrukturizēšanās nolīgums ietvēra jautājumus par ētisku uzņēmējdarbības praksi un Starptautiskās darba organizācijas (*International Labour Organisation*) ieteikumiem par personāla pārstāvības tiesībām ārpakalpojumu izmantošanā, kā arī apņemšanos nodrošināt mazai arodbiedrības darbinieku grupai vienu vizīti uzņēmuma pārstāvju pavadībā uz jebkuru piedāvāto ārzonas valsti, lai redzētu kā darbojas attiecīgā uzņēmuma pārstāvniecība.

Uzņēmumu izvietošana ārzonās telekomunikāciju sektorā *Apvienotajā Karalistē*

AK telekomunikāciju kompānijas „BT” gadījumā kompānija pārvietoja klientu apkalpošanas darbību uz diviem izsaukumu centriem Indijā. Tas bija solis, pret ko iebilda tehnisko speciālistu arodbiedrība. Atbildot uz to, pēc tam kompānija parakstīja ar šo arodbiedrību “vēsturisku” vienošanos par izsaukumu centriem, nodrošinot, ka tiešsaistes klientu apkalpošanas pamatfunkcijas, piemēram, pārdošana, apkalpošana, rēķinu izrakstīšana un remontdarbi, joprojām tiks veiktas AK, un nosakot funkcijas, kurām uzņēmums var izmantot attālinātos pakalpojumus. Šis nolīgums palielina pastāvīgo darbinieku darba vietu attiecību „BT” darbības vietās AK un tas paredz atjaunotu apņemšanos "izveidot un uzturēt augstus standartus mūsu darbības vietās Indijā un ievērot labāko praksi attiecībā ar darbiniekiem”.

2.3 Sociālais dialogs: pārskats

Sociālā dialoga ideja izriet no Eiropas sociālā modeļa un attiecas uz to, kā vajadzētu sadarboties sociālajiem partneriem, parasti vadībai un arodbiedrībām, jo īpaši pārstrukturizēšanās procesu laikā. Ja kādā vietējā reģionā izmaiņu ietekme būs liela, tajās var iesaistīt arī trešās puses, piemēram, valsts institūcijas. Kamēr pastāv atsevišķi valsts un Eiropas tiesiskie regulējumi, kas attiecas uz šo mijiedarbību, pastāv arī spēcīgs uzņēmējdarbības apstākļi to efektivitātes nodrošināšanai, jo sadarbībai starp sociālajiem partneriem ir tendence izmaiņu laikā samazināt pārtraukumus ar lielām izmaksām.

Lai sociālais dialogs būtu efektīvs, tam jānotiek savlaicīgi, aktīvi, jāveicina sadarbība un jānotiek ar arodbiedrībām, tam pilnībā jāiesaista darbinieki, kurus ietekmēs pārstrukturizēšanās. Tas ir jāveic atbilstošajos organizatoriskajos līmeņos, sākot ar vietējo līmeni un virzoties uz Eiropas mēroga līmeni. Sociālajam dialogam jābūt veidotam uz reālu izpratni par abu partneru nostāju, kas var ietvert godīgu izpratni par procesu, piemēram, liberalizācijas un privatizācijas, ekonomisko ietekmi. Sociālajam dialogam jābūt arī pārraudzītam un pilnībā izvērtētam. Lai sociālais dialogs būtu pietiekami efektīvs, arodbiedrības pārstāvim ir jābūt pietiekami daudz laika un resursu, lai varētu pilnībā iesaistīt pārstrukturizēšanās skartos darbiniekus.

Sociālais dialogs ir sevišķi svarīgs MVU, ārpakalpojumu izmantošanas darbībās un darbībās, kur iesaistīts būtisks aģentūras vai pagaidu darbinieku skaits. Tas var arī palīdzēt izveidot jaunus pasākumus, reaģējot uz nozares pārstrukturizēšanos, piemēram, darba grupas.

2.4 Kontroljautājumi par sociālo dialogu

- Vai visi vadītāji zina, ka ir pieejama konsultācija par tiesiskajām normām starp darba ņēmēju un darba devēja pārstāvjiem saistībā ar pārstrukturizēšanos?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri ir skaidri formulējuši un vispārīgos vilcienos izpratuši organizācijas izmaiņu galveno virzienu izcelsmi (piemēram, privatizācija, liberalizācija, tehnoloģiskās izmaiņas, apvienošanās, pārņemšanas utt.)?
Atzīmējiet
- Vai ar pārstrukturizēšanos saistītā sociālā dialoga *process* pirms diskusijas ir plānots un saskaņots starp partneriem?
Atzīmējiet
- Vai vadītāji ir apmācīti, kā veikt pārstrukturizēšanās procesu?
Atzīmējiet
- Vai ir bijušas kopīgas sociālo partneru apmācības, kas saistītas ar pārstrukturizēšanās procesa veikšanu?
Atzīmējiet
- Vai dažādos organizācijas līmeņos ir izveidotas sociālā dialoga struktūras, piem., Eiropas uzņēmumu padomes, nacionālās uzņēmumu padomes, uzņēmuma ekonomiskā komiteja utt., un vai tās ir piemērotas konsultācijai par pārstrukturizēšanos?
Atzīmējiet
- Vai visos organizācijas līmeņos pastāv kādi darbinieku pārstāvniecības nosacījumi un mehānismi, kas saistīti ar pārstrukturizēšanos?
Atzīmējiet
- Vai darba devēju un darba ņēmēju pārstāvjiem ir saskaņota informācija un/vai diskusiju tiesības par gaidāmajām vai paredzētajām organizācijas izmaiņām?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri ir izveidojuši tīpašu un reālu forumu, kura ietvaros var apspriest, plānot, realizēt un/vai novērtēt pārstrukturizēšanās procesu, piemēram, pārstrukturizēšanas struktūrvienība vai komanda?
Atzīmējiet
- Vai ir kādas trešās puses, kuras varētu vai vajadzētu iesaistīt sociālā dialoga procesā, piemēram, vietējās, reģionālās vai nacionālās valsts institūcijas?
Atzīmējiet
- Vai arodbiedrībām pārstrukturizēšanās procesā ir bijusi iespēja ieteikt alternatīvus variantus attiecībā uz pārstrukturizēšanos vai štatu samazināšanu?
Atzīmējiet
- Vai sociālo partneru pozīcijām sociālā dialoga laikā ir reālistiska nostādne, piemēram, vai dialogu nenovirza problēmas, kas, iespējams, atrodas ārpus partneru kontroles?
Atzīmējiet

- Vai ir izveidotas struktūras, kuras sociālajiem partneriem var palīdzēt pārraudzīt un novērtēt pārstrukturizēšanās procesu, piemēram, vai ir izveidota “pastāvīga uzzīņu grupa” (*Vattenfall*, skatiet pielikumu)?

Atzīmējiet

- Vai darbinieku pārstāvjiem ārpus darba ir pietiekami daudz laika, lai sagatavotu sociālo dialogu un konsultētos ar saviem atbalstītājiem?

Atzīmējiet

- Vai organizācijas izmaiņas ietekmēs aģentūru vai pagaidu darbiniekus un vai viņi šajā procesā tiek pārstāvēti adekvāti?

Atzīmējiet

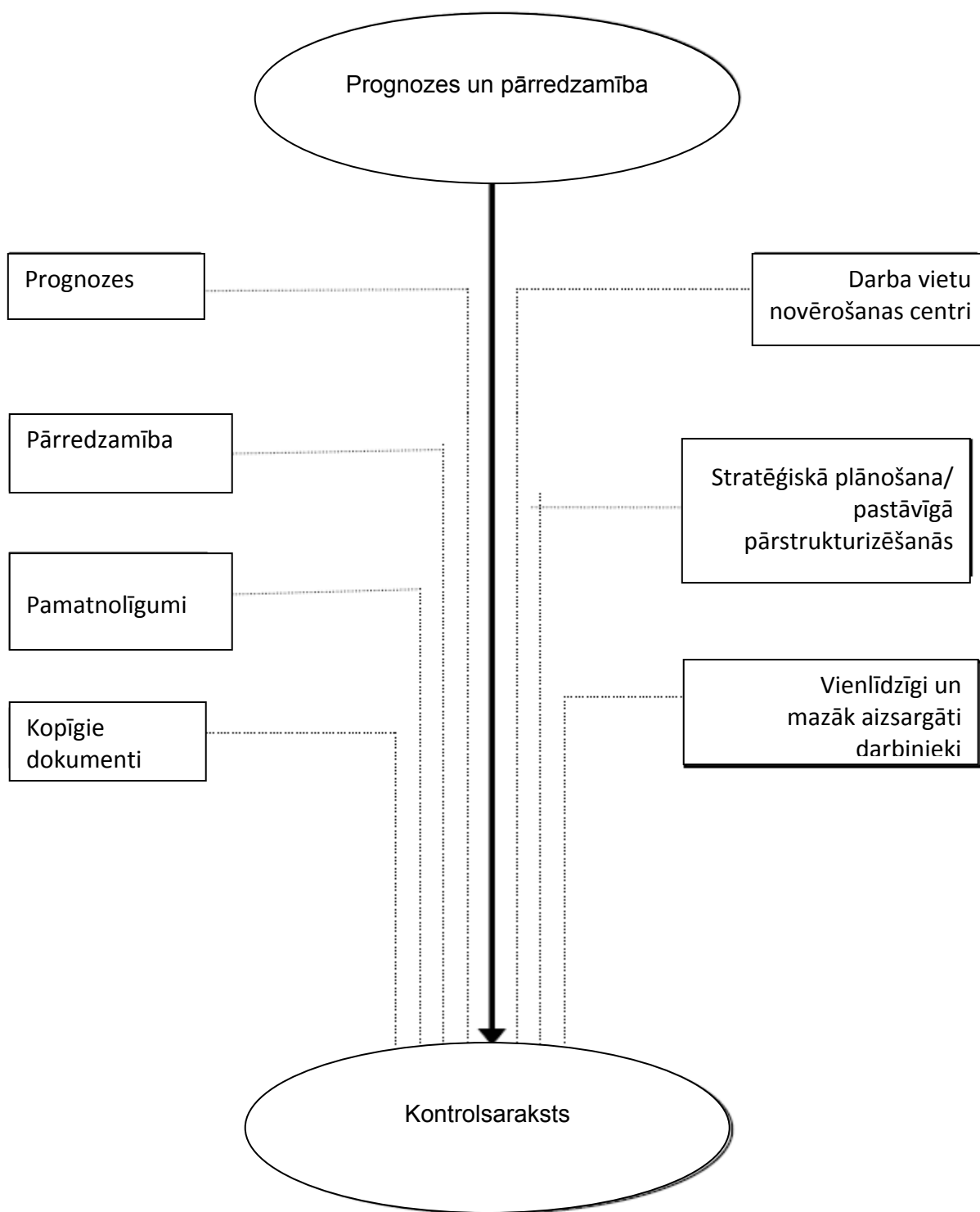
- Vai sociālie partneri ir apsvēruši plašākas iespējas, piemēram, darba kopfonda izveidošanu, lai atvieglotu iespējamo ietekmi uz nodarbinātību organizācijas izmaiņu laikā un pēc tam?

Atzīmējiet

- Vai sociālie partneri ir apsvēruši, kā organizācijas izmaiņu laikā darbiniekus ietekmē resursu decentralizācija uz sekundārām uzņēmuma aktivitātēm?

Atzīmējiet

3. Prognozes un pārredzamība



3.1 Kāpēc ir svarīgas prognozes un pārredzamība?

Prognozes, savlaicīga informēšana un pārredzamība ir nepieciešama, lai apspriedes būtu balstītas uz uzticību. Ir pierādīts, ka uzņēmumiem, kuri spēj pielāgoties mainīgajai videi, ir lielākas iespējas izdzīvot un saglabāt darba vietas^{xiii}. Šobrīd vairākos uzņēmumos notiek pārstrukturizēšanās, īpaši nozarēs, kur ir konkurence un kur strauji mainās tehnoloģijas. Stratēģiska pieeja ļauj uzņēmumiem apsvērt darbinieku ilgtermiņa nodarbinātības iespējas pirms atlaišanas pārstrukturizēšanās gadījumā, nodrošinot darbiniekiem iespēju pielāgoties mainīgajām prasēm un tehnoloģiskajām prasībām. Tā iespējams veicināt darbinieku pārkvalificēšanos atbilstoši plānotajām prasēm vajadzībām un novērst atlaišanu no darba. Sociālais dialogs nav ārkārtējs pasākums, lai risinātu ar pārstrukturizēšanos saistītas īslaicīgas problēmas, bet gan plašāka dialoga sastāvdaļa starp sociālajiem partneriem, kas norāda, ka ir vajadzīgas pārmaiņas, lai nodrošinātu organizatorisko apriņķi un risinātu stratēģiski svarīgas problēmas, piemēram, saistībā ar nodarbinātību.

AK darba zaudēšanas gadījumi tika izsludināti biržā, un darbinieki tika informēti ar laikrakstu starpniecību – arodbiedrības loma bija plašāka, nevis tikai saistīta ar lēmumu pieņemšanu. Savlaicīgi risinot sarunas par pārstrukturizēšanos, būtiski palielinās iespēja pusēm atrisināt radušos situāciju.

Prognozējot un izprotot plašākā mērogā tendences un pārmaiņas rūpniecības un ekonomikas nozarē, sociālie partneri var vairāk ietekmēt iespējamās rezultātus un līdz ar to var pielāgoties organizācijas līmenī. Prognozes ļauj abām pusēm konstatēt problēmas, un tās efektīvi risināt. Piemēram, organizācijas spēj labāk pielāgoties pārmaiņām, ja šīs pārmaiņas ir paredzētas un ja ir izstrādāta kārtība, kā rīkoties attiecīgajā situācijā. Ilgtermiņā pārmaiņu pārvaldība var uzlabot organizācijas konkurences priekšrocības un rentabilitāti ar minimālām sociālajām izmaksām.

Pareizas prognozes dod pusēm laiku, lai apkopotu informāciju, analizētu situāciju un atbilstoši rīkotos. Tās arī dod iespēju rast labākus un radošākus risinājumus attiecībā uz pārmaiņām un ekonomiskās pārstrukturizēšanās sociālo ietekmi. Šie risinājumi var būt ļoti dažādi, sākot ar procesa un ražošanas inovācijām un beidzot ar dažādām darba vai pārkvalifikācijas iespējām. Šīs pieejas mērķis ir pārstrukturizēšanās procesā līdzsvarot ekonomisko, sociālo un vides situāciju.

3.2 Pāreja uz zema oglekļa satura emisiju ekonomiku: konkrēts prognožu gadījums

15 ES dalībvalstīs^{xiv}, kas darbojas Eiropas elektroenerģijas nozarē, veido 24 procentus kopējo siltumnīcas efektu izraisošo gāzu emisijas, un viennozīmīgi šo nozari būtiski ietekmēs priekšlikums samazināt ogļskābās gāzes emisijas, kas savukārt lielā mērā ietekmēs nodarbinātību, samazinot darba vietu skaitu un mainot darba pienākumus. Līdz ar atjaunojamās enerģijas attīstību sociālajiem partneriem būs pakāpeniski no mūsdienu rūpniecības jāpāriet uz tādu, kas būs aktuāla nākotnē.

Saskaņā ar kāda pētījuma rezultātiem *Vācijā* vien darba vietu skaits varētu samazināties par 17 000, turklāt tas ir gadījumā, ja enerģijas pieprasījums kristos tikai par 10 procentiem^{xv}. Turklāt bez iespējamā darba vietu samazinājuma pastāv arī „aizstāšanas” iespēja, kas nozīmē, ka tehniski visticamāk kādu darbu jaunajā elektroenerģijas nozarē var veikt pašreizējās elektroenerģijas nozares speciālists.

EKA veiktā pētījuma^{xvi} rezultāti liecina, ka pasākumiem ES ar mērķi līdz 2030. gadam samazināt CO2 emisijas par 40 % nodarbinātības ziņā visticamāk būs pozitīva, nekā negatīva ietekme. Turklāt šajā pētījumā minēts, ka politika, kuras mērķis ir samazināt globālās sasilšanas ietekmi, enerģētikas jomā būtiski mainīs pieprasījumu un piedāvājumu nodarbinātības jomā un attiecībā uz kvalifikāciju. Svarīgi, ka visās nozarēs darba vietas varēs izveidot tajos uzņēmumos, kas spēs pielāgoties un izmantot klimata pārmaiņu politikas sniegtās iespējas, bet pārējos uzņēmumos darba vietu skaits samazināsies. Tomēr izveidoto vai samazināto darba vietu skaits dažādās nozarēs būs atšķirīgs. Piemēram, ja ogļu elektrostacijas izmantotu oglekļa uztveršanas un uzglabāšanas tehnoloģiju, darba vietu skaits šajās elektrostacijās palielinātos. Savukārt, ja, piemēram, palielinātos kodolenerģijas ražošanas apjomi, darba iespējas uzlabotos tiem, kas dzīvo šādu elektrostaciju tuvumā, taču darbu zaudētu tie, kas strādā cita veida elektrostacijās.

3.3 Kā risināt ar prognozēm un pārredzamību saistītas problēmas?

3.3.1 Prognozes

Pastāvīgās iekšējās uzņēmumu struktūras, piemēram, regulāras kopīgās arodbiedrību un vadības tikšanās, ir lielisks mehānisms, kas ļauj darba devējiem un arodbiedrībām prognozēt un vadīt pārmaiņas. Uzņēmumu padome, Eiropas uzņēmumu padome un informācijas un konsultācijas noteikumi Eiropas, nacionālā un sektoru līmenī ir vērsti uz šo mērķi un atbalsta diskusijas šajā jomā starp darba devējiem un arodbiedrībām. Prognožu pamatā ir atklātas un ilgstošas diskusijas starp sociālajiem partneriem.

Darba devējiem un arodbiedrībām būtu jārisina sociālais dialogs ātrāk, nevis tikai tad, kad pārstrukturizēšanās ir nenovēršama, vai tās laikā. Lai risinātu sociālo dialogu un prognozētu iespējamo pārstrukturizēšanos, uzņēmumam ir regulāri jāinformē par tā sniegumu un plāniem. Arī pārstrukturizēšanās periodā ļoti svarīgi izvēlēties sociālajam dialogam piemērotāko laiku. Nav jēgas ierosināt uzsākt sarunas ar darba devēja pārstāvjiem, ja nepietiek laika, lai iepazītos ar attiecīgo dokumentu saturu, tos izanalizētu un apspriestu un pēc tam sniegtu darba devējam šo dokumentu pārskatu. Dažreiz tiek norādīts, ka biržas noteikumi un komercinformācija ir slepena, un tādēļ uzņēmumi nevar ar arodbiedrībām pārrunāt pārstrukturizēšanos jau sākuma stadijā vai par uzņēmuma plāniem informēt tā darbiniekus, taču darba devēji to nedrīkst izmantot kā iemeslu tam, lai noklusētu svarīgu informāciju.

Bieži ir grūti noteikt brīdi, kad uzsākt sarunas, tādēļ dialogs starp sociālajiem partneriem jāuztur pastāvīgi. Arodbiedrības vietējā iestāde komentēja pārskatu šādi: „Tas ir sarežģīts jautājums, kurā brīdī arodbiedrībām iesaistīties plānošanas vai izvērtēšanas procesā? Ja tās iesaistīsies par ātru, tas var būt riskanti, bet, ja tās iesaistīsies par vēlu, tas var radīt „fait accompli”. Labākajā gadījumā arodbiedrībām jābūt iespējai ietekmēt vadības viedokli, nekompromitējot to politisko nostāju”. Tas nozīmē, ka, iespējams, darba devējiem un arodbiedrībām būtu jādod iespēja apspriest attiecīgos jautājumus, taču nav obligāti stingri jāpieturas pie šādās diskusijās izteiktiem priekšlikumiem. Lai to panāktu, starp darba devējiem un arodbiedrībām jāvalda uzticībai, un tiem jābūt godīgiem.

Komunikācijai visā pārstrukturizēšanās procesā ir ļoti liela nozīme, un tai jābūt abpusējai gan no darba devēju, gan arodbiedrību puses. Piemēram, uzņēmuma „*Electricité De France*” gadījumā darba devējs par uzņēmuma pārstrukturizēšanās stratēģiju vispirms informēja arodbiedrību un pēc tam ar reģionālo nodarbinātības ģenerāldirektorātu starpniecību arī visus darbiniekus. Turklāt informācija par vajadzīgajām darbinieku prasēm tiek izplatīta regulāri. Tas nodrošina pārredzamību un ir efektīva dialoga pamatā, jo visi saņem vienādu informāciju un pēc tam var attiecīgi rīkoties. Uzņēmuma „*Electricité De France*” gadījumā Uzņēmumu padome piedalījās sarunās par sociālo plānu, kā rezultātā procesa sākumā bija nepieciešama minimāla iejaukšanās. Diskusijas tika uzsāktas savlaicīgi, nodrošināt iesaistīto pušu lielāku atbalstu un „izpirkšanu”. „*EDF*” arī piedāvā finansiālu atbildību, palīdz sameklēt dzīvesvietu, kā arī darbu darbinieku laulātajiem draugiem. Šīs iniciatīvas tika īstenotas iekšējās mobilitātes nolīguma ietvaros, kas noslēgts starp „*EDF*” un arodbiedrībām (skatīt 1. pielikumu).

Francijas tiesību akti paredz, ka visiem uzņēmumiem, kuros strādā 300 vai vairāk darbinieki, reizi trijos gados ir jāpārskata prasmju prognozes un darba pārvaldība (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* vai GPEC). Šajā ziņā uzņēmums „Suez” un arodbiedrības noslēdza visaptverošu nolīgumu par to, kā iesaistītās puses sadarbosies, lai risinātu visus attiecīgos jautājumus, kas saistīti ar GPEC. Šim nolīgumam ir vairākas sadaļas, un tostarp:

- Vispārīgie principi – procesi, kuru mērķis ir risināt dialogu Eiropas, valstu un reģionālā līmenī.
- GPEC sistēmas – prognožu un inventāra procesi.
- Darbinieku vadība, pieņemšana darbā un apmācība – darbinieku pieņemšanas darbā un apmācību politika.
- Mobilitāte.
- Personiskās izaugsmes iespējas darbiniekiem, kas sasnieguši vismaz 45 gadu vecumu.
- Fiziski smags darbs.

Polijā uzņēmums „*Electrownia Laziska*” izveidoja pārstrukturizēšanās nodaļu, kas vadīja visu pārstrukturizēšanās procesu, sākot ar juridiskiem un beidzot ar finanšu un tehniskiem jautājumiem. Šo nodaļu vadīja Strukturālo reformu daļas direktora vietnieks. Īpaši izveidota pārstrukturizēšanās nodaļa var darboties kā struktūrvienība, kas risina visus arodbiedrību un plašāka loka darbinieku jautājumus, turklāt tas ir labs veids, kā veicināt gan prognozēšanu, gan pārredzamību. Šajā gadījumā svarīgi, ka šīs nodaļas komandā darbojās arī valdības pārstāvji, konkrēti Ekonomikas ministrijas pārstāvji, lai palīdzētu uzņēmumam plānot izmaiņas, kas varētu rasties nākotnē – no 5 līdz 15 gadu laikā.

Piemēram, uzņēmums „CEZ” sociālo dialogu ar arodbiedrībām risina vienu reizi mēnesī, kas veicina labas attiecības pušu starpā un, cerams, savlaicīgi mazina iespēju, ka varētu rasties negaidīti sarežģījumi, un ļauj no šādām situācijām gūt maksimālu labumu. Uzņēmumā „*Enel*” Itālijā koplīguma noteikumi, kas saskaņoti starp arodbiedrībām un darba devējiem, nodrošina labas rūpnieciskās attiecības uzņēmumā un palīdz sociālajiem partneriem pārstrukturizēšanās procesā. Šī procesa mērķis bija uzlabot tobrīd Itālijā spēkā esošo tiesisko regulējumu, un tas norāda, kas sociālajiem partneriem būtu jāuzlabo arī citās jomās. Šādi nolīgumi ir noderīgi, jo tie sniedz papildu norādījumus, kas var palīdzēt prognozēt reformas.

3.3.2 Pārredzamība

Lai būtu pārlicība, ka procesi un struktūras, kā rezultātā strādnieki tiek atlaisti no darba vai tiek pārcelti, ir uzticamas un likumīgas, tām tādām arī jābūt. Lai nodrošinātu labas attiecības starp darba devējiem, arodbiedrībām un strādniekiem, ir jābūt precīzai atlases procedūrai un atbilstošai pārsūdzības procedūrai. Sliktā pārredzamība un atbilstošu konsultāciju trūkums var kavēt pārstrukturizēšanās procesu, kas darba devējam var izmaksāt dārgāk un var nevajadzīgi mazināt attiecīgo darbinieku uzticību. Ja pārstrukturizēšanās process ir vai šķiet nepārredzams, pastāv lielāka iespēja, ka attiecīgās personas var ierosināt lietu, piemēram, sūdzības, kas var kavēt pārstrukturizēšanās procesu.

Nodrošinot vienlīdzību pārstrukturizēšanās procesā, iespējams mazināt juridiskas problēmas, kas var kavēt šo procesu, taču ir arī svarīgi panākt to, lai darba ņēmēji uzticētos atlases procedūrai. Dažādās valstīs atlaišanas kritēriji ir atšķirīgi. *Vācijas* tiesību akti definē sociālos kritērijus pēc vecuma, darba stāža un ģimenes pienākumiem, un darbojas mehānisms, kas attiecīgi novērtē katru no šīm kategorijām; šādus lēmumus var likumīgi apstrīdēt. *Francijas* tiesību aktos minēts nehierarhisks uzskaitījums pēc vecuma, profesionālām prasmēm un ģimenes. Šie kritēriji ir noteikti, un šajā jautājumā konsultē Uzņēmumu padome, lai gan šāda diskusija nav saistoša. Saistībā ar „GS VX” audumu rūpnīcas slēgšanu *Chambery* diskusiju rezultātā Eiropas uzņēmumu padome pievienoja vēl vienu kritēriju. Domstarpības radīja kritērijs, kas attiecas uz pārcelšanu, kā rezultātā tas tika iekļauts dilstoša svarīguma secībā aiz tādiem kritērijiem kā pielāgošanās spēja, ģimenes pienākumi, vecums un darba stāžs (MIRE).

Savukārt *Zviedrijā* darbiniekiem negarantē nekādu individuālo tiesību aizsardzību tiesā. Personu tiesības pārstāv arodbiedrības. Darba likuma pamatā ir tā dēvētais „vecākuma princips”, kas paredz, ka lēmums par atlaišanu no darba jāpieņem, ņemot vērā laiku, ko darbinieks nostrādājis attiecīgajā uzņēmumā. Tāpēc saskaņā ar *Zviedrijas* darba likumu darbojas princips „pēdējais iekšā — pirmais ārā” (LIFO), kas paredz, ka vispirms jāatlaiž tie darbinieki, kas organizācijā strādā īsāku laiku. Šāda atlaižamo cilvēku izvēles metodika (ar noteikumu, ka tā ir godīga un tiek piemērota konsekventi) darba ņēmējiem šķiet pieņemama, un darba devēji un arodbiedrības neuzņemas atbildību par personas atlaišanu no darba, un tiem nav jāizvēlas konkrētas personas, kuras būtu jāatlaiž. Kritērijiem, kas saistīti ar darbinieku atlaišanu no darba, jābūt pēc iespējas plašākiem, un nolīgumos nedrīkst būt ņemtas vērā tikai attiecīgā uzņēmuma intereses. Piemēram, lai atlase būtu pārredzamāka, šajā kritērijā jāņem vērā ne tikai pielāgošanās spējas un prasmes, bet arī apgādājamo personu skaits un darbnespēja. Šāda atlases metode ir pieņemama gan arodbiedrībām, gan darba ņēmējiem. Tā ļauj darba devējam taupīt laiku un naudu laikā, kad vai ja tiek pieņemts lēmums par darbinieku atlaišanu.

Divi galvenie pārrēdzamības priekšnoteikumi ir uzticība un laiks. Parasti pārstrukturizēšanās procesā laiks ir mazs, jo tas notiek ļoti strauji. Svarīgi, lai darba devēji, sociālie partneri vai abi kopā pēc iespējas ātrāk paziņotu par pieņemto lēmumu darba ņēmējam. Ja šāda informācija tiek noklusēta, darbinieku vidū var rasties baumas, kas var nevajadzīgi graut uzticību un uzņēmuma tēlu darbinieku acīs.

Kāds respondents izteica priekšlikumu darba devējiem un arodbiedrībām izstrādāt paredzēto pārstrukturizēšanās procesu un ļaut darbiniekiem iepazīties ar tā saturu. Pārrēdzamību varētu uzlabot, ļaujot darba ņēmējiem piekļūt informācijai par pārstrukturizēšanās procesu.

Ja nozare pastāvīgi mainās un tai ir jāpielāgojas, lai tā būtu konkurētspējīga un neizzustu, darba devējiem jānodrošina piekļuve informācijai, kur minētas pašreizējo darbinieku prasmes un zināšanu trūkums, kā arī prasmes, kas būs nepieciešamas turpmāk. Darba devējiem jāzina par darbinieku nepilnīgajām prasmēm vai to trūkumu, lai darbiniekiem pastāvīgi nodrošinātu pārkvalificēšanās un pārcelšanas iespējas. Papildu informācija sniegta „Vattenfall” un „EDF” gadījumizpētes informācijā 21. lappusē. Šim nolūkam ir nepieciešamas visaptverošas apmācību un pārkvalificēšanās programmas. Šajā procesā piedalās arodbiedrību pārstāvji. Skatiet 4. nodaļu „Mūžizglītība” un informāciju par arodbiedrību apmācību pārstāvju lomu AK.

„ESB” gadījumizpēte parāda to, kā prognozēšana un plānošana var palīdzēt pārstrukturizēšanās procesā.

„Electricity Supply Board” (ESB) – Īrija

10 gadus pirms tirgus atvēršanas Transporta, enerģētikas un sakaru ministrija, „ESB” un attiecīgās arodbiedrības noslēdza trīspusēju vienošanos (izmaksu konkurētspējas pārskats („Cost Competitiveness Review”), 1994. gads), lai ierobežotu darba vietu skaita samazināšanos un mazinātu izmaksas. Tajā ietilpa arī brīvprātīgās attiecību izbeigšanas sistēma ar karjeras konsultācijām, darba meklēšanas pakalpojumiem un pārkvalifikāciju. Vēlāk tika izstrādāta līdzīga shēma, proti, reformu un konkurences programma (2000. gads), kuras mērķis bija risināt problēmas saistībā ar attiecīgajā laikā spēkā esošiem konkurences nosacījumiem. Neviens no darba zaudēšanas gadījumiem šajā laikā (apmēram 4000) nebija piespiedu kārtā, gan „ESB”, gan arodbiedrības bija ļoti apmierinātas ar rezultātu.

3.4 Prognozēšanas veicināšanas mehānismi

3.4.1 Pamatnolīgumi

Vairāki uzņēmumi un arodbiedrības ir noslēgušas starptautiskos pamatnolīgumus, lai uzlabotu darba attiecības, to skaitā „RWE”, „EDF” un „Suez” (skatīt nodaļu „Papildu līdzekļi” šī ziņojuma beigās). Ne visi uzņēmumi noslēdz starptautiskos pamatnolīgumus, taču uzņēmumi, kuros tie ir noslēgti, tos var izmantot, lai veicinātu sociālo dialogu. Starptautiskajos pamatnolīgumos parasti tiek apskatītas šādas tēmas:

- sociālās / arodbiedrību tiesības;
- darba devēja sociālā atbildība pārstrukturizēšanās gadījumā;
- veselības aizsardzība un drošība;
- prasmes un apmācība;
- dzimumu vienlīdzība.

Ja arodbiedrību un darba devēju pamatojums noslēgt šādu nolīgumu ir vēlme veicināt sociālo dialogu un uzlabot vairākus darba attiecību nosacījumus un darba apstākļus^{xvii}, tad esošajos starptautiskajos pamatnolīgumos jāiekļauj noteikta politika, kas paredz atbalstīt nepārtrauktu sociālo dialogu, īpaši pārstrukturizēšanās procesa laikā.

Divas tālāk minētās gadījumizpētes ir saistītas ar „TRACE” projektu, un tās parāda to, kā ar pamatnolīgumu palīdzību var panākt to, lai sociālie partneri vairāk iesaistītos apmācību un pārkvalificēšanās jomā.

„Rhodia” nolīgums

2005. gada janvārī starptautiskais Francijas ķīmisko vielu ražošanas uzņēmums „Rhodia” noslēdza vienošanos par globālo sociālo atbildību. Šajā nolīgumā iekļautas ILO konvencijas, kā arī ANO Globālais līgums un dažādas saistības.

Piemēram, nodaļā par mobilitāti un darba iespējām definētas darba ņēmēju un to pārstāvju tiesības pēc iespējas ātrāk saņemt informāciju par pārstrukturizēšanos, un tajā norādīta nepieciešamība mazināt ietekmi uz nodarbinātību un darba apstākļiem.

„Rhodia” nolīgums arī atbalsta iekšējo mobilitāti un paredz nodrošināt apmācību un pārkvalificēt savus darbiniekus, kā arī apmācīt darbā ar jaunām tehnoloģijām un pilnveidot prasmes.

„Total” nolīgums

2004. gada novembrī starptautiskais Francijas enerģētikas uzņēmums „Total” parakstīja starptautisko pamatnolīgumu.

Nolīguma nodaļā, kur minēta apmācība, norādīts, kāpēc ir svarīgi iedrošināt vietējo vadību sadarbībā ar vietējām darbinieku arodbiedrībām prognozēt pārmaiņas rūpniecības nozarē, vidē un saistībā ar tehnoloģijām, kā arī prognozēt vajadzību pēc jaunas apmācības.

Citās nolīguma nodaļās tiek garantēts, ka uzņēmums savlaicīgi informēs par strukturālajām reformām uzņēmumā, kas visticamāk ietekmēs darbiniekus. Un gadījumā, ja uzņēmums tiek slēgts, tas aņemas vietējā mērogā īstenot iekšējās un ārējās pārcelšanas pasākumus.

Tajā pašā laikā uzņēmums „Total” īsteno arī pasākumus jaunu investīciju piesaistei pārstrukturizēšanas skartajās jomās, tādējādi mazinot ekonomisko ietekmi.

Elektroenerģijas nozares uzņēmumi „RWE” un „Suez” noslēdza īpašus nolīgumus ar arodbiedrībām, savukārt „EDF” uzsāka politiku ar mērķi atbalstīt sociālo dialogu.

„RWE” nolīgumi

Uzņēmums „RWE” noslēdza divus nolīgumus. Ar vienu tika dibināts Eiropas enerģētikas forums, un otrajā nolīgumā definēta sociālo partneru loma pārstrukturizēšanās gadījumā. Abi minētie nolīgumi noslēgti atbilstoši Vācijā spēkā esošajiem tiesību aktiem, kas tiem piešķir juridisku spēku.

Enerģētikas forumā darbojas „RWE” Eiropas uzņēmumu padomes biedri, kā arī uzņēmuma pārstāvji. Pārstrukturizēšanās nolīgumā jeb nolīgumā par pārstrukturizēšanās minimālajām prasībām „RWE” enerģētikas nozarē minētas minimālās prasības sarunām saistībā ar pārstrukturizēšanos, un tajā noteikta arī informācijas sniegšanas un konsultāciju kārtība. Šī nolīguma mērķis ir dot darbinieku pārstāvjiem iespēju ar darba devēju apspriest uzņēmuma plānus saistībā ar pārstrukturizēšanos. Pārstrukturizēšanās nolīguma būtība ir dot darbinieku pārstāvjiem iespēju prognozēt izmaiņas uzņēmumā un plānot turpmāko rīcību, kā arī mazināt pārstrukturizēšanās sekas. Šis nolīgums paredz, ka darba devējam darbinieki jāinformē par gaidāmajām reformām, kā arī jāinformē un jākonsultē darbinieku pārstāvji.

Šajā nolīgumā pārstrukturizēšanās ir definēta kā:

- darbības izbeigšana;
- darbības pārcelšana;
- būtiskas izmaiņas darba organizācijā (piemēram, jaunu tehnoloģiju ieviešana);
- ārpakalpojumu piesaistīšana būtiskās uzņēmuma nodaļās;
- kolektīvā atlaišana un darbības izbeigšana;
- būtisku uzņēmuma daļu pārdošana un aktīvu pārcelšana.

Nolīgumā arī noteikts, ka darbinieku un arodbiedrību pārstāvji jākonsultē savlaicīgi un ka darbinieku pārstāvjiem jābūt pieejamiem dokumentiem, kas nepieciešami, lai plānotu turpmāko rīcību vēl pirms paredzētās restrukturizēšanās.

3.4.2 Kopīgie dokumenti

Nozares sociālie partneri jau šobrīd sadarbojas vairākās iniciatīvās un ir jau parakstījuši vairākus kopīgus dokumentus, tostarp:

- par uzņēmuma sociālo atbildību – norāda uz sociālā dialoga nozīmi;
- par mūžizglītību – palīdz darba ņēmējiem pielāgoties pēc pārstrukturizēšanās procesa beigām;
- par vienādām iespējām, kas būtisks saistībā ar diskrimināciju atlases un pārcelšanas laikā.

Pārstrukturizēšanās procesa laikā ir aktuāli šie visi trīs jautājumi, tāpēc arodbiedrību pārstāvjiem un vadītājiem tie jāņem vērā visu laiku un īpaši pārstrukturizēšanās procesa laikā. Informācija par to, kur var iepazīties ar šo nolīgumu saturu, pieejama nodaļā „Papildu informācija” (3. pielikums) šī ziņojuma beigās.

3.4.3 Darba vietu novērošanas centri

Informācija par nodarbinātības tendencēm un iezīmēm elektroenerģijas nozarē var ļaut prognozēt situāciju un palīdzēt sociālajiem partneriem rīkoties ātrāk un racionālāk, tādējādi mazinot negatīvo ietekmi uzņēmējdarbībai un darbiniekiem.

Darba vietu novērošanas centri ir svarīgas sociālo partneru pārstāvniecības, kas analizē nodarbinātības tendences un plāno turpmāko darbību, kā arī fiksē darbinieku demogrāfiskās statistikas izmaiņas attiecīgajā nozarē vai sabiedrībā kopumā. Viszināmākais no šādiem novērošanas centriem ir Eiropas nodarbinātības novērošanas centrs (skatīt tīmekļa vietni <http://www.eu-employment-observatory.net>). Tā ir Eiropas Komisijas izveidota iestāde, kas „veicina Eiropas nodarbinātības stratēģijas attīstību, izplatot informāciju, veicot salīdzinošo pētniecību un izvērtējot nodarbinātības politikas un darba tirgus tendences valstīs, kurās darbojas Eiropas nodarbinātības novērošanas centrs. Šī centra mērķis ir sniegt papildu informāciju tiem, kas saistīti ar Eiropas nodarbinātības stratēģijas politiku, kā arī citām iesaistītajām pusēm^{xvii}”. Eiropas nodarbinātības novērošanas centra tīmekļa vietnē publicēti dažādi dokumenti, kas attiecas uz dažādām nozarēm.

Novērošanas centri Francijā

2000. gadā *Francijas* valdība izveidoja sabiedrisko pakalpojumu novērošanas centru, lai veicinātu dialogu un diskusijas starp lēmumu pieņēmējiem nodarbinātības jomā sabiedrisko pakalpojumu nozarē. Francijas Sabiedrisko pakalpojumu novērošanas centra tīmekļa vietne: <http://www.fonction-publique.gouv.fr>.

Uzņēmums „*Electricité de France*” izveidoja sistēmu, lai uzlabotu turpmāko darbību. Šis uzņēmums Francijā izdalīja 8 jomas pēc galvenajiem darba tirgiem. Katru jomu pārvalda atsevišķs reģionālais nodarbinātības direktorāts (izveidoti 2004. gadā), kas vada novērošanas centru, sniedz pārskatu par darbinieku pieprasījumu un resursiem attiecīgajā reģionā. Atbilstoši centrālajam budžetam, katrs no šiem direktorātiem attiecīgajā reģionā organizē nodarbinātības procesu un veicina darbinieku mobilitāti.

3.4.4 Stratēģiskā plānošana/pastāvīgā pārstrukturizēšanās

1990. gadu sākumā uzņēmums „*Vattenfall*” no valsts elektroenerģijas uzņēmuma kļuva par komercuzņēmumu. Bija skaidrs, ka, lai vēl ilgu laiku pirms ienākšanas liberalizētajā tirgū nodrošinātu pareizu plānošanu un prognozētu turpmāko darbību un lai saglabātu konkurētspēju, jaunizveidotajam uzņēmumam no darba jāatlaiž apmēram 1220 strādnieku (no 10 000). Līdz šim darba vietu skaits netika samazināts, tādēļ gan darbinieki, gan darba devēji bija nobažījušies par šādas rīcības sekām. Uzņēmums izveidoja „ekspertu grupu”, kuras uzdevums bija vadīt šo reformu procesu. Šī grupa cieši sadarbojās ar arodbiedrībām („*SEKO*”) un izstrādāja stratēģijas, lai izvairītos no nepieciešamības samazināt darba vietu skaitu un lai darbinieki tiktu atlaisti saskaņā ar arodbiedrību prasībām.

Šī grupa augstākajai vadībai iesniedza daudzpusīgu programmu (atbalsta programmas, kompensācijas darbiniekiem par nodarbinātību citā uzņēmumā, subsīdijas darbības uzsākšanai, pārcelšanas izmaksas, apmācības utt.). Pēc tam tika īstenota vērienīga kampaņa, lai informētu arodbiedrību pārstāvjus un visus uzņēmuma darbiniekus.

„*Vattenfall*” piemērs parāda, kā darba devēji var rast jaunu pieeju, lai ļautu arodbiedrību pārstāvjiem aktīvi iesaistīties uzņēmuma pārstrukturizēšanās procesā. Šajā gadījumā tika izveidota apmācību programma arodbiedrību pārstāvjiem, personāldaļas vadībai un citiem vadītājiem, lai viņi zinātu, kā rīkoties reformu gadījumā. Šī programma saņēma plašu atbalstu, lai gan darba vietu skaits samazinājās, protams, radīja lielu neapmierinātību. Uzņēmuma „*Vattenfall*” pārstāvji apgalvo, ka veiksmīga reformu procesa pamatā ir sistemātiskas un regulāras prognozes un kompetences trūkuma apzināšana visos uzņēmējdarbības līmeņos, kā arī cieša sadarbība ar darbinieku pārstāvjiem un „pārstrukturizēšanās konsultāciju grupas” reformu procesa kontrole. Konsultāciju grupā darbojas pārstrukturizēšanās projekta un arodbiedrību pārstāvji, kā arī personāldaļas vadība, un šīs grupas sanāksmes tiek organizētas no 4 līdz 6 reizēm gadā, lai izvērtētu visus līdzšinējos pasākumus. Tas apliecina to, cik svarīgi ir uzturēt pastāvīgu dialogu, prognozēt un izvērtēt darbības rezultātus.

3.4.5 Vienlīdzīgi un mazāk aizsargāti darbinieki

Jāizvērtē tas, kā pārstrukturizēšanās ietekmēs mazāk aizsargātos darbiniekus, piemēram, vientuļos vecākus vai ģimenes, kur abi vecāki strādā attiecīgajā uzņēmumā. Svarīgi, lai lēmumi būtu pārredzami, īpaši gadījumos, kas saistīti ar vismazāk aizsargātiem darbiniekiem. Turklāt jāņem vērā arī pārstrukturizēšanās ietekme uz darbinieku veselību (skatiet 6. nodaļu). Nereti veselības aprūpe tiek nodrošināta tikai pilnas slodzes un štata darbiniekiem. Veselības aprūpe darba vietā būtu jānodrošina arī atsevišķiem darbiniekiem, piemēram, pagaidu vai ārštata darbiniekiem. Arodbiedrības var arī palīdzēt nodrošināt vienlīdzīgu pieeju apmācībām atbilstoši darba vietas struktūrai un noskaidrot attiecīgu mazāk aizsargāto darbinieku viedokli. Papildu informācija sniegta 4. nodaļā „Apmācība, pārkvalificēšana un pārcelšana”.

Lai uzsvērtu dažādības nozīmi, uzņēmums „Suez” izveidoja ziņojumu „Darbs sieviešu interesēs” (skatiet nodaļu „Papildu informācija” šī ziņojuma beigās). Šajā ziņojumā norādīts, kāpēc darba vietā ir jābūt pārstāvētiem abiem dzimumiem un kā darba devējam nodrošināt to, lai sievietes tiktu atbalstītas visā karjeras laikā attiecīgajā nozarē. Šajā ziņojumā arī minēts, kā uzņēmumi var novērst šķēršļus, kas liedz sievietēm ar atbilstošu kvalifikāciju ieņemt vadošus amatus uzņēmumā, un kā nodrošināt to, lai sievietēm būtu lielākas iespējas strādāt šajā nozarē, un kā apzināt darba metodes, kas nereti liedz sievietēm iespēju strādāt elektroenerģijas nozarē. Šis uzņēmums arī apņemas apkarot diskrimināciju darba vietā un atbalstīt darba nespējīgas personas. Eiropas uzņēmumu padome, arodbiedrības un uzņēmums „Suez” parakstīja pamat nolīgumu par daudzveidību un atbildību, nosakot uzņēmumam skaidrākus mērķus un norādes.

3.5 Prognozes un pārredzamība: pārskats

Atbilstošas prognozes un pārredzamība veicina uzticību, kas ir veiksmīga pārstrukturizēšanās procesa pamatnosacījums. Tas ir īpaši svarīgi, ja pārstrukturizēšanās ir pastāvīgs process un uzņēmuma darbības neatņemama sastāvdaļa. Šajā procesā var palīdzēt oficiālas un pastāvīgas iestādes, piemēram, nodarbinātības padomes, Eiropas uzņēmumu padomes un nozares organizācijas. Organizācijām vienmēr attaisnosies rūpīgi plānotas reformas, un tādējādi reformas var būt pozitīvs pavērsiens. Atbalstiet pāreju uz zema oglekļa satura emisiju ekonomiku, kas ir nākotnes ekonomika.

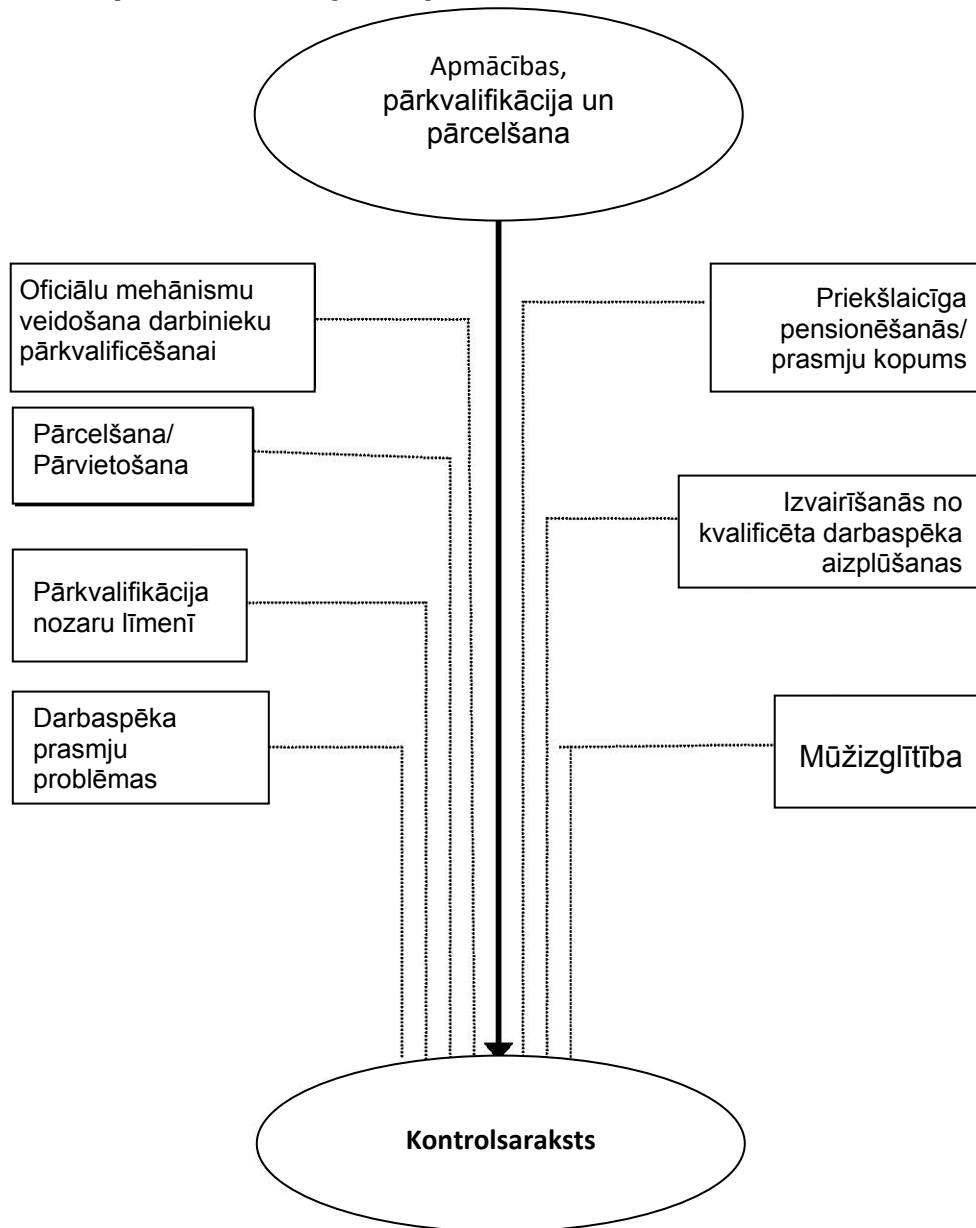
Lēmumiem, kas attiecas uz darbiniekiem, piemēram, par atlaišanu no darba, jābūt atklātiem un ticamiem. Lai arī oficiāli tos regulē valsts tiesiskais regulējums, darbinieki vienmēr par tiem jāinformē savlaicīgi un atklāti.

Prognozes un pārredzamību pārstrukturizēšanās procesā var uzlabot, izveidojot dažādas attiecīgas struktūras un īstenojot noteiktus pasākumus. Atklātu pārstrukturizēšanās vidi var nodrošināt pamat nolīgumi un kopīgie dokumenti, kas parakstīti ar sociālajiem partneriem, piemēram, saistībā ar uzņēmuma sociālo atbildību, mūžizglītību un vienlīdzīgām iespējām. To var nodrošināt arī darba vietu novērošanas centri, kas analizē nodarbinātības tendences, kā arī pastāvīgu reformu stratēģiskā plānošana. Šo procesu veicina arī dažādi pasākumi, piemēram, mazāk aizsargāto darbinieku grupu noteikšana.

3.6 Kontroljautājumi par prognozēm un caurspīdīgumu

- Vai starp sociālajiem partneriem notiek savlaicīga informācijas apmaiņa par organizācijas stāvokli, iespējamiem apdraudējumiem un izdevībām?
Atzīmējiet
- Vai uzņēmums ir nodrošināts neatgriezeniskas pārstrukturizēšanās gadījumam ekonomisko, industriālo un vides izmaiņu un to ietekmes uz darbaspēku kontekstā?
Atzīmējiet
- Vai šajā kontekstā notiek dialogs par turpmākajām kvalifikācijas prasībām, pārkvalificēšanos un pārdislocēšanu?
Atzīmējiet
- Vai vadītāji ir apmācīti izmaiņu prognozēšanai un pārvaldīšanai?
Atzīmējiet
- Vai pastāv kādi apstiprināti kanāli, kurus savstarpējai komunikācijai izmanto visi tie, kurus potenciāli ietekmē organizācijas izmaiņas, piemēram, cilvēkresursu daļa un uzņēmuma vadība, arodbiedrība un citi darbinieku pārstāvji, darbinieki utt.?
Atzīmējiet
- Vai šādu izmaiņu komerciālā jutīguma dēļ pastāv potenciālas informācijas apmaiņas barjeras?
Atzīmējiet
- Vai starp sociālajiem partneriem pastāv uzticēšanās un godīguma atmosfēra, kas nodrošina pietiekamu elastību, lai potenciālos risinājumus varētu izpētīt jau pirms organizācijas izmaiņām?
Atzīmējiet
- Vai potenciāli ietekmētajām personām, piemēram, darbiniekiem, kurus var atlaist štatū samazināšanas dēļ, ir pieejama informācija par iespējamām organizācijas izmaiņām un to attēlojums?
Atzīmējiet
- Vai, ņemot vērā jūsu valstī pastāvošo, ar vienlīdzību saistīto likumdošanu, pārdislocēšanas, pārkvalificēšanās vai štatū samazināšanas iespēju izvēles process šķiet konsekvents, godīgs un objektīvs?
Atzīmējiet
- Vai kritēriji, pēc kuriem darbinieki tiek atlasīti pārdislocēšanai, pārkvalifikācijai vai štatū samazināšanai, ir noteikti iespējami plašākā mērogā, piemēram, neierobežojoties tikai ar uzņēmuma biznesa vajadzībām?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri savās diskusijās par attieksmi pret organizācijas izmaiņām ir atsaukušies uz starptautiskiem struktūrlīgumiem vai iepriekš saskaņotiem kopīgiem tekstiem?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri ir izveidojuši Nodarbinātības observatorijas, kas var sniegt informāciju par sektora nodarbinātības tendencēm, demogrāfiju un/vai cilvēkresursu nepieciešamībām, vai arī norādījuši uz tām?
Atzīmējiet

4. Apmācības, pārkvalifikācija un pārcelšana



4.1 Kāpēc ir svarīgas apmācības, pārkvalifikācija un pārcelšana?

Ilgtermiņa darbaspēka plānošana un attīstīšana ir efektīvas pārstrukturizēšanās neatņemama daļa. Pirms pārstrukturizēšanās procesa uzsākšanas sociālajiem partneriem nepieciešams iesaistīties diskusijās par nozares un organizācijas turpmākajiem darbaspēka prasmju profiliem, atbilstoši arī par apmācībām, pārkvalifikāciju un kvalifikācijas paaugstināšanu. Tādejādi darbinieki tiek sagatavoti pārcelšanai ne tikai pašā organizācijā, bet arī ilgtermiņa nodarbinātībai ārpus tās. Tā tiek uzsvērtā vajadzība pēc stratēģiskām ilgtermiņa saistībām – darbinieku mūžizglītības, pretēji pārkvalifikācijas ieviešanai, kas ir kā īstermiņa atbilde uz darbavietu slēgšanu, ārpakalpojumiem vai cita veida reorganizāciju. Darbaspēju prasmju mantošanas plānošana arī ir svarīga daļa no tā visa, jo sociālajiem partneriem tā ļauj samazināt "prasmju aizplūdi", kad vecākie darbinieki pamet nozari, paņemot sev līdzīgu vērtīgās prasmes un zināšanas, jo tiem nav bijusi iespēja nodot tās jaunākajiem darbiniekiem. Turpmāko darbaspēka prasmju prasību sagatavošana ir būtiska, lai samazinātu potenciāli negatīvo reorganizācijas ietekmi, kā tas bija mazākas oglekļa izmantošanas ekonomijas pārejas kontekstā. Tiek uzskatīts, ka pāreja uz mazāka oglekļa izmantošanas ekonomiju veicinās pieprasījumu pēc izglītotākiem un kvalificētiem darbiniekiem un samazinās nekvalificētu darba vietu skaitu. Tāpēc būs nepieciešama reaģēšana pašvaldību un valsts valdības līmenī, kā arī Eiropas Savienības līmenī. Turklāt pastāv uzskats, ka darbs jaunākos uzņēmumos, „īpaši pie atjaunojamo enerģijas avotu un enerģijas pakalpojumu sniedzējiem, ir mazāk apmaksāts un ar nedrošākiem nodarbinātības apstākļiem, nekā tas ir vispārējās nozarēs”^{xx}.

4.2 Kā risināt apmācību, pārkvalificēšanas un pārcelšanas problēmas?

4.2.1 Oficiālu mehānismu veidošana darbinieku pārkvalificēšanai

Kad pieņemts lēmums samazināt vai mainīt organizācijā veicamos darbus, sociālie partneri var apvienoties, lai kopīgi izstrādātu mehānismus, ar kuriem maksimāli palielinātu skarto darbinieku iespējas atrast alternatīvu darba vietu. Viens aptaujas respondents apgalvoja, ka darbiniekam tiek dotas 42 nedēļas, lai pārkvalificētos un pēc pārstrukturizēšanās kļūtu par kvalificētu elektriķi. Kā jau visās pārstrukturizēšanās diskusijās tika nolemts, būtiska ir laika noteikšana, lai nodrošinātu saskaņu starp abām pusēm un lai personāls gūtu labumu no šīm diskusijām. Lai mūžizglītības stratēģija būtu spēcīga, ir nepieciešama laba sagatavošana.

Zviedrijas *Vattenfall* gadījumā, kurš minēts zemāk, uzsvars tiek likts uz individuālo apmācību un atbalstu skartajiem darbiniekiem, ļaujot tiem strādāt jaunā amatā. Turklāt *Vattenfall* piemērs parāda, kā uzņēmumi var pārkvalificēt un paturēt savus darbiniekus, un naudas ziņā darbinieki nav sliktākā situācijā, ja nespēj atrast darbu ar atalgojumu, kas līdzvērtīgs viņu štatu samazināšanas dēļ zaudētajam amatam.

Vattenfall Zviedrijā

Pēc sarunām ar darbinieku arodbiedrību, uzņēmums iekšienē izveidoja starpniecisku atbalsta organizāciju ar nosaukumu „Steget”, lai štatu samazināšanas skartajiem darbiniekiem palīdzētu atrast nodarbinātību. Tās mērķis bija sadarboties ar 445 personām par izmaksām 205 miljonu Zviedru kronu apmērā. Personāls tika pārvietots no ierastās darba vietas uz vienu no piecām „Steget” nodaļām, lai tas „strādātu” pilnu darba dienu, meklējot sev nodarbinātību.

Sākumā visas personas tika novērtētas (prasmes, īpašības, mērķi, tiekšanās) un rezultātā konsultants izveidoja attīstības plānu par apmācību iespējām jaunas profesijas vai amata apgūšanai, iespēju iegūt augstāko izglītību vai mācīties pašnodarbinātību. Lai uzņēmuma darbiniekiem palīdzētu atrast darbu, tika izdots vakancu žurnāls, kurš divas reizes nedēļā tika publicēts uzņēmuma iekštīklā. Visas jaunās darba vietas tika pārbaudītas štatu atbrīvoto darbinieku vidū, lai pārbaudītu, vai kāds no „Steget” biedriem nav piemērots vakancei. „Steget” arī kompensēja atalgojumu tiem, kuri ar tā palīdzību atrada zemāk apmaksātu darbu.

Pastāv arī citi inovatīvi piemēri, kā uzņēmumi ir atbalstījuši štatu samazināšanas rezultātā atbrīvotos darbiniekus, tos pārkvalificējot. *Electricité de France* piemērā zemāk, uzņēmums piedāvāja „sēklu kapitālu”, lai personas varētu veidot savus uzņēmumus.

Electricité de France Francijā

EDF izveidoja Centrālo padomdevēju vienību Parīzē, lai ik gadu palīdzētu 300 - 500 cilvēkiem, kuru profesijas uzņēmumā vairs nav nepieciešamas un kuri nevēlas pārcelties vai mainīt amatu. Šī nodaļa palīdzēja bijušajiem darbiniekiem atrast darbu citā vietā vai uzsākt savu personīgo biznesu. Attiecībā uz pēdējo, četri personāla darbinieki palīdzēja izveidot biznesa plānus un uzsāka sarunas ar bankām par finansējuma piešķiršanu. EDF iesākumam arī piedāvāja minimālo „sēklu kapitālu”.

4.2.2 Pārcelšana un pārvietošana

Pārcelt nozīmē pārvietot darbiniekus no tādām uzņēmējdarbības struktūrām, kuras nav konkurētspējīgas, uz tādām, kuru darbība ir stabila vai kuras attīstās. Šādos gadījumos darbiniekiem parasti tika nodrošināta apmācība vai iespēja pārkvalificēties.

Pārcelšana uzņēmumā „UK National Grid” Apvienotajā Karalistē

Uzņēmums „UK National Grid” ticis reorganizēts vairākas reizes, un tas vienmēr īsteno daudz dažādus pasākumus, tostarp darba attiecību brīvprātīgu izbeigšanu un priekšlaicīgu aiziešanu pensijā. Uzņēmumā darbojas vienota struktūra „Vakanču monitoringa panelis”. Katru ceturksni reģistrā, ko kontrolē arodbiedrības un darba devējs tiek ievadīti visu brīvo darbinieku jeb to, kuri piekrituši dislocēšanai, taču šobrīd ir bez darba, dati. Visi darbinieki, kas iekļauti šajā reģistrā sadarbojas ar personāldaļas pārstāvi, un arodbiedrību pārstāvji tiek regulāri informēti, jo reģistrētās personas mainās. Šis ir ļoti labs veids, kā cilvēcīgā viedā risināt ar darba vietu samazināšanu saistītas problēmas.

Viens no pārcelšanas veidiem ir pārvietošana. Piemēram, *Polijas* uzņēmuma „*Elektrownia Laziska*” vadības pārstāvis norādīja, ka uzņēmums piedāvās attiecīgajiem darbiniekiem darbu citās elektrostacijās visā valstī, kas nozīmē, ka pārcelto darbinieku darba vietas izvēles iespējas ir ierobežotas. Vairāki uzņēmumi, un to skaitā uzņēmums „*Electrica*” Rumānijā attiecīgajiem darbiniekiem piedāvāja pārcelšanu vai atbalstu sava uzņēmuma izveidei.

4.2.3 Pārkvalifikācija nozaru līmenī

Pārkvalifikācija ir iespējama arī nozaru līmenī. Turpmākajos piemēros ir parādīts, kā sociālie partneri sadarbojās Nīderlandē, lai īstenotu pasākumus (atsevišķos gadījumos diezgan radikālus pasākumus), lai palīdzētu tiem, kas pārstrukturizēšanās rezultātā palikuši bez darba.

„Abvakabo FNV” (arodbiedrība) Nīderlandē

Gan arodbiedrības, gan darba devēju organizācijas bija nobažījušās par *Nīderlandes* elektroenerģijas nozares liberalizācijas sekām. „*Abvakabo FNV*” veica izpēti un nāca klajā ar 12 priekšlikumiem, piemēram, nodrošināt darbiniekiem iespēju strādāt ārstatā, izveidot atbalsta „sociālos plānus” visvairāk apdraudētajiem darbiniekiem, samazināt darba nedēļu skaitu nozarē, *Nīderlandē* palielināt enerģijas ražošanas apjomus un dažādot uzņēmuma uzņēmējdarbības mērķus. Sociālie partneri īstenoja vienu no šiem priekšlikumiem par darbinieku apmācību un kvalifikācijas celšanu, kā rezultātā tika dibināts Apmācību un kvalifikācijas celšanas fonds, kas darbiniekiem deva iespēju saglabāt darbu.

Saistīti uzņēmumi ir arī apvienojuši spēkus un izveidojuši savas mācību iestādes, lai sagatavotu darbiniekus atbilstoši organizācijas vajadzībām, kā minēts piemērā tālāk tekstā.

Uzņēmumi „Centrica” un „British Gas” Lielbritānijā

AK uzņēmumi „*Centrica*” un „*British Gas*” nodibināja speciālas mācību iestādes saviem darbiniekiem. Uzņēmums „*Centrica*” izveidoja mācību iestādi, kurā tika apmācīti darbinieki darbam zvanu centros, kas ļāva piesaistīt darbiniekus arī no citām nozarēm. Savukārt uzņēmums „*British Gas*” nodibināja inženierzinātņu akadēmiju, kurā tiek sagatavoti inženieri darbam gāzes nozarē ar modernām tehnoloģijām.

4.2.4 Darbaspēka prasmju problēmas

Ir vairāki jautājumi saistībā ar darbinieku prasmēm, kas jāņem vērā pārstrukturizēšanās plānošanas procesā. Piemēram, šādi:

- Kāds ir to darbinieku prasmju līmenis, kurus ietekmē pārstrukturizēšanās?
- Vai pārstrukturizēšanās atsaucas uz vecākiem darbiniekiem, kuri vēlas pārtraukt darbu attiecīgajā organizācijā?
- Cik daudz zaudē uzņēmums, piedāvājot vecākiem darbiniekiem iespēju priekšlaicīgi doties pensijā? Šeit jāņem vērā tas, ka priekšlaicīga pensionēšanās, ko parasti apmaksā pensiju fondi, šobrīd daudzās valstīs netiek apmaksāta.
- Ja attiecīgie vecākie darbinieki izmanto iespēju priekšlaicīgi doties pensijā, kā tas ietekmēs organizācijas prasmju kopumu?
- Vai ir citas darbinieku grupas, kas varētu celt savu kvalifikāciju un aizstāt vecākus darbiniekus, kas piekrituši priekšlaicīgi doties pensijā?

4.2.5 Priekšlaicīga pensija un prasmju kopums

Parasti kompensāciju apmēru priekšlaicīgas pensionēšanās vai pārstrukturizēšanās gadījumā nosaka atbilstoši vecumam un darba stāžam. Uzņēmuma vai esošo un turpmāko darbinieku nākotne var tikt nopietni apdraudēta, ja, piedāvājot vecākiem darbiniekiem priekšlaicīgi doties pensijā, nav nopietni izvērtēts tas, vai atlikušie darbinieki ir atbilstoši kvalificēti, lai aizstātu attiecīgos darbiniekus. Sistēmām, kas pieļauj darbinieku priekšlaicīgu pensionēšanos, jābūt saistītām ar uzņēmuma ilgtermiņa uzņēmējdarbības stratēģiju, lai kvalificēto darbinieku aiziešanas gadījumā nākotnē uzņēmumam nepietrūktu attiecīgo kvalifikāciju speciālistu.

Demogrāfisko pārmaiņu rezultātā Eiropas nodarbinātības stratēģijas paredz vecākiem darbiniekiem saglabāt iespēju konkurēt darba tirgū un pagarināt, nevis saīsināt darba mūžu^{xx}. Līdz ar to pensionēšanās vecums visticamāk tiks palielināts. Savukārt Eiropas Savienības tiesību akti vecuma diskriminācijas jomā šobrīd tiek transponētas valstu tiesību aktos, kas var ietekmēt noteikumu, kas paredz, ka darbinieku došanās pensijā atkarīga no viņu vecuma, un tas var radīt nopietnas diskusijas starp iesaistītajām pusēm. Vēsturiski ir bijis liels pieprasījums pēc vērienīgas kompensācijas brīvprātīgas aiziešanas no darba gadījumā, kas parasti ir priekšlaicīga pensionēšanās, kā rezultātā kolektīvā rīcība un sarunas parasti ir ierobežotas. Iespējams nākotnē kompensācija tiks maksāta nevis par atlaišanu no darba, bet, lai veicinātu darba iespējas citur, nodrošinot pārkvalifikāciju vai kvalifikācijas celšanu. Iespējams, tas varētu palīdzēt atrisināt dažas problēmas vienlīdzības jomā saistībā ar pensionēšanos (piemēru par *Zviedrijas* principu „pēdējais iekšā — pirmais ārā” (LIFO) skatīt 3. nodaļā). Taču reformas var būt pretrunīgas, jo tās dažiem darbiniekiem varētu liegt iespēju izmantot atlaišanas tiesības pašreizējā darba vietā.

4.2.6 Izvairšanās no kvalificēta darbaspēka aizplūšanas

Sociālajiem partneriem jācenšas nepieļaut situāciju, kad profesionāli darbinieki, kas pārstāv nozari, kurā pēc viņu darba ir pieprasījums, pāriet strādāt citā ekonomikas nozarē, kur pēc šīs kvalifikācijas nav pieprasījuma. Ilgākā laika periodā šo darbinieku prasmes zūd.

Kvalificētu darbinieku aiziešana no darba autobūves nozarē Apvienotajā Karalistē

Kad tika slēgta uzņēmuma „Rover” ražotne, Longbridžā, Apvienotajā Karalistē, darbu zaudēja 6000 cilvēku. Desmit mēnešus vēlāk tika atlaisti vēl 2300 cilvēki, un tiek prognozēts, ka tuvāko desmit gadu laikā rūpniecības apjoms šajā reģionā samazināsies vēl par 10 %. Taču šajā reģionā attīstās pakalpojumu nozare, kur tiek piedāvāts zemas kvalifikācijas, slikti apmaksātas darba vietas^{xxi}. Šiem augsti kvalificētiem inženieriem un citiem strādniekiem Longbridžā būs jāpārkvalificējas, un viņu prasmes ies zudumā. Taču iespējams, ka dažiem no šiem darbiniekiem, piemēram, inženieriem, var rasties iespējas strādāt citā uzņēmumā, kur ir pieprasījums pēc attiecīgās inženiera kvalifikācijas (skatiet 4. nodaļu „Eiropas nodarbinātības novērošanas centri”).

Sociālo partneru uzdevums ir saglabāt vecāku darbinieku prasmes. Nākamā gadījumizpēte par uzņēmumu „Vattenfall” parāda, ka tas ir iespējams, taču tam ir vajadzīgi novatoriski risinājumi.

Vecāku darbinieku prasmju saglabāšana Zviedrijas uzņēmumā „Vattenfall AB”

Uzņēmums „Vattenfall AB” joprojām cenšas piesaistīt jaunākus darbiniekus. Rezultātā tika izveidotas trīs pieejas ar mērķi paturēt darbā vecākus darbiniekus.

Pirmkārt, darbiniekiem, kas ir vecāki par 58 gadiem, ir iespēja strādāt 80 % no pilnas darba slodzes, par to saņemot algu 90 % apmērā un saglabājot pensiju fondu nodrošinājumu. Otrkārt, ir izveidota vecāko darbinieku datubāze, kur tiek norādītas to darbinieku prasmes un zināšanas, kuri var tikt atlaisti no darba, lai šīs prasmes un zināšanas varētu izmantot citas uzņēmējdarbības vienības. Un, visbeidzot, tiek saglabātas vecāku darbinieku prasmes, izmantojot viņu prasmes darbaudzināšanas programmā jaunākiem darbiniekiem. Šie pasākumi tiek īstenoti, ja panākta vienošanās starp attiecīgo darbinieku un viņa vadītāju.

Šis piemērs arī parāda, kā darba devēji var piesaistīt jaunākus darbiniekus, saglabājot un nododot vecāku un vairāk pieredzējušu darbinieku zināšanas un pieredzi.

4.2.7 Mūžizglītība

Eiropas nodarbinātības stratēģijas ietvaros mūžizglītība ir sniegta kā risinājums nozares pārstrukturizēšanās gadījumā, apmācot un uzlabojot konkurētspēju darba tirgū darbiniekiem, kuri pārcelti darba vietas restrukturizēšanas vai pārcelšanas rezultātā, un pārējiem darbiniekiem. AK 1998. gadā tika dibināts valsts finansēts Arodbiedrību apmācību fonds kvalifikācijas celšanai darba vietā. Kopš 2002. gada arodbiedrībām ir juridiskas tiesības iecelt vai ievēlēt Arodbiedrību apmācības pārstāvjus, lai veicinātu darbinieku kvalifikācijas celšanu, un arodbiedrību apmācība ir efektīva arī „netradicionālu” apmācību dalībnieku piesaistē darba vietā. Šobrīd šis modelis darbojas visā Eiropā. Četras „Arcelor” pārstāvniecības *Vācijā, Spānijā, Beļģijā* un *Luksemburgā* piedalās ES finansētajā projektā, ko atbalsta *Eiropas metālstrādnieku federācija*. Tādējādi tiek izplatīts Arodbiedrību apmācības pārstāvju modelis starptautiskos uzņēmumos, nodrošinot starptautisku komunikāciju starp darbiniekiem^{xxii}.

Mūžizglītība banku sektorā Apvienotajā Karalistē

Veicot uzņēmējdarbības izvietojumu ārzonā, AK tika slēgta bankas liela uzņēmējdarbības nodaļa, un uzņēmums un arodbiedrības ierosināja apmācību, šādi risinot darba koplīgumā paredzētās kārtības problēmu. Tas darba devējam noteica atbildību par savu darbinieku turpmākajām nodarbinātības iespējām attiecībā uz izmaksām un samaksu par laiku, kas pavadīts bez darba. Iepriekš šādi uzņēmumi izmantoja privātas mācību organizācijas, bet tagad darba devējs sadarbojās ar vietējām augstākās izglītības iestādēm un jauniem arodbiedrību apmācību pārstāvjiem, lai tā darbinieki uzlabotu savu vispārējās nodarbinātības iespēju līmeni. Tas ir saistīts ar „flexicurity” programmu un sociālo drošību, un vietējo izglītības iestāžu atbalstu darbiniekiem, kurus ietekmējusi pārstrukturizēšanās.

Arodbiedrību apmācības pārstāvji ne tikai veicina apmācību darba vietā, bet arī palīdz arodbiedrībām un darba devējiem noteikt jomas, kurās būtu jāapmāca darbinieki. Parasti arodbiedrības kopā ar darba devējiem veic vajadzīgo prasmju analīzi, un tās rezultātus pievieno algu izrakstiem vai uzņēmumā izplata arodbiedrību apmācības pārstāvji. Pēc tam šī informācija tiek apkopota (parasti anonīmi) un noteiktas vajadzīgo iemaņu apmācību kursi. Arodbiedrību apmācību pārstāvji un darba devēji sadarbojas, lai noteiktu piemērotāko apmācības iestādi, meklē finansējumu un organizē apmācības darba vietā vai mācību telpā. Pēc apmācībām arodbiedrības apmācības pārstāvji un darba devējs novērtē apmācību kvalitāti un to, vai šo apmācību laikā tika apgūtas prasmes, kuras bija nepieciešamas saskaņā ar iepriekš veiktā pētījuma par vajadzīgajām prasmēm rezultātiem. Šo ciklu var atkārot tik bieži, cik nepieciešams, lai tiktu nodrošinātas apmācības visiem darbiniekiem, kuriem tās ir nepieciešamas.

Kā norādīts iepriekš šajā metodiskajā līdzeklī, sociālais dialogs ir pastāvīgs process, un turpmākajā piemērā parādīts, kā darba devējs un arodbiedrības var veicināt pastāvīgas izaugsmes kultūru un nodrošināt mūžizglītības iespējas.

Uzņēmums „Enel” Itālijā

1999. gadā ar saskaņošanas paktu tika izveidota pastāvīgas apmācības programma, kas ļāva arodbiedrībām uzlabot iekšējo darbaspēka mobilitāti un atbalstīt uzņēmuma dažādošanu. Šī programma īpaši nodrošināja pārkvalifikāciju sievietēm. Šī pasākuma īstenošanu kontrolēja vienota komiteja, kas darbojās apmācību un nodarbinātības iespēju nodrošināšanas jomā.

2006. gadā tika noslēgts nolīgums par savstarpējo sadarbību, un tika uzsāktas apmācības, tai skaitā jaunu darbinieku apmācības un mūžizglītība.

Uzņēmumā „ENEL” darbojas atsevišķa apmācību firma „Sfera”, kas tika izveidota, uzņēmumā apvienojot dažādas tehniskās un profesionālās mācību iestādes. „Sfera” nodrošina apmācības klātienē, e-studijas un profesionālu apmācību dažādās jomās, piedāvājot apgūt, piemēram, svešvalodas, IT, pārvaldību un sociālās prasmes un nodrošinot plašāku tehnisko, kā arī profesionālo apmācību. Apmācība ir personalizēta un tā vērsta uz noteiktiem darba pienākumiem. Katrs darbinieks vienojas ar „Sfera” par apmācības veidu.

Privatizācija vai liberalizācija rada problēmas darba devējiem un darbiniekiem, līdz ar to var būt nepieciešamas dažādas pieejas, lai risinātu problēmas, kas saistītas ar kvalifikāciju. Turpmākais piemērs par *Igaunijas* uzņēmumu parāda veidu, kā darba devējiem pielāgoties.

Igaunijas uzņēmums „Eesti Energia”

Tirgus liberalizācijas rezultātā pieredzējuši uzņēmuma „Eesti Energia” darbinieki devās strādāt uz kaimiņvalstīm, kur viņiem piedāvāja labāku algu un labākus darba apstākļus. Uzņēmums arī konstatēja, ka tiem darbiniekiem, kas palika uzņēmumā, trūkst valodu prasmes, kā arī zināšanas enerģijas pārdošanas un regulu jomā. Tādēļ tika mainīta līdzšinējā darbinieku darbā pieņemšanas kārtība.

Speciālisti bija jāmeklē ārvalstīs, un uzņēmums sevi pasludināja par pievilcīgu darba devēju, piedāvājot labu atalgojumu un iespēju strādāt dinamiskā un strukturāli svarīgā nozarē. Lai atrisinātu problēmu, ka trūkst tehnoloģisko zināšanu, uzņēmums piedalījās nodarbinātības gadatirgū, organizēja atvērto durvju dienas un sadarbojās ar augstākās izglītības iestādēm (Tallinas tehnisko universitāti u.c.), kā arī finansiāli atbalstīja studentu apmaiņas programmas ārzemēs, lai viņi iegūtu jaunas zināšanas un prasmes (piemēram, *Francijas* atomelektrostacijā), kā arī izmantoja pilnībā liberalizēta tirgus apstākļus.

Noteikt vajadzīgās prasmes ilgtermiņā ir ļoti izplatīts veids, lai mazinātu problēmas, kas saistītas ar neatbilstošu zināšanu līmeni. Taču *Zviedrijas* uzņēmums „E.On” secināja, ka vislabākais risinājums ir atbalstīt esošos darbiniekus, īpaši tos, kas iepriekš nepabeidza uzņēmuma apmācību programmu, jo šādi ātri tiek aizpildītas iemaņu plaisas.

Uzņēmums „E.On” Zviedrijā

Zviedrijas uzņēmums „E.On” izstrādāja projektu, kura mērķis ir apzināt tos, kas nav pabeiguši izglītību elektronikas nozarē. Uzņēmums atbalstīja šādus darbiniekus, lai viņi pabeigtu izglītību. Uzņēmuma pārstāvji apgalvo, ka šis ir ātrs un izdevīgs veids, kā atrisināt problēmas, kas saistītas ar kvalificētu speciālistu trūkumu.

4.3 Apmācības, pārkvalificēšanās un pārcelšana: pārskats

Darbinieku sastāva plānošana ilgtermiņā paredz apzināt prasmes un kvalifikācijas, kas būs nepieciešamas nākotnē. Tas ir svarīgi, lai uzlabotu darbinieku nodarbinātības iespējas un veicinātu viņu iespējamo pārcelšanu uzņēmumā. Daļēji šajā plānošanas procesā jābūt paredzētiem oficiāliem pārkvalificēšanās mehānismiem uzņēmuma un nozares līmenī, un tiem jābūt saskaņotiem ar oficiālajām pārcelšanas programmām.

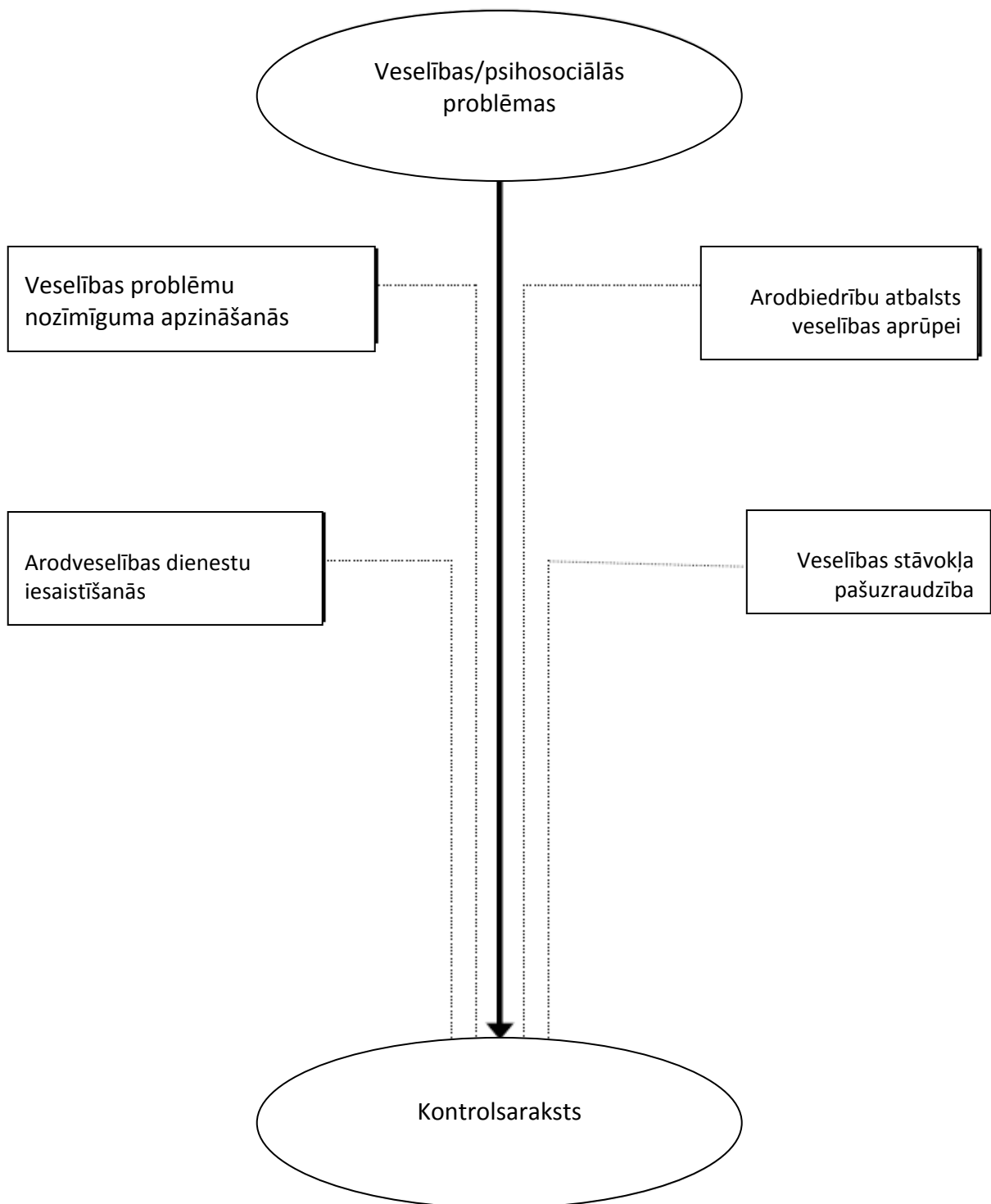
Ja pārstrukturizēšanās laikā tiek izmantota priekšlaicīgas pensionēšanās iespēja, uzņēmumā ir jākontrolē atbilstoši kvalificētu darbinieku sastāvs. Ja tas nebūs līdzsvarots, kādā jomā var pietrūkt kvalificētu speciālistu, kam var būt nopietnas sekas nākotnē.

Mūžizglītības veicināšana darbinieku vidū ir labs veids, kā uzturēt darbinieku zināšanu līmeni, un iespējamo iemaņu zaudēšanu. Šim nolūkam tiek īstenotas arodbiedrību apmācību programmas, attīstīta sadarbība ar augstākās izglītības iestādēm un uzņēmumi tiek pozicionēti kā labi darba devēji.

4.4 Kontroljautājumi par apmācību, pārkvalifikāciju un pārdislocēšanu

- Vai organizācijā pastāv kāds ilgtermiņa kvalifikācijas profils un tam atbilstošā apmācību stratēģija?
Atzīmējiet
- Vai plašākas prognozes par kvalifikāciju sektorā un paredzamo vides pāreju sniedz informāciju organizācijas stratēģijai?
Atzīmējiet
- Vai pastāv ilgtermiņa pārdislocēšanas programma, kas veicina darbinieku pārvietošanu no vairs nevajadzīgajām darba vietām uz teritorijām, kurās ir pieprasījums pēc šādas kvalifikācijas, un vai pastāv kāds mehānisms, ar kura palīdzību var pārraudzīt un sekmēt šādas iespējas?
Atzīmējiet
- Vai jūsu valstī pastāv sektoru mehānismi, kas nodrošina pārkvalificēšanos tiem, kurus ietekmē organizācijas izmaiņas?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri diskusijās par organizācijas izmaiņām ir pievērsušies darbaspēka prasmju kombinācijas problēmām?
Atzīmējiet
- Ja tiek izmantota agrīnās pensionēšanās stratēģija, vai ir aplūkots potenciālais prasmju noplūdes risks?
Atzīmējiet
- Ja ir ieteikts piemērot lielus maksājumus darbiniekiem, kuri tiek atlaisti štatu samazināšanas dēļ, vai ir aplūkota alternatīva, ka šādus maksājumus varētu izmantot personām, kuras pārkvalificējas?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri ir izskatījuši vecāku darbinieku paturēšanas potenciālo jautājumu, iekļaujot, piem., vecāko darbinieku paturēšanas priekšrocības, saistību ar to Eiropas un nacionālo likumdošanu, kas saistīta ar vecuma diskrimināciju, un mūžapmācības atbalstu?
Atzīmējiet
- Ja pieņemts lēmums organizācijas izmaiņu laikā samazināt štatus, vai ir izveidoti oficiāli mehānismi, kas atsevišķām personām palīdz atrast alternatīvu nodarbinātības iespēju organizācijā un ārpus tās?
Atzīmējiet
- Vai ir apsvērta arodbiedrības apmācības pārstāvju izmantošanas iespēja, lai atbalstītu pārkvalificēšanos pirms organizācijas izmaiņām vai to laikā vai arī mūžapmācības kontekstā?
Atzīmējiet
- Vai pastāv pārkvalificēšanās programmu pārraudzības un novērtēšanas mehānismi?
Atzīmējiet

5. Veselības un psihosociālās problēmas



5.1 Kāpēc veselības un psihosociālās problēmas ir svarīgas?

Sociālajiem partneriem ir svarīgi izprast pārstrukturizēšanās ietekmi uz skarto darbinieku garīgo un fizisko veselību, kā arī uz organizāciju kopumā. Nenoteiktības un nestabilu darba attiecību izraisīts stress var izpausties kā slikta veselība, bet tas var ietekmēt arī uzņēmuma darbību un efektivitāti. Pārstrukturizēšanās var atklāt vai saasināt esošās veselības problēmas darbaspēka vidū, bet var izraisīt arī jaunas problēmas. Turklāt sociālajiem partneriem būs jāapzinās, ka pārstrukturizēšanās ietekmē to darbinieku veselību, kas pēc pārstrukturizēšanās saglabā darbu, kuriem vērojams tā sauktais „izdzīvotāja sindroms”. Pēc pārstrukturizēšanās atlikušo darbinieku darba slodze var palielināties, un tam var būt negatīva ietekme uz atlikušajiem darbiniekiem, kas var mazināt visas pārstrukturizēšanās jēgu, negatīvi ietekmējot darbinieku veselību un radot lielu stresu indivīdos, to attiecībās ar vadītājiem un visu organizāciju. Bieži tiek pieņemts, ka darbinieki spēs paši pārvaldīt pārejas procesu uzreiz pēc pārstrukturizēšanās. Tomēr pierādījumi liecina, ka atgūšanās ātrumi ir atšķirīgi un ka indivīdiem ir nepieciešama palīdzība un atbalsts pēc masīvas darbinieku atlaišanas vai pārejas no vienas uzņēmumā daļas uz citu.

Pētījums liecina (MIRE), ka veselības stāvokļa uzlabošana darba vietā pirms pārstrukturizēšanās var attīstīt veselības jautājumu izpratnes kultūru darbinieku vidū, kas savukārt ļauj darbiniekiem un to darba devējiem pielāgoties un pārvarēt pārmaiņas. Tomēr, neraugoties uz potenciālajiem ieguvumiem, arodveselības aprūpes pakalpojumi ne visur ir pieejami un ne vienmēr ietver profilaktiskās veselības veicināšanas iniciatīvas.

5.2 Kā risināt veselības un psihosociālās problēmas?

5.2.1 Pasākumi darba vietā

Ir gadījumi, kad sociālie partneri sadarbojas, lai mazinātu nevajadzīga stresa ietekmi uz indivīdiem un uzņēmumu, kurā tie strādā. Tāpat, kā citu šajā metodiskajā līdzeklī aplūkoto jautājumu gadījumā, ir svarīgi, lai iespējamā ietekme uz darbinieku veselību būtu apdomāta jau krietni pirms pārstrukturizēšanas veikšanas, kas ļautu mazināt stresu un cita rakstura blakusparādības.

Turpmāk izklāstītajā situācijas analizē, kuru nodrošinājusi *Austrijas elektrokompaniju asociācija*, ir ilustrēts tāds atbalsta veids, kādu darba devēji spēj sniegt tiem, kurus negatīvi ietekmējusi restrukturizēšana.

Kāds uzņēmums atzīst, ka pārmaiņas ir nebeidzams cikls, un reaģējot uzņēmuma pienākums ir palīdzēt darbaspēkam, piemērojot aizsardzības pasākumus. Restrukturizācijas procesa laikā darbiniekiem tiek nodrošināta īpaša ar veselību saistīta apmācība un sagatavošana. Uzsvars uzņēmumā tiek likts uz modernas un veselīgas darba vietas radīšanu, tādēļ uzņēmums pieteicās uz „veselīguma veicināšanas darba vietā” sertifikātu, kuru tas saņēma 2006. gadā. Lai saņemtu šo atbalvojumu, uzņēmumam bija jāpanāk atbilstība virknei kritēriju, un līdz ar to tika veikti šādi pasākumi:

- sadarbība ar Valsts Veselības dienestu (National Health Service) un FGÖ atbalsta gūšanas nolūkos;
- uzņēmuma „enerģijas pārbaudes” (mobila konsultēšana veselības jautājumos) visās filiālēs;
- apmācību programma, skarot dažādas ar veselību saistītas tēmas;
- uzsvars uz uzturu, veselīgām uzkodām,
- uzņēmuma ēdnīcas darbinieku apmācība, svara vērotāji darbā;
- augļu un dārzeņu pieejamības nodrošināšana, „burkānu klubs” (katram sekretariātam);
- uzsvars uz kustībām;
- rūpes par gatavību pavasarim un ziemei, un attiecīgi arī darbam;
- QiGong, Feldenkrais nodarbības, nūjošana.

Starp šādu iniciatīvu piemēriem var ietvert rehabilitācijas iniciatīvas, lai uzlabotu slimu darbinieku reintegrāciju, apmācības, veicinot organizāciju un indivīdu izpratni par iespējamiem riskiem veselībai, sociālo atbalstu un konsultēšanu pārceļšanās gadījumos, kā arī katra darbinieka veselības vērošanu. Turklāt daudzi uzņēmumi ir savlaicīgi ieviesuši iniciatīvas, kas ietver instrumentus, lai darbinieki paši sekotu savai veselībai, tajā pašā laikā, ļaujot ar uzņēmuma līdzekļiem vērot stresu reorganizēšanas laikā.

Daži uzņēmumi algo profesionālus mediķus, lai atbalstītu veselības politikas integrāciju darba vietā. Piemēram, uzņēmums CEZ Čehijas Republikā vienlaikus algo trīs psihologus, kā arī nodrošina pilnīgu veselības aprūpes pakalpojumu pieejamību visiem darbiniekiem. Šie resursi iespējams būs ļoti noderīgi restrukturizācijas laikā un pēc tās. Uzņēmuma *British Gas* gadījumā darbiniekiem tika dota iespēja zvanīt uz neatkarīgu diennakts tālruņa līniju, lai saņemtu padomus veselības jautājumos.

Cita novatoriska iniciatīva, kuru ieviesa kompānija no citas nozares, ietver veselības dienas rīkošanu vienreiz gadā, lai uzlabotu darbinieku veselību un lai palīdzētu darbiniekiem labāk izprast ar veselību saistītās problēmas, piemēram, stresu. Veselības dienas iniciatīva ietver informēšanu par darba drošību, kā arī relaksācijas paņēmieni apguvi, sportu, dziedāšanu un grupu darbu, tādējādi veicinot arī darba un sadzīves līdzsvaru, ņemot vērā prasīgo darbu slimnīcā – ilgas darba stundas, maiņu darbu un lielu fizisko un psiholoģisko stresu.

Protams, atbalstu sniedz ne tikai darba devēji. Turpmāk izklāstītajā situācijas analīzē ilustrēts, ko grūtos laikos savu biedru labā var darīt arodbiedrības.

Lielbritānijā valsts dienesta arodbiedrība *Unison* sniedz atbalstu saviem biedriem „Unison Welfare” veidā. Tā ir arodbiedrības vadīta labdarības organizācija, kas palīdz biedriem praktiskos jautājumos, lai mazinātu indivīda izjusto stresu, neļaujot tam justies izolētam un vienam šajā procesā. „Unison Welfare” ir unikāls konfidenciāls dienests, kas sniedz palīdzību un atbalstu tikai *Unison* biedriem un to ģimenēm:

- konsultējot parādu jautājumos;
- uzklusot un atbalstot;
- palīdzot finansiāli;
- palīdzot atvaļinājumu un brīvdienu jautājumos;
- konsultējot privāta rakstura jautājumos.

Labdarības organizācija arī vada valsts mēroga seminārus, lai palīdzētu biedriem un to ģimenēm pārvarēt noteiktas grūtības, un piedāvā arī finansiālu atbalstu „atjaunojošas atpūtas” nodrošināšanai.

Ir arī citi ar elektroenerģētikas nozari nesaistīti labi piemēri, kas ilustrē, kā uzņēmumi varētu novērot savu darbinieku veselības stāvokli, piemēram, gadījumizpēte, kas veikta AK uzņēmumā *BT*. Notiekošas pārstrukturizēšanās, rūpēju par veselības un drošības jautājumiem, kontekstā *BT* sadarbībā ar arodbiedrībām ieviesa instrumentu, kas paredzēts darbaspēka vidū esoša stresa noteikšanai un šīs problēmas risināšanai. Instruments (*STREAM*) tika ieviests tiešsaistes novērtējuma veidā, kas tika veikts uzņēmuma iekšējā tīklā un kas tika plaši reklamēts. Jautājumi skar tādas jomas kā prasības darbā, darba procesa kontrole, vadības atbalsts, attiecības darba vietā, lomas un, ļoti būtiski, pārmaiņas. Pēc aizpildītās anketas tiek noteiktas personas, kas cieš no stresa vai kurām pastāv potenciāls stresa risks. Pēc tam uzņēmuma darbinieku palīdzības programmas ietvaros darbiniekam tiek sniegti padomi par to, kā risināt jebkādas radušās problēmas, kā arī nepieciešamības gadījumā tiek nodrošināta turpmākā palīdzība. Lai gan instruments netika ieviests tieši restrukturizēšanās rezultātā, uzņēmums kopā ar arodbiedrībām ir spējis salīdzināt anonīmos rezultātus, šādi novērojot spriedzi darba vietā, īpaši saistībā ar organizatoriskajām pārmaiņām.

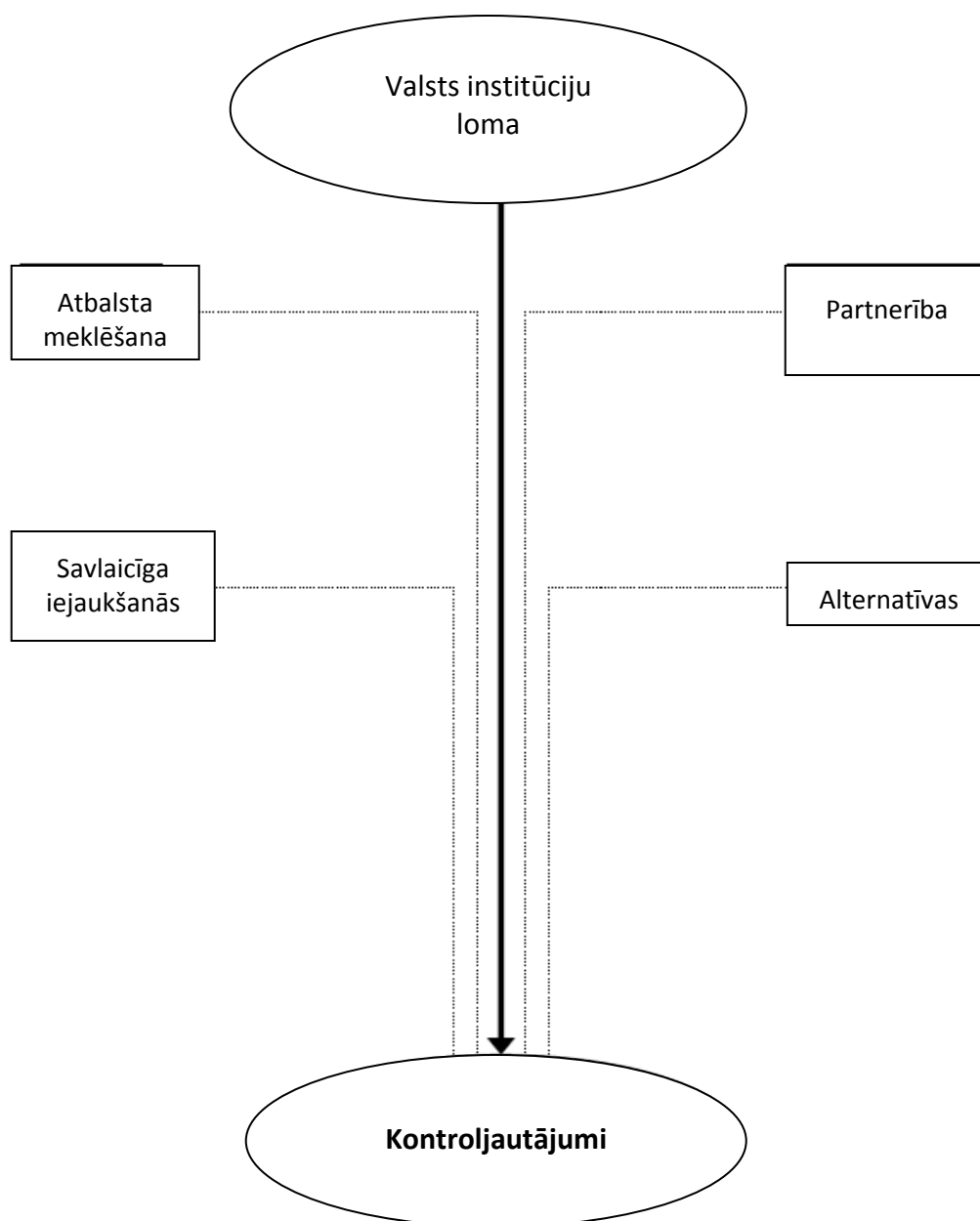
5.3 Veselības un psihosociālās problēmas: pārskats

Pārstrukturizēšanās var negatīvi ietekmēt veselību gan tiem, kas aiziet no uzņēmuma, gan tiem, kas tajā paliek. Lai samazinātu līdz minimumam šādu ietekmi, ir lietderīgi veicināt ar veselību saistītas stratēģijas pirms pārstrukturizēšanās un tās laikā. Tam pašam par sevi kopumā būtu jāķļūst par daļu no lielāka darbaspēka veselīguma veicināšanas konteksta, un tas var ietvert jau esošu arodveselības aprūpes pakalpojumu paplašināšanu. Arī arodbiedrības var piedalīties pakalpojumu nodrošināšanā saviem biedriem, atbalstot tos pārmaiņu laikā, tomēr tam nebūtu jānotiek uz uzņēmuma rēķina, kas arī sniedz palīdzību saviem darbiniekiem.

5.4 Kontroljautājumi par veselības un psihosociālajām problēmām

- Vai organizācijas izmaiņu procesā ir iesaistīti uzņēmumu arodveselības dienestu pakalpojumi?
Atzīmējiet
- Vai organizācijas izmaiņās iesaistītās arodbiedrības sniedz padomus un/vai praktisku atbalstu ar veselību saistītajos jautājumos?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri ir apsvēruši organizācijas izmaiņu, piemēram, darba intensifikācijas, potenciālo ietekmi uz atlikušā darbaspēka veselību?
Atzīmējiet
- Vai sociālie partneri ir aplūkojuši mehānismus, ar kuru palīdzību darbinieki varētu novērot savu veselības stāvokli, un, ja ir, vai izrietošā informācija ir pieejama personām, kuras pieņem stratēģiskus lēmumus par organizācijas izmaiņām?
Atzīmējiet

6. Valsts institūciju loma



6.1 Kāpēc svarīgas ir valsts institūcijas?

Pārstrukturizēšanās var būtiski ietekmēt valsts ekonomiku, īpaši, ja uzņēmums, kas atlaiž darbiniekus, ir viens no lielākajiem darba devējiem reģionā. Iespaidi uz vietējām piegādes ķēdēm, kas bieži vien ir mazi un vidēji uzņēmumi, var būt milzīgs. Reģiona līmenī sabiedriskajām institūcijām ir vadoša loma darbinieku reģenerācijas un pielāgošanās pēc Pārstrukturizēšanās veicināšanā. Šajā kontekstā par sabiedriskajām institūcijām tiek uzskatītas organizācijas, kas nodrošina apmācību un izglītību, vietējā un centrālā pašvaldība, nodarbinātības dienesti un sociālās palīdzības centri. Daudzās Eiropas valstīs reģionu līmenī ir izveidoti īpaši „pārejas uzņēmumi”, kas darbojas kā pagaidu darba devēji un palīdz atlaistajiem darbiniekiem darba meklējumos, kā arī veic apmācību. Eiropas līmeņa projekti var nodrošināt reģioniem papildu finansējumu, ko uzrauga sabiedriskās institūcijas.

Palīdzību ar pārstrukturizēšanos saistītu jautājumu risināšanā sniedz ne tikai institūcijas un sabiedriskās organizācijas. Eiropas Komisija propagandē „elastīgu garantiju” („flexicurity”), kas apvieno darba tirgus elastību ar attiecīgu darba garantiju nodarbinātajiem. „Elastīgās garantijas” mērķis nav atbalstīt kultūru „pieņemt darbā – atlaiž”, bet gan, to pareizi ieviešot, piedāvāt nodarbinātajiem „nodarbinātības garantiju” (atšķirībā no „darba vai amata garantijas”). Tās pamatā ir skaidri definēta, vispusīga un ilgtermiņa plānošana, ko veic darba devējs.

„Elastīgā garantija” sevī ietver arī pastāvīgās pārstrukturizēšanās koncepciju: darba devējs un nodarbinātais apzinās, ka pastāvīgas pārmaiņas ir neizbēgamas un konstruktīvi sadarbojas, lai cilvēki piedalītos pārmaiņu procesā un sajostos kā daļa no pārmaiņu cikla. Integrēta „elastīgās garantijas” politika ir bieži ieviesta valstīs, kur dialogam, kam pamatā ir savstarpējā uzticēšanās starp sociālajiem partneriem un valsts institūcijām, ir svarīga loma. Eiropas Komisijas ziņojums (REF).

„Elastīgās garantijas” pīlāri ir:

- elastīgas un uzticamas līgumattiecības;
- visaptveroša apmācības stratēģija visas dzīves garumā;
- efektīva aktīvā darba tirgus politika;
- mūsdienīgas sociālo garantiju sistēmas.

Valstu un reģionālajām valdībām ir svarīga loma nepieciešamās darba tirgus politikas uzturēšanā, īpaši tas attiecas uz nākotnē valsts un reģionālajos darba tirgos pieprasītāko prasmju paredzēšanu un identificēšanu, kā arī uz ilgtermiņa nodarbinātībai nepieciešamās infrastruktūras nodrošināšanu. Papildus jāņem vērā, ka uz zemu oglekļa emisiju balstīta ekonomika nedrīkst ietekmēt uzņēmumus, to jārisina valsts un reģionālo valdību līmenī. Valdībām jāatbalsta uzņēmumus pārejas posmā uz alternatīviem enerģijas avotiem un jāparedz darba ņēmējiem nepieciešamās prasmes, kā arī jāatbalsta darba ņēmējus pārmaiņu laikā..

6.2 Kā atrisināt valsts institūciju iesaistīšanas jautājumu?

6.2.1 Atbalsta meklēšana

Iesaistīšanās ar atbalstu no valsts institūciju puses nozīmē, ka tās laicīgi tiek iesaistītas diskusijā. Lai atbalstītu pārmaiņu procesā esošos uzņēmumus konkrētos reģionos, ir izveidoti vairāki Eiropas līmeņa projekti, kā arī ir vairāki reģionu līmeņa projekti, kuru mērķis ir atbalstīt reģenerāciju un adaptāciju konkrētos reģionos. Arodbiedrības var palīdzēt darba devējiem iesaistīt valsts institūcijas, taču, lai saņemtu vajadzīgo projekta finansējumu, arodbiedrībām jābūt iesaistītām jau projekta sākumā.

Lai gan var atrast vairākus piemērus, kur valsts institūcijas ir atbalstījušas pārmaiņas organizācijā, var gadīties, ka pusēm ir konkurējošas prioritātes. Tas var gadīties, ja valsts institūcijas, iespējams, politisku motīvu vadītas, meklē alternatīvus risinājumus sociālo partneru piedāvājumiem. Šādos gadījumos sociālo partneru intereses jāsavieto ar citu partneru likumīgajām interesēm.

Valsts institūciju loma var būt nozīmīga sarunās par finansējumu un atbilstību kritērijiem. Valdību organizētas reģenerācijas programmas dažreiz var piešķirt finansējumu apmācībām pārstrukturizēšanās laikā, šādu finansējumu var saņemt arī no krietni lielākām ES institūcijām, tādām kā Eiropas Sociālais Fonds (sk. tālāk šajā nodaļā). Apvienotās Karalistes bankas piemērs (sk. 4. nodaļu) parāda, kā valsts institūcijas (šajā gadījumā augstākās izglītības iestāde) un sociālie partneri var strādāt kopā. Šajā gadījumā darba devējs, arodbiedrība un izglītības apvienības pārstāvji saņēma finansējumu pārstrukturizēšanās skarto darba ņēmēju tālākai apmācībai un pārkvalifikācijai.

Ar valdības un vietējo pašvaldību palīdzību var dibināt observatorijas (sk. nodaļu par paredzēšanu un atklātību). Itālijā ENEL gadījumā 2006. gadā panāktā nacionālā visas nozares kolektīvā vienošanās ieteica pie Ekonomikas lietu ministrijas izveidot Enerģijas observatoriju. Šī struktūra sastāv no visām iesaistītajām pusēm, tajā skaitā arodbiedrībām, valdības, patērētājiem un uzņēmumiem, kas uzrauga nozares attīstību un, ja nepieciešams, rekomendē ieviešanas.

Electrabel Polaniec gadījums parāda, kādā veidā konsultācijas un atbalstu var sniegt vietējās valsts institūcijas.

Electrabel Polaniec Polijā

Gandrīz 800 darbiniekiem, ko skāra darba tiesisko attiecību izbeigšanu pēc pašu vēlēšanās, piedāvāja līgumorganizācijas veiktu pārkvalifikāciju. Šajā procesā caur Valsts kasi un Nodarbinātības dienestu iesaistījās vietēja pašvaldība un nodrošināja atbalstu un konsultācijas dažādos jautājumos, piemēram, apmācību un nodarbinātības iespēju identificēšana, informācija par nodokļiem, kā arī piesaistot pašvaldības darbiniekus, kas apņēmas palīdzēt darba ņēmējiem ar padomu attiecībā uz nākotnes karjeras izredzēm.

Protams, iesaistīšanās un atbalsts no valsts institūciju puses ar pievienošanu Eiropas Savienībai sniedzas starptautiskā līmenī un Igaunijas gadījums parāda, ka laicīgi uzsākts dialogs starp valdību un ES Komisiju, ālu valdībai saņemt atbalstu, kas palīdzēs samazināt iespaidu, ko atstāj liela mēroga izmaiņas nodarbinātības jomā nozarē.

Eesti Energia Igaunijā

Elektroenerģijas ražošanai un degakmens ieguvei un pārstrādei Igaunijā ir stingri izteikts reģionāls raksturs gan ekonomiskā, gan sociālā ziņā. Narvas reģions ir ļoti atkarīgs no elektroenerģijas nozares, un valdība baidījās, ka tirgus liberalizācija negatīvi ietekmēs šo reģionu. Valdība iesniedza lūgumu un arī saņēma atļauju līdz 2015. gadam pagarināt pārejas periodu uz pilnu atbilstību ES likumam par emisiju no degakmens rūpnīcām. Lai samazinātu zaudēto darba vietu skaitu ietekmē šajā reģionā, valdība saņēma ES programmas finansējumu ar mērķi attīstīt atjaunojamās enerģijas ražošanu šajā reģionā.

Diezgan inovatīva pieeja valsts atbalstam ir novērota Čehijas Republikā. Šeit Darba un Sociālo lietu ministrija nodibināja Darba birojus katrā reģionālajā centrā. Šo biroju uzdevums ir palīdzēt darba devējiem un darba ņēmējiem pārstrukturizēšanās programmas laikā un pēc tās. Praktiski tās piedāvā konsultācijas par karjeras iespējām, psiholoģisko palīdzību, pārkvalifikāciju, bezdarbnieku pabalstus utt.

Protams, ne vienmēr ieviešanās ir vajadzīga un gadījums Endesa Spānijā, kur enerģētikas nozare pēc Spānijas valdības spiediena bija spiesta optimizēt darbību, sagatavojoties liberalizācijai, ir tam spilgts piemērs. Optimizācijas process noveda pie plašas ārpakalpojumu izmantošanas, kā arī investīciju un uzturēšanas izmaksu samazinājuma. Valdība turpināja procesu, ieviešot izmaksas pārejai uz konkurenci (IPK) – finanšu shēmu, kuras mērķis bija palīdzēt tālākas pārstrukturizēšanās gadījumā. Taču, ņemot vērā, ka konkurences vēl nebija, IPK plaši izmantoja dāsnu atlaišanas pabalstu finansēšanā. Sākumā arodbiedrības bija pret IPK, taču vēlāk vienojās par arodbiedrību dalībniekiem izdevīgiem IPK lietošanas noteikumiem. Galu galā IPK ļāva uzņēmumiem aizvietot esošos darbiniekus ar darbiniekiem, kas bija ar mieru saņemt mazāku atalgojumu, kas noveda pie divu slāņu darbaspēka.

6.2.2 Savlaicīga ieviešanās

Iespējamā Vauxhall Car's rūpnīcas slēgšana Lutonas reģionā izsauca nekavējošu valsts institūciju reakciju. Austrumanglijas attīstības aģentūra kopā ar uzņēmumu un arodbiedrībām nodibināja Vauxhall Lutonas partnerību 18 mēnešus pirms plānotās slēgšanas. Partnerība nodrošināja koordinētu pieeju vietējām valdības aģentūrām, kā arī sniedza ievērojamu finansējumu tādām darbībām kā jaunu iemaņu iegūšana, pārkvalifikācija un mazo uzņēmumu attīstība. Pašas darbības balstījās uz pamatīgu analīzi par rūpnīcas slēgšanas ietekmi uz vietējo ekonomiku.

Valsts institūcijām ir skaidra loma vajadzīgo prasmju paredzēšanā un attīstīšanā. Sadarbība starp visām iesaistītajām pusēm – valdību, finansēšanas aģentūrām, darba devējiem un arodbiedrībām var veidot potenciāli ietekmīgu spēku, ar kura palīdzību risināt konkrētu prasmju trūkumu, tas redzams zemāk minētajā Apvienotās Karalistes piemērā.

Enerģijas akadēmija Apvienotajā Karalistē

Pētījums, ko veica Enerģētikas un aprīkojuma nozares prasmju padome, parādīja, ka nākošajā dekādē 25 procenti darbinieku, kas patreiz uztur Apvienotās Karalistes elektrotīklus, ies pensijā un tādējādi radīsies milzīgas kvalifikācijas neatbilstības un citas problēmas. Reaģējot uz šo pētījumu, Elektrotehnikas inženieru institūts sadarbībā ar nozaru iemaņu padomēm nodibināja Enerģijas akadēmiju, kuras mērķis ir attīstīt inženierizglītību ieguvušos cilvēkus, ļaujot viņiem iegūt papildu izglītību. Šis projekts bija iespējams tikai nozares darba devējiem sadarbojoties ar Nozares iemaņu padomi (SPP). SPP valdē ir pārstāvētas arodbiedrības un, lai gan SPP vada darba devēji, valdības finansējums tiek piešķirts ar noteikumu, ka arodbiedrībām ir sava loma šajā procesā.

Reģionālajām pašvaldībām arī var būt pārstrukturizēšanās ietekmes mazinātāja loma attiecībā uz MVU. Vācijā sakarā ar krīzi inženiermehānikas nozarē uzņēmumā *Braunschweig* (Kooperationsinitiative Maschinenbau, KIM) tika parakstīts teritoriālais nodarbinātības pakts. Šeit arodbiedrībai *IG Metall* bija galvenā loma darba biržas nodibināšanas veicināšanā un kolektīvās vienošanās parakstīšanā, kas nodrošināja darbinieku rotāciju starp vienpadsmit MVU reģionā. Šī darba birža ļāva uzņēmumiem palielināt elastību un pārvarēt pasūtījumu strukturālās svārstības, izvairoties no atlaišanas un īslaicīgas nodarbinātības.

6.2.3 Partnerības darba veikšana

Vairāki Eiropas mēroga fondi atbalsta nodarbinātību. Eiropas Sociālais Fonds (ESF) ir viens no ES Strukturālajiem fondiem, kas izveidots ar mērķi samazināt atšķirības starp labklājības un dzīves līmeņa standartiem ES dalībvalstīs un reģionos, tādējādi veicinot ekonomisku un sociālu vienotību. Lai saņemtu finansējumu, jāatbilst noteiktiem kritērijiem, taču uzņēmējiem sadarbībā ar valsts institūcijām ir iespēja saņemt finansējumu konkrētiem projektiem.

Equal projekts, ko finansē Eiropas Sociālais Fonds (ESF), kas vada un atbalsta jaunas iniciatīvas ar mērķi cīnīties pret diskrimināciju un nevienlīdzību darba tirgū. Šis projekts atbalsta gan nodarbinātos, gan darba meklētājus. Bez tam šis projekts atbalsta arī politiskā patvēruma prasītāju integrāciju.

Equal projekta pamatā ir šādas tēmas:

- partnerība – veicināt sadarbību starp reģiona galvenajām organizācijām, piem., organizācijām, kas nodrošina apmācību, nevalstiskām organizācijām, valsts nodarbinātības dienestiem utt.
- tematiska pieeja – saskaņā ar Eiropas nodarbinātības stratēģiju;
- iespējas – nostiprināt iesaistīto pušu iespēju attīstību;
- starptautiskums – pārrobežu mācības;
- optimizēšana – labāko piemēru ieviešana.

6.2.4 Alternatīvas

Sociālie partneri var pārliecināt vietējās valsts institūcijas atbalstīt alternatīvu plānus. Piemēram, *Vācijā IG Metal* arodbiedrībai bija nozīmīga loma publiskā un privātā sektora partnerības nodibināšanā, iesaistot darba devēju un vietējo pašvaldību, ar mērķi izveidot stratēģiju pilsētas un uzņēmumu attīstībai nodarbinātības samazināšanās kontekstā tradicionālajās nozarēs.

6.3 Valsts institūciju loma: pārskats

Pārstrukturizēšanās kontekstā par sabiedriskajām institūcijām tiek uzskatītas organizācijas, kas nodrošina apmācību un izglītību, vietējā pašvaldība, valsts un Eiropas Līmeņa valdība, nodarbinātības dienesti un sociālās palīdzības centri. Visām vai dažām minētajām organizācijām var būt pozitīva loma pārstrukturizēšanās procesu vadīšanā, īpaši, ja uzņēmums, kas veic pārstrukturizēšanos, ir viens no reģiona lielākajiem darba devējiem un ekonomikas virzītājspēks. Šo organizāciju laicīga iesaistīšana dod iespēju partnerības nodibināšanai ar tām. Ar šādu partnerību pārstrukturizēšanā iesaistītajām pusēm var būt vieglāka pieeja reģenerācijas shēmām un Eiropas Līmeņa sociālajiem un strukturālajiem fondiem, kas var palīdzēt darbiniekiem iegūt jaunas prasmes un tādējādi palielināt potenciālās nodarbinātības iespējas. Īpaši svarīga ir „elastīgās garantijas” koncepcija, kas ir šādas partnerības pamatā.

6.4 Kontroljautājumi par valsts institūciju lomu

- Vai pastāv Eiropas, nacionālās un/vai reģionālās iniciatīvas, kas var palīdzēt veikt organizācijas izmaiņas jūsu atrašanās vietā, piemēram, Eiropas sociālais fonds, finansētas atjaunošanas programmas vai izglītības iniciatīvas?

Atzīmējiet

- Vai jūsu atrašanās vietu varas institūcijām var parādīt kā tādu, kurai radušās organizācijas izmaiņu izraisītas unikālas sociāli ekonomiskās vajadzības un kuras ir jāaplūko Eiropas un/vai nacionālo valdību līmenī?

Atzīmējiet

- Vai partneri jau sākotnējā posmā izvirza prasības varas institūcijām, lai palīdzētu mīkstināt plašāku pārstrukturizēšanās ietekmi uz reģionu, tostarp piegādes ķēdi?

Atzīmējiet

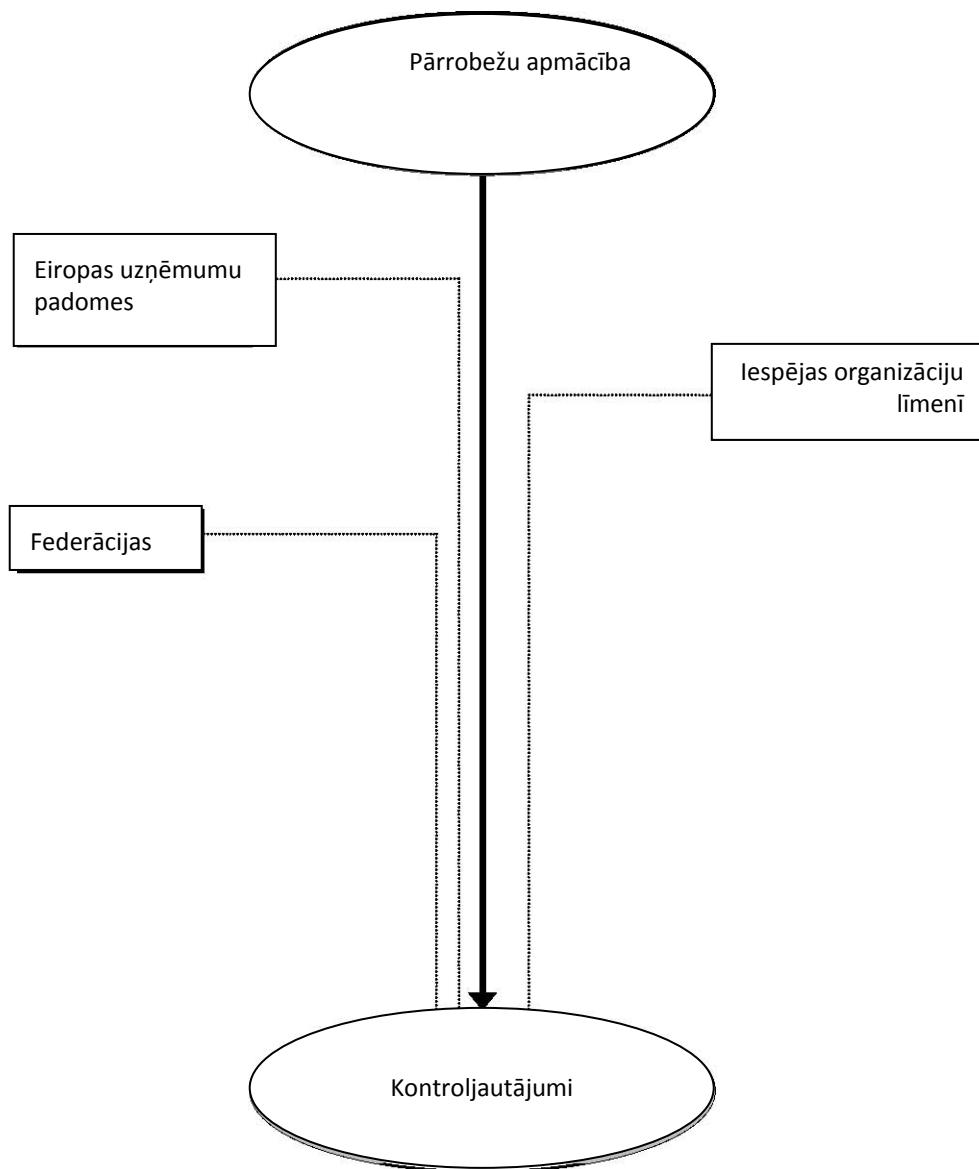
- Vai partneri izvirza prasības valsts institūcijām, lai organizācijām palīdzētu plānot plašākas sektora izmaiņas, iekļaujot pāreju uz mazākas oglekļa izmantošanas ekonomiju?

Atzīmējiet

- Vai vietās, kur valsts institūcijām ir potenciāla ietekme uz organizācijas izmaiņām, tās cenšas sasniegt tādus pašus rezultātus kā sociālie partneri?

Atzīmējiet

7. Pārrobežu apmācība



7.1 Kāpēc pārrobežu apmācība ir tik svarīga?

Starptautiskā kontekstā arvien plašāk ir vērojama pārstrukturizēšanās, ko raksturo transnacionālo uzņēmumu paplašināšanās pa visu Eiropu un pēdējā laikā Centrāleiropas un Austrumeiropas valstīs. Labākās prakses apkopošana, atbildot uz pārstrukturizēšanos, vienmēr ir lietderīga, neraugoties uz kultūras, tiesību aktu un darbavietas dinamikas atšķirībām. Eiropas enerģētikas sektora arodbiedrībām un darba devējiem vajadzētu censties īstenot regulāru pārrobežu informācijas apmaiņu, lai stiprinātu labāko praksi un pieliktu maksimālas pūles pārstrukturizēšanās ietekmes samazināšanai uz darbiniekiem un ietekmes palielināšanai uz uzņēmumiem.

7.2 Kā iespējams atrisināt pārrobežu apmācības jautājumu?

7.2.1 Eiropas uzņēmumu padomes

Eiropas uzņēmumu padomes (*European Works Councils - EWCs*) ir lietderīgi instrumenti pārrobežu apmācības uzsākšanai. Tas, ka darbinieki un vadītāji regulāri tiekas, lai pārrunātu jautājumus, kas skar uzņēmuma darbību vairākās valstīs, var potenciāli stiprināt izpratni un veicināt informācijas apmaiņu. Eiropas uzņēmumu padomēm ir potenciāls stipra un robusta pārrobežu dialoga un vides, kurā var notikt atklātas un godīgas diskusijas starp darbiniekiem un viņu darba devējiem, izveidošanai. Eiropas līmenī darba devēju un darba ņēmēju federācijas varētu apsvērt tālākos centienus, lai nodrošinātu labas darba prakses izplatīšanu starp saviem biedriem un nepārtrauktu dialogu, pievienojot vērtību parastajiem saziņas veidiem. Tieši pateicoties Eiropas uzņēmumu padomju izveidošanai, reaģējot uz Eiropas tiesību aktiem, darba devējiem, Eiropas uzņēmumu padomju pārstāvjiem un uzņēmumam ir likumā noteiktas saistības nodrošināt atbilstošu dialogu starp vadību un darbiniekiem ar regulāru Eiropas uzņēmumu padomes sanāksmju starpniecību.

Turklāt, pārrobežu jautājumos Eiropas uzņēmumu padomes var veicināt paredzētās darba metodes, jo darba devējam ir pienākums ziņot padomei par visiem priekšlikumiem, kas ietekmē nodarbinātības līmeni, finansiālo situāciju un vispārīgas un tamlīdzīgas izmaiņas organizācijas darbībā, tam vajadzētu nodrošināt adekvātu stimulu un virzību, ja to sadarbībā uzņēmušies sociālie partneri, lai iespējotu atbilstošu anticipāciju un caurskatāmību.

7.2.2 Eiropas arodbiedrību federācijas un darba devēja organizācijas

Eiropas līmenī arodbiedrības un darba devēju federācijas arī var atbalstīt pārrobežu apmācības vairākos veidos. Iespējams, ka visbiežāk izmantotā vides izveidošanas metode pārrobežu apmācībai ir izmantojot sociālo dialogu nozares ietvaros. Darba devēja un darbinieka pārstāvji regulāri diskutē un apmainās ar informāciju par virkni jautājumiem, un šis process ir centrāls pušu zināšanu un ieskata sekmēšanai par otras puses darbībām, grūtībām un nostājām. Parasti šīs lietussarga organizācijas saved kopā dažādus pārstāvjus no savu biedru loka, lai apspriestu stratēģiju un metodiku viņu interešu uzlabošanai. Katra organizācija apgūs daudz zināšanu un kompetences rūpniecības nozarēs, kurās tās darbojas kā biedri, un to var atbilstoši izmantot abu rūpniecības nozares pušu pārrobežu apmācības atbalstīšanai.

Eiropas metālapstrādātāju federācijas (EMF) un „Vienotais pieprasījums”

Viens no Eiropas Metālapstrādātāju federācijas (European Metalworkers Federation, EMF) mērķiem ir tās biedru koordinēšana mūžizglītības sekmēšanai darba vietā visā Eiropā. Kampaņas „Vienotais pieprasījums” ietvaros katra biedra pienākums ir nodrošināt, lai tā aktīvisti strādātu vietējā līmenī ar saviem biedriem un darba devējs panāktu vienošanos ar savu darba devēju par vienu vai vairākiem no daudziem jautājumiem, piemēram, 5 apmaksātām apmācības dienām gadā, arodapmācību, par ko piešķir atzītas kvalifikācijas, un gada apmācības plānu, individuālām tiesībām uz apmācību, u.c. Tādēļ šī kampaņa ir vienlīdz veltīta gan Eiropas metālapstrādātāju federācijas politikas koordinēšanai visā Eiropā, gan mūžizglītības veicināšanai. Katram biedram ir jāatskaitās EMF un jāieskicē patreizējā situācija savā valstī, kā arī tas, kādi pasākumi ir veikti šīs kampaņas veicināšanai. Atbalstot savus biedrus uzņemties minētajam uzdevumam līdzīgus pienākumus, Eiropas Metālapstrādātāju federācija plāno nodibināt attiecības starp saviem biedriem un ar kampaņas palīdzību veicināt pārrobežu apmācību.

7.2.3 Iespējas organizāciju līmenī

Darba devēji un arodbiedrības var strādāt sadarbojoties, lai veicinātu pārrobežu apmācību vietējā un nozares līmenī, labākai šo jautājumu izpratnei. Informācijas apmaiņa starp sociālajiem partneriem pat darba vietā ir vitāli

svarīga labu rūpniecisko attiecību uzturēšanai starp pusēm ne vien attiecīgajā valstī, bet pašā uzņēmumā ārzemēs.

Pārrobežu apmācības veicināšana starp jaunākiem un stabilākiem tirgiem ilustrēšanai ir parādīta tālāk minētā gadījuma izpētē. „Eesti Energia” vadība un tās darbinieki strādā kopā, lai mācītos no saviem kolēģiem citās valstīs.

“Eesti Energia” Igaunijā

Gatavojoties pārmaiņām, gan uzņēmums, gan arodbiedrības pārstāvji ir guvuši tiešu pieredzi no saviem kolēģiem, kuri darbojas stabilākos tirgos. Arodbiedrību pārstāvji rūpīgi vēroja savus kolēģus gan Ziemeļvalstu kopējā energotirgus *Nordpool* zonā, gan nozares arodbiedrībās visā Eiropā, uzsverot Igaunijas ieguldījumu liberalizēta tirgus izveidošanā. Uzņēmuma pārstāvji plāno apmeklēt Elektroapgādes padomi (*Electricity Supply Board, ESB*) Īrijā un Čehijas enerģijas grupu (*Czech energy group, CEZ*) Čehijas Republikā, lai ar ārēju konsultāciju palīdzību apgūtu pārstrukturizēšanās operatīvo pieredzi. Tas ir daudz lietderīgāks veids par tikšanos ar tuvākiem piegādātājiem, kuri kļūs par tiešiem konkurentiem. Turklāt, uzņēmums iegādājās elektroenerģijas pārvaldības un konsultāciju firmu Somijā, lai iegūtu ārēju kompetenci par pārstrukturizēšanos *Nordpool* zonā.

Arodbiedrības arī var piedalīties pārrobežu apmācībā, kā to parāda MIRE (projekts inovatīvas pārstrukturizācijas uzraudzībai Eiropā, *Monitoring Innovative Restructuring in Europe*) veiktā „EDF” gadījumu izpēte Apvienotajā Karalistē. 1995. gadā tolaik vēl neatkarīgais uzņēmums „*London Electricity*” nolēma pārvietot tā izsaukumu centru. Uzņēmums vēlējās izmantot zemāku īpašuma un nodarbinātības izmaksu priekšrocības. Lai gan uz jauno vietu pārvācās daļa no Londonā esošajiem darbiniekiem, lielākā daļa darbinieku jaunajā centrā tika pieņemti uz vietas. Uzņēmums šo iespēju izmantoja, lai beigtu arodbiedrības atzīšanu izsaukumu centra darbinieku vidū. Arodbiedrībai „*Unison*” izdevās saglabāt savu darbību centrā un tā turpināja savu atzīšanas kampaņu. Tomēr tūlītēja jautājuma risinājuma nebija pat pēc tam, kad 1998. gadā „EDF” grupa iegādājās „*London Electricity*”. „*Unison*” tika iesaistīta īpašā sarunu organizācijā, kura pārrunāja Eiropas uzņēmumu padomes (*European works council, EWC*) izveidošanu. Eiropas uzņēmumu padome tika izveidota un pirmo sanākumi noturēja aptuveni 2001. gada beigās. Biedrība nodibināja saikni ar Francijas biedrībām „EDF” grupā, un proti, ar CGT, lielāko arodbiedrību uzņēmumā. Rezultātā Doksfordas arodbiedrību atzīšanas jautājums kļuva par arodbiedrību izvirzīto jautājumu „EDF” grupas līmenī, un „*Unison*” to izmantoja savas kampaņas atbalstīšanai. CGT tikās ar „EDF” vadību un paskaidroja, ka „EDF” vajadzētu atzīt arodbiedrības un iesaistīties sociālā dialogā ar tām. Pārrunu rezultātā uzņēmums paziņoja, ka tas atzīs arodbiedrības Doksfordā kā sociālos partnerus. 2002. gada beigās „EDF” oficiāli atzina „*Unison*” izsaukumu centrā.

7.3 Iespējas organizāciju līmenī: pārskats

Ņemot vērā aizvien pieaugošo uzņēmumu starptautisko darbību nozarē, pastāv vēl lielākas iespējas pielietot citur izmantoto pārstrukturizēšanās labo praksi. Tas ir īpaši aktuāli situācijā, kad turpinās Eiropas tirgus atvēršana. Eiropas līmeņa organizācijas, piemēram, ECW, Eiropas arodbiedrību federācijas un darba devēju organizācijas, var veicināt dalīšanos ar pozitīviem rezultātiem pārstrukturizēšanās procesā.

7.4 Kontroljautājumi par pārrobežu apmācību

- Vai Eiropas uzņēmumu padomes pārrauga un prognozē organizāciju izmaiņas Eiropas līmenī un izmanto savu kompetenci saistībā ar pārstrukturizēšanās jautājumiem nacionālajā līmenī?
Atzīmējiet
- Vai darba devēju un darba ņēmēju federācijas ir izmantotas, lai sekmētu tās labās prakses izplatīšanu, kura ir izmantota citu uzņēmumu organizācijas izmaiņu veikšanā?
Atzīmējiet
- Vai pārrobežu apmācības iespējas ir izpētītas organizācijas līmenī vai arī cilvēkresursu vai arodbiedrību funkciju ietvaros?
Atzīmējiet

Galvenie kontroljautājumi par pārstrukturizēšanos

Šo sadaļu lasītāji var izmantot kā ātro uzziņu vietu, lai veiktu vispārēju pārskatu par savu pašreizējo pieredzi un procedūrām. Lasītājiem atgādinām, ka šis kontroljautājumu saraksts ir vispārējs, saīsināts un var reāli palīdzēt tikai tad, ja viņi ir izlasījuši sīkāku analīzi un plašos kontroljautājumus, kas ietverti katras šī instrumentu pārskata nodaļas beigās.

- Vai visi vadītāji zina esošās likumdošanas normas par savstarpējām darba devēju un darba ņēmēju pārstāvju konsultācijām, kas saistītas ar pārstrukturizēšanos, un vai pastāv kādi ar pārstrukturizēšanos saistīti darbinieku pārstāvniecības nosacījumi un mehānismi visos organizācijas līmeņos?
- Vai vadītāji ir apmācīti, lai prognozējot izmaiņas, atrastos labākā situācijā?
- Vai pārdislocēšanas, pārkvalificēšanās vai štatu samazināšanas iespēju izvēles process šķiet konsekvents, godīgs un objektīvs?
- Vai sociālie partneri ir skaidri formulējuši un vispārīgos vilcienos izpratuši organizācijas izmaiņu galveno virzienu izcelsmi (piemēram, privatizācija, liberalizācija, tehnoloģiskās izmaiņas, apvienošanās, pārņemšanas utt.)?
- Vai ar pārstrukturizēšanos saistītā sociālā dialoga *process*, iekļaujot tā novērtējumu, pirms diskusijas ir plānots un saskaņots starp partneriem?
- Vai dažādos organizācijas līmeņos ir izveidotas sociālā dialoga struktūras, piem., Eiropas uzņēmumu padomes, nacionālās uzņēmumu padomes, uzņēmuma ekonomiskā komiteja utt., un vai tās ir piemērotas konsultācijai par pārstrukturizēšanos?
- Vai Eiropas uzņēmumu padomes pārrauga un prognozē organizāciju izmaiņas Eiropas līmenī un izmanto savu kompetenci saistībā ar pārstrukturizēšanās jautājumiem nacionālajā līmenī?
- Vai darba devēju un darba ņēmēju federācijas ir izmantotas, lai sekmētu tās labās prakses izplatīšanu, kura ir izmantota citu uzņēmumu organizācijas izmaiņu veikšanā?
- Vai dialogs par turpmāko kvalifikācijas pieprasījumu, pārkvalificēšanos un pārdislokāciju notiek šajā kontekstā un vai uzņēmumam ir ilgtermiņa kvalifikācijas stratēģija?
- Vai attiecīgie darba devēja pārstāvji ir apmācīti rīcībai pārstrukturizēšanās procesa gadījumos un vai ir notikusi kopēja sociālo partneru apmācība?
- Vai darba devēju un darba ņēmēju pārstāvjiem ir saskaņota informācija un/vai diskusiju tiesības par gaidāmajām vai paredzētajām organizācijas izmaiņām?
- Vai šo tiesību ietvaros pastāv nosacījumi par sociālo partneru savstarpējās informācijas apmaiņas laika noteikšanu un vai darbinieku pārstāvjiem ir pietiekami laika, lai adekvāti sagatavotos un konsultētos ar saviem atbalstītājiem?
- Vai sociālie partneri savās diskusijās par to, kā attiekties pret organizācijas izmaiņām, ir atsaukušies uz starptautiskiem struktūrlīgumiem vai iepriekš saskaņotiem kopīgiem tekstiem?
- Vai sociālie partneri ir izveidojuši Nodarbinātības observatorijas, kas var sniegt informāciju par sektora nodarbinātības tendencēm, demogrāfiju un/vai cilvēkresursu nepieciešamībām, vai arī norādījuši uz tām?
- Vai ir kādas trešās puses, kuras var iesaistīt šajā procesā, it īpaši Eiropas, nacionālās un/vai reģionālās iniciatīvas, kas var palīdzēt veikt organizācijas izmaiņas jūsu atrašanās vietā, piemēram, Eiropas sociālais fonds, finansētas atjaunošanas programmas vai izglītības iniciatīvas?
- Vai vietās, kur valsts institūcijām ir potenciāla ietekme uz organizācijas izmaiņām, tās vēlas sasniegt tādus pašus rezultātus kā sociālie partneri?
- Vai arodbiedrībām ir bijusi iespēja ieteikt pārstrukturizēšanās vai štatu samazināšanas iespējas un vai partneri ir

apsvēruši, kā samazināt pārstrukturizēšanās negatīvo ietekmi?

- Vai pastāv ilgtermiņa pārdislocēšanas programma, kas veicina darbinieku pārvietošanu no vairs nevajadzīgajām darba vietām uz teritorijām, kurās ir pieprasījums pēc šādas kvalifikācijas, un vai pastāv kāds mehānisms, ar kura palīdzību var pārraudzīt un sekmēt šādas iespējas?
- Vai sociālie partneri ir izskatījuši vecāku darbinieku paturēšanas potenciālo jautājumu, iekļaujot, piem., vecāko darbinieku paturēšanas priekšrocības, saistību ar to Eiropas un nacionālo likumdošanu, kas saistīta ar vecuma diskrimināciju, un mūžapmācības atbalstu?
- Vai pastāv pārkvalificēšanās programmu pārraudzības un novērtēšanas mehānismi?
- Vai sociālie partneri ir apsvēruši organizācijas izmaiņu, piemēram, darba intensifikācijas, potenciālo ietekmi uz atlikušā darbaspēka veselību un štatū samazināšanas ietekmi uz atlaistajiem darbiniekiem?
- Vai organizācijas izmaiņu procesā ir iesaistīti uzņēmumu arodveselības dienestu pakalpojumi?
- Vai organizācijas izmaiņās iesaistītās arodbiedrības sniedz padomus un/vai praktisku atbalstu ar veselību saistītajos jautājumos?
- Vai sociālie partneri ir aplūkojuši mehānismus, ar kuru palīdzību darbinieki varētu novērot savu veselības stāvokli, un, ja ir, vai izrietošā informācija ir pieejama personām, kuras pieņem stratēģiskus lēmumus par organizācijas izmaiņām?