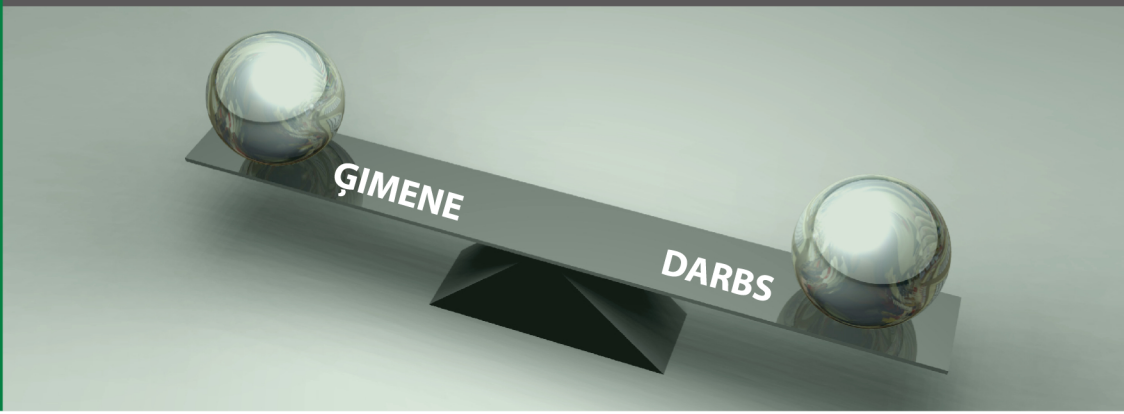
Darba attiecību modernizēšana



LATVIJAS BRĪVO ARODBIEDRĪBU SAVIENĪBA

DARBA ATTIECĪBU MODERNIZĒŠANA

RĪGA
2012

Darba attiecību modernizēšana

Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība
Bruņinieku iela 29/31
Rīga, Lv 1001

© Autore: Dr.sc.administr. Laura Kalniņa

Tirāža 10 000
Izdots Eiropas Savienības Struktūrfondu programmas "Cilvēkresursi un nodarbinātība" aktivitātes "Darba attiecību un darba drošības normatīvo aktu praktiska piemērošana nozarēs un uzņēmumos" (Nr. IDP/1.3.1.3.2/08/IPIA/NVA/001) ietvaros.
Materiālu izdošanu līdzfinansē Eiropas Savienība.

2012. gads

Saturs

Ievads 4

1. Darba attiecību dimensijas 10

2. Elastdrošības risinājumu izmantošana darba attiecību modernizēšanas procesā 15

3. Elastdrošības risinājumi darba attiecību dimensijās.....26

4. Elastdrošības risinājumi uzņēmuma līmenī 36

4.1. Darba laika un darbavietas organizācija.....36

4.2. Apmācību risinājumi un darbs komandās.....47

4.3. Darba samaksas un finansiālās līdzdalības risinājumi 66

4.4. Risinājumi, kuru mērķis apvienot darba un privātās dzīves vajadzības 74

5. Darba attiecību modernizēšana uzņēmumā 84

Izmantotās literatūras un avotu saraksts 101

IEVADS

Darba attiecības vienmēr ir, bija un būs gan darbinieku un to pārstāvju, gan darba devēju uzmanības lokā. Mainoties un attīstoties uzņēmējdarbības videi un darbinieku izpratnei par darbavietu un lomu viņu dzīvē, mainās arī izpratne par darba attiecībām.

Lai darbinieki būtu spējīgi konkurēt darba tirgū mūsdienu apstākļos, kad pieaug intelektuālā darba nozīme un apjoms, tiem nepieciešams apgūt jaunas zināšanas un darba metodes, un paņēmienus. Mūsdienās mainās izpratne par to, ko nozīmē efektīvs uzņēmums. Aizvien biežāk tiek uzsvērts, ka efektivitāte ir lielums, kuru nav iespējams raksturot, izmantojot tikai uzņēmuma finanšu rādītājus. Pieaug uzņēmumu sociālās atbildības un ilgtspējības indeksu ietekme uz to efektivitāti un konkurētspēju. Vanderbilda Universitātes profesors R. Dafts (*Daft*) uzsver, ka "par efektīvu var uzskatīt uzņēmumu, kurš sasniedz savu mērķi, apmierinot ieinteresēto pušu gaidas un vajadzības, izdevīgu resursu un iespēju saskaņu, ātru adaptāciju mainīgajā vidē un uzticēšanās, radošuma, kopīgu vērtību un savstarpējas uzticības kultūras radīšanu".[1] Tas nozīmē, ka uzņēmuma darbība ir efektīva, ja uzņēmumā ir vērtības, kuras ir nozīmīgas visām iesaistītajām pusēm, ja darbs tiek veikts radoši, efektīvi izmantojot resursus, lai adaptētos mainīgajā vidē un realizētu visas piedāvātās iespējas. Uzņēmumu darbības efektivitāti lielā mērā ietekmē uzņēmumu vadības attiecības ar darbiniekiem, viņu vērtību un vajadzību uzklausīšana, abām pusēm pieņemamu attīstības mērķu izvirzīšana.

[1] Дафт, Р. Л. *Теория организации*. Москва : Юнити, 2006.

Tiek uzskatīts, ka pārmaiņas, kuras norisinās ekonomiskajā un sociālajā vidē, nosaka fundamentālas izmaiņas darba attiecībās, kas nozīmīgi spēj mainīt uzņēmumu iekšējo vidi un darba organizācijas formas. Sekmīgas būs tādas darba attiecības, kuru mērķis ir veicināt uzņēmuma konkurētspēju, efektīvu darbību un attīstību, ievērojot darbinieku vajadzības.

Pēdējo gadu pētījumos gūtās atziņas rāda, ka uzņēmumiem rodas nepieciešamība nodrošināt tādas darba attiecības, kurās darbinieki ilgtermiņā justu gan drošību, gan arī elastību, darba attiecībās un attīstības perspektīvas uzņēmuma ietvaros. Darbavietā radītā drošības izjūta var palielināt darbinieku apmierinātību ar darbu un samazināt darba devēja izmaksas, kuras rodas darbinieku slimības, cita veida īslaicīgās prombūtnes vai darbinieku nomaiņas gadījumā. Ja darbinieks darbavietā jutīsies droši, tas ietekmēs viņa radošo potenciālu un vēlēšanos ieguldīt uzņēmuma attīstībā savas zināšanas, spējas un prasmes. Darbinieki savas karjeras veidošanā kļūst aizvien elastīgāki, un tāpēc ir novērojama tendence nesaistīt sevi ar vienu darbavietu visa mūža garumā. Tikai iespēja elastīgi izmantot darba laiku, organizēt darbu un plānot attīstības perspektīvas uzņēmumā sekmē darbinieku ilgāku piesaisti uzņēmumam.

Vērtību sistēmas maiņa nosaka darba attiecībās abu pušu vajadzību gan pēc elastības, gan pēc drošības. Darbinieku vairāk interesē viņa personības attīstība, nevis uzņēmuma attīstība, līdz ar to būtiski mainās darbinieka vajadzības un darba attiecību veids, kādu viņš sagaida. Mūsdienās ir novērojama tendence, ka darbinieki aizvien vairāk ir ieinteresēti piedāvāt uzņēmumam nepieciešamās zināšanas un prasmes tikai tad, ja pretī iegūst iespēju profesionāli pilnveidoties un attīstīt savu karjeru. Šāda vēlme ir nozīmīga problēma uzņēmumiem, jo tiem ir

apgrūtināta personāla un iekšējās vides pārmaiņu plānošana. Darbinieku karjeras un darbinieku noturēšanas vadība kļūst aizvien svarīgāka, lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspēju. Pieaugot zināšanu lomai ekonomikā, mainās darba saturs un zināšanu nozīme darba veikšanā, tāpēc pieaug arī nepieciešamība darbiniekiem savstarpēji sadarboties un darbs komandā arī kļūst arvien nozīmīgāks.

Uzņēmumiem, saskaroties ar iepriekšminētajām tendencēm, ir jāveic nozīmīgas pārmaiņas savās vadīšanas sistēmās. Uzņēmumos ir jāveido vērtības, kuras ir nozīmīgas visām iesaistītajām pusēm, un darbs jāorganizē tā, lai tas tiktu veikts radoši, efektīvi izmantojot resursus, kas palīdzētu uzņēmumiem adaptēties mainīgajā vidē un realizēt visas piedāvātās iespējas.

Darbiniekos aizvien biežāk rodas izpratne par to, ka dzīves ritms neļauj nodalīt darba un privāto dzīvi. Ir tikai viena dzīve, kurā nepieciešams apvienot gan vēlmi pēc profesionālas izaugsmes darbavietā, gan arī rast laiku ģimenei, draugiem, interesēm. Nozīmīga ir arī sociālo un kultūras faktoru ietekme. Darbiniekiem ir svarīga lielāka kontrole pār personisko dzīvi, labas attiecības ar vadību un citiem darbiniekiem, kā arī atbalstoša vide darba un personiskās dzīves līdzsvara sasniegšanai. Aizvien būtiskāka darba tirgū kļūst dzīves cikla perspektīva, kas balstīta uz apsvērumiem, ka indivīdam ir atšķirīgas ekonomiskās un laika vajadzības dažādos dzīves posmos, līdz ar to viņa ieinteresētība un iespējas piedalīties darba tirgū notiekošajos procesos dzīves laikā ir atšķirīgas. Šādām indivīda vajadzībām ir paliekoša ietekme uz uzņēmuma darbības nodrošināšanu, līdz ar to uzņēmumos nepieciešamas tādas darba attiecības, kas šādu iespēju piedāvā.

Darba devējiem elastība, savukārt, ir nozīmīga, lai nodrošinātu mainīgo tirgus pieprasījumu un efektīvāk izlietotu uzņēmuma resursus. Jāņem vērā, ka mainās ne tikai ārējā, bet arī uzņēmumu iekšējā vide, turklāt iekšējās vides izmaiņu nepieciešamību vienlīdz lielā mērā nosaka gan darba devējs, gan darbinieki.

Apkopojot iepriekš minēto, jākonstatē, ka šī laika uzņēmējdarbība raksturojama kā darbība nemitīgā pārmaiņu situācijā. Gan tādās pārmaiņās, kuras rada ārējā vide, gan tādu, kuras apzināti jāveic uzņēmumā. Pārmaiņu neizbēgams pavadonis ir nestabilitāte, tāpēc viens no būtiskākajiem uzņēmuma uzdevumiem pārmaiņu laikā ir veicināt tādas darba attiecības, kas dod iespēju nodrošināt līdzsvaru starp pārmaiņām un stabilitāti. Šis līdzsvars nepieciešams, lai uzņēmums sasniegtu darbības efektivitāti, jo nemitīgu pārmaiņu laikā nevar izmantot mācīšanās efektu, kā arī zūd salīdzināšanas kritēriji, un līdzsvara trūkums var veicināt darbinieku aizplūšanu un saimnieciskās darbības rezultātu pasliktināšanos. Nepieciešams padarīt maksimāli ražīgas katra atsevišķā darbinieka specifiskās prasmes un zināšanas, kas iespējamas nevis vadot darbiniekus, bet virzot, jo tieši cilvēciskas attiecības darbā veido priekšnoteikumus darba ražīguma paaugstināšanai. Lai nodrošinātu gan pārmaiņas, gan stabilitāti, ir jāmainās darba attiecībām, un kā nozīmīgs instruments šo jauno – modernizēto – attiecību ieviešanai ir elastdrošība.

Ar elastdrošības palīdzību var izveidot tādas darba attiecības, kuras sekmē kā elastības, tā arī drošības iespējas uzņēmumā un dod iespēju saskaņot uzņēmuma un darbinieka vajadzības ilgākā perspektīvā. Tās palīdz uzņēmumos veidot atmosfēru, kura veicina uzticību, iesaistīšanos un spontānu sadarbību, kas vērsta uz ilgtspējību, spēcīgu iekšējo kultūru, kura veicina

un atbalsta dzīves spēku un prieku, un sekmē līderības praksi, tas ir, līderis veicina izmaiņas, atbilstoši deleģējot uzdevumus citiem. Šādas attiecības iespējams izveidot tikai tad, ja aktīvi iesaistās abas puses.

Elastdrošība ir risinājums, lai uzņēmums būtu efektīvs mainīgajā ekonomikas vidē, kas sekmē kā darbinieku, tā arī uzņēmumu pielāgošanās spēju un nodrošina uzņēmumā nepieciešamo līdzsvaru starp pārmaiņām un stabilitāti.

Elastdrošības pieeja paredz jauna (dinamiska) līdzsvara, kurš sekmētu un stiprinātu pielāgošanās spēju un spēju tikt galā ar pārmaiņām abām pusēm – gan darbiniekiem, gan uzņēmumiem, radīšanu. Šī pieeja apliecina, ka elastība un drošība ir nevis nesavienojami vai pretrunīgi, bet gan savstarpēji viens otru atbalstoši jēdzieni. Tie abi darbojas savstarpēji saistīti, kā arī katru no tiem var skatīt atšķirīgos aspektos darba attiecību kontekstā, tomēr lielāks gan darbinieku, gan uzņēmumu ieguvums ir tad, ja tos analizē un attīsta savstarpējā saistībā.

Šis materiāls palīdzēs darbinieku pārstāvjiem sarunās ar darba devēju pārstāvjiem atklāt elastdrošības aspektus, kuri ir nozīmīgi ne tikai darbiniekiem, bet arī darba devējiem, un palīdzēs rast risinājumus, kas ir vienlīdz svarīgi un interesanti abām iesaistītajām pusēm. Arodorganizācijas vadība varēs kompetenti piedalīties sarunās par to, kas ir elastdrošība un kā to izmantot uzņēmumā. Iepazīstoties ar teorētisko apkopojumu un izanalizējot šajā materiālā sniegtos piemērus, sarunu dalībnieki varēs piedāvāt jaunus risinājumus uzņēmuma un darbinieku vajadzību sekmīgai nodrošināšanai.

Arī Eiropas Arodbiedrību konfederācija (ETUC) atzīmē faktu, ka elastdrošības līdzsvaram ir jābūt balstītam uz darba kvalitāti, mūžizglītību, darba un privātās dzīves līdzsvaru, iekšējās elastības veicināšanu, darbinieku augšupejošās mobilitātes pastiprināšanu, lēmumu dažādības atzīšanu Eiropā, kuru nosaka valsts izmērs un sociālā dialoga tradīcijas valstī, plašākām investīcijām labklājības sistēmās, aktīvu darba tirgus politiku, kas vērsta uz investīcijām cilvēkos, sociālo dialogu un nodokļu politikas koordinēšanu Eiropā (ETUC, 2007a).

Brošūrā apskatīti elastdrošības risinājumi un to izmantošanas iespējas uzņēmumu līmenī, tāpēc to iespējams lietot kā paraugu, kurā aplūkotās idejas iespējams adaptēt konkrētā uzņēmuma vajadzībām un situācijai.

1. DARBA ATTIECĪBU DIMENSIJAS

Darba attiecības ir attiecības, kas eksistē starp darbiniekiem un darba devējiem darba- vietā. Darba attiecības sāk darboties brīdī, kad darbinieks pieliek pūles, lai savas prasmes un pieredzi nodotu darba devējam, apmaiņā pret kurām darba devējs dod darbiniekam darba samaksu. Tās var būt gan formālas – darba līgumi un koplīgumi, gan arī neformālas – psiholoģiskā līguma veidā, kas atspoguļo vadītāju un pārējo darbinieku noteiktus pieņēmumus un gaidas par to, ko viņi var piedāvāt un sasniegt darbavietā. Darba attiecībām var būt individuālais aspekts, kas attiecas uz individuālajiem darba līgumiem un gaidām, vai kolektīvais aspekts, kas attiecas uz attiecībām starp vadību un arodbiedrībām vai darbinieku pārstāvjiem.

Darba attiecības ir efektīvas, ja tiek ievērotas abām pusēm nozīmīgas vērtības un rīcība ir vērsta uz ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanu. Lai šādas attiecības nodrošinātu, ir svarīgi attīstīt augstas uzticības organizāciju. Šādā organizācijā darba attiecības ir stabilas un vērstas uz sadarbību ar darbiniekiem. Tajās samazinātas konflikta iespējas, jo organizācijas kultūra, kas pamatojas kopīgās vērtībās, nodrošina darbinieku iesaistīšanu un atbilstošus komunikācijas procesus, kas sekmē organizācijas mērķu sasniegšanu un darbinieku un vadības kopīgu mērķu veidošanos.

Darba attiecību modernizēšana var notikt uzņēmumā, tomēr jāņem vērā, ka darba attiecības nozīmīgi ietekmē ārējās vides faktori, kurus izmainīt nav ne atsevišķu darbinieku, ne arī uzņēmuma spēkos. Tas nozīmē, ka darba attiecību modernizācija ir sarežģīts vairāku līmeņu process. 1. attēlā parādīta galveno ārējās vides faktoru ietekme uz efektīvu darba attiecību veidošanu. Kā redzams, šos procesus nozīmīgi ietekmē uzņēmējdarbības vide un sociālā vide.

Uzņēmējdarbības ārējo vidi, savukārt, veido seši galvenie faktori, un tie ir:

- ekonomiskie – inflācija, bezdarbs, iedzīvotāju pirktspēja, dzīves līmenis, valsts ekonomikas augšupeja vai lejupslīde;

- sociālie, kultūras un demogrāfiskie – iedzīvotāju sociālā piederība, kultūras līmenis, iedzīvotāju skaita pieaugums, iedzīvotāju nacionālā struktūra, kultūras, izglītības līmenis, tautu reliģiskās un tikumiskās normas;

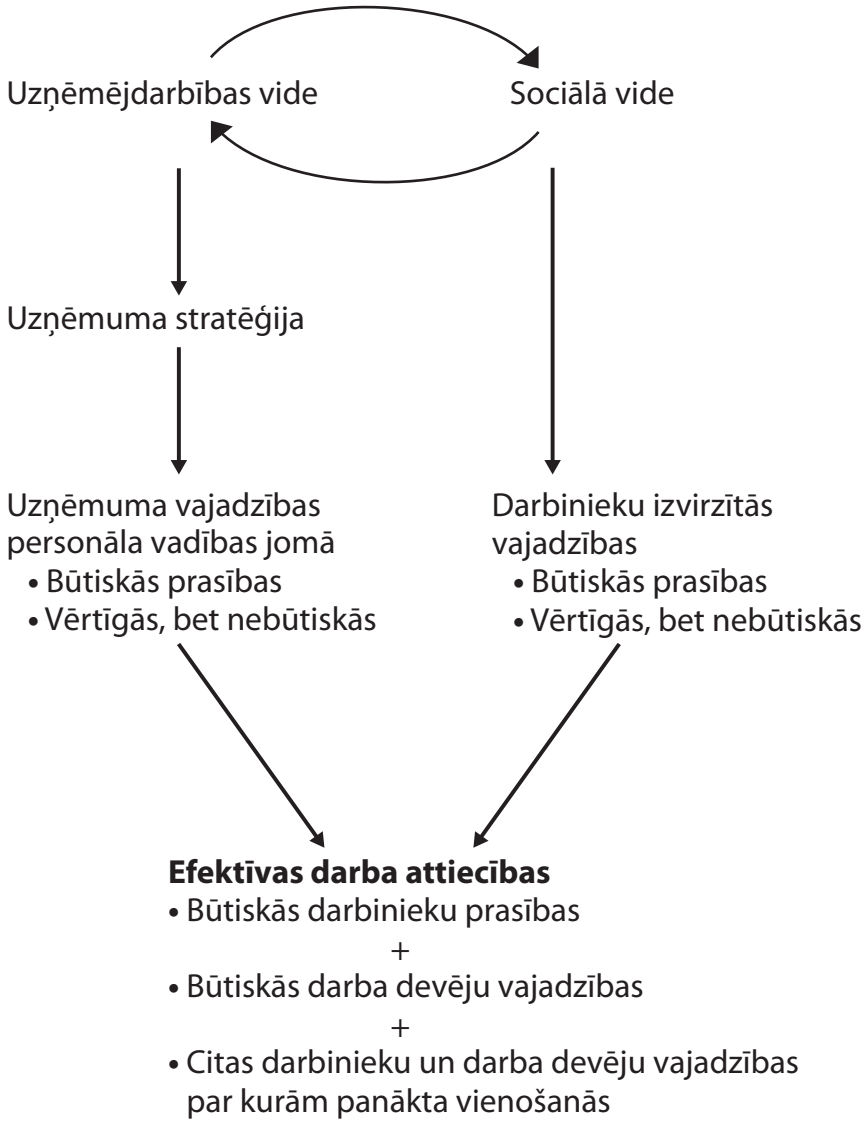
- tehnoloģiskie – jaunu ražošanas un sakaru tehnoloģiju attīstība, zinātnes un tehnikas attīstība;

- politiskie – valsts ārējā politika, attiecības ar citām valstīm, ekonomiskā un politiskā situācija pasaulē;

- tiesiskie – šie faktori ietver mijiedarbību starp uzņēmumu un valdību vai likumdevējiem; likumdošana, nodokļu politika;

- institucionālie un informatīvie – uzņēmējdarbības normālai norisei nepieciešamās neražojošās sfēras iestādes un organizācijas: bankas, apdrošināšanas kompānijas, pakalpojumu un konsultāciju dienesti, reklāmas aģentūras, tirgus pētīšanas aģentūras, uzņēmējdarbības atbalsta centri u. c.

Cilvēka sociālā vide ietver viņa dzīves un darba apstākļus, ienākumu līmeni, iegūto izglītību un vietējo sabiedrību, kurai viņš pieder.



1. attēls. Galvenie faktori, kas ietekmē efektīvas darba attiecības [2]

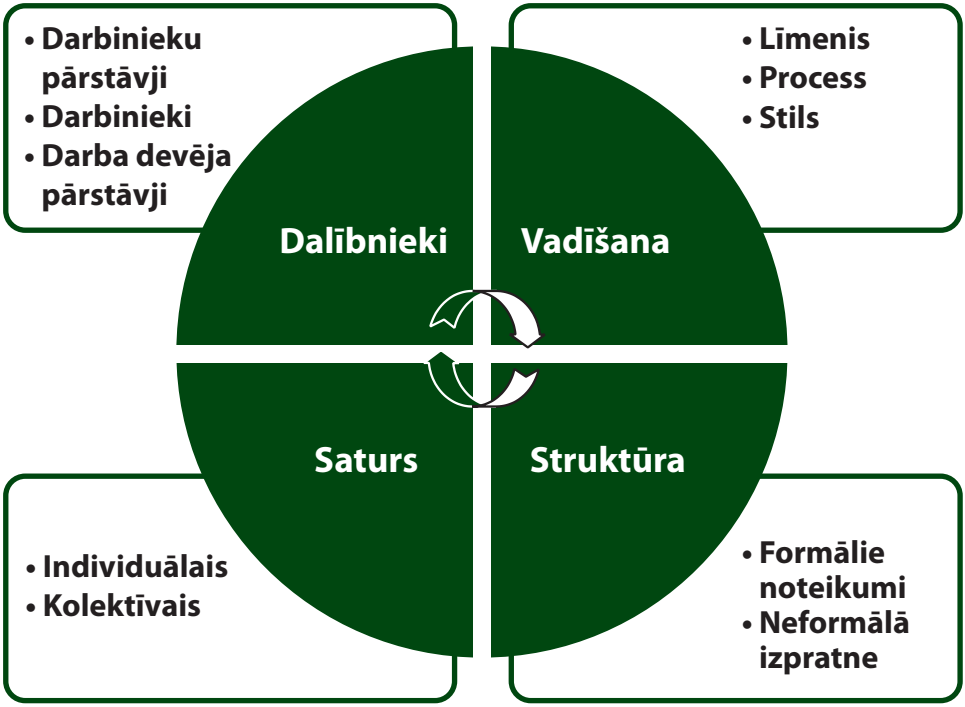
[2] Roehling, M., Cavanaughm M., Moynihan, L., Boswell, W. (2000), The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures, Human resource management, vol. 39, no. 4, pp. 305–320

Elastdrošas darba attiecības var izveidot tad, ja tiek ņemti vērā gan uzņēmējdarbības, gan sociālās vides dažādie aspekti un katra puse izprot otras puses vajadzības un ārējās vides nosacījumus, kuri tās rada.

Pirmais solis darba attiecību modernizēšanas virzienā ir otras puses vajadzību apzināšanās un izpratne, kāpēc vajadzības ir tieši tādas. Šī izpratne palīdz arī nodalīt būtiskās vajadzības no mazāk svarīgajām un izveidot vajadzību prioritāšu sarakstu. Prioritāšu saraksta izveidošana uzņēmumā ir sociālā dialoga priekšmets, jo citādas darba attiecības ir nepieciešamas kā darbiniekiem, tā arī darba devējiem.

Kad ir konstatētas abu pušu pamatvajadzības, ir svarīgi apzināties, ka uzņēmumā darba attiecības eksistē vienlaikus vairākos līmeņos: starp vadību un darbiniekiem, struktūrvienību vadītāju un tam pakļautajiem atsevišķiem darbiniekiem, vadību un darbinieku pārstāvjiem.

Darba attiecības ietver četras sastāvdaļas: dalībnieki (vadītāji, darbinieki, darbinieku pārstāvji); vadīšana (līmenis, process, stils); struktūra (formāli noteikumi, neformālā izpratne) un saturs (individuālais, kolektīvais).



2. attēls. Darba attiecību dimensijas[3]

Darba attiecības būs efektīvas tad, ja visas sastāvdaļas un to mijiedarbība tiks attīstīta atbilstoši mainīgajiem vides apstākļiem. Elastdrošības risinājumi ir instruments, ar kura palīdzību šādu attīstību iespējams nodrošināt.

[3] Kessler, I., Undy, R. (1996), *The new employment relationship: Examining the psychological contract*. London: Institute of Personnel and Development.

2. ELASTDROŠĪBAS RISINĀJUMU IZMANTOŠANA DARBA ATTIECĪBU MODERNIZĒŠANAS PROCESĀ

Elastdrošības pieeja ir jauna, tomēr ieguvusi plašu atzinību un pielietojumu ES valstu nodarbinātības jautājumu risināšanā. Pirmo reizi elastdrošības jēdziens tiek minēts 1995. gadā, kad H. Adriansens (*Adriaansens*) uzsāka lietot šo jēdzienu, definējot to kā pāreju no darbavietas drošības uz nodarbinātības drošību. Tas nozīmēja, ka ir svarīgi attīstīt darbinieku prasmes tā, lai, zaudējot darbavietu, viņu prasmes ļautu tiem īsā laika posmā atrast citu darbu tajā pašā vai citā uzņēmumā.

Eiropas Arodbiedrību konfederācija uzskata, ka elastdrošībai ir jāatrod sociāli pieņemams līdzsvars starp uzņēmumu, kuri cenšas pielāgoties pārmaiņām, vajadzībām un cilvēku, sociālās un ilgtspējīgās attīstības ilgtermiņa mērķiem, kā arī vairāk un labākām darbavietām.

Eiropas Darba devēju apvienība (*BusinessEurope*) uzskata, ka elastdrošībai ir jāveicina adaptācija un jaunu darbavietu radīšana, novēršot šķēršļus to radīšanā, lai palīdzētu darbiniekiem palielināt viņu iespējas darba tirgū.

Gan darbiniekiem, gan arī darba devējiem ir jāapzinās, ka gan elastība, gan drošība ir vajadzīga abām pusēm, un dialogs ir tas, ar kura palīdzību nodrošināt līdzsvaru.

ES līmenī ir izstrādāti elastdrošības kopīgie principi, kuri aptver plašu jautājumu loku, un ES pamatnostādnēs ir norādīts,

ka elastdrošības pieeja ir jāveido kā valsts sistēma, kura ietver elastdrošību visos tās līmeņos.

Elastdrošība tiek skaidrota kā četru elementu kopums. Šie elementi ir:

1) elastīgi un droši savstarpējie līgumi, kurus par tādiem uzskata gan uzņēmumi, gan darbinieki, un darba organizācija;

2) efektīva aktīvā darba tirgus politika, kura palīdz cilvēkiem tikt galā ar straujām izmaiņām, bezdarbu, reintegrāciju un pārkvalificēšanos jauniem darbiem;

3) droša un uz vajadzībām balstīta mūža izglītība, lai tā nodrošinātu visu darbinieku nepārtrauktu pielāgošanos un nodarbinātības spēju, kā arī lai vienlaicīgi nodrošinātu uzņēmumu spēju noturēt produktivitātes līmeni;

4) moderna sociālā drošības sistēma, kura nodrošina adekvātus ienākumus un veicina darba tirgus mobilitāti. Tai ir jāiekļauj nosacījumi, kuri palīdzētu cilvēkiem apvienot darbu ar ģimenes atbildībām, kā, piemēram, bērnu aprūpi.

Elastdrošības sastāvdaļas – sociālās drošības sistēma un darba tirgus politika – , raugoties uzņēmumu griezumā, ir vērtējamas kā ārējie uzņēmējdarbību ietekmējošie faktori, kuri tiešā veidā nenosaka uzņēmumu rīcību atsevišķos gadījumos, bet tiem ir nozīmīga loma, analizējot uzņēmuma un tā darbinieku attiecības, jo minēto sistēmu piedāvājums lielā mērā ietekmē darbinieku vajadzības uzņēmuma iekšienē. Tāpēc šiem faktoriem ir ietekme uz uzņēmuma darbības nodrošināšanu. Darba līgumisko attiecību ietvars ir noteikts nacionālajā likumdoša-

nā, kas arī ir analizējama kā ārējās vides faktors uzņēmuma darbības nodrošināšanā, tomēr darba līgumu nosacījumu piemērošana noteiktās normatīvās bāzes ietvaros ir uzņēmuma kompetencē. Savukārt darba organizācijas un mūžizglītības risinājumu pielietošana uzņēmumā ir tikai uzņēmumu kompetence, kuru uzņēmums var pilnveidot, ja valsts piedāvā atbalsta instrumentus šādu vajadzību nodrošināšanai. Tas nozīmē, ka elastdrošība ir jāattīsta gan valsts, gan uzņēmumu līmenī.

Attīstoties elastdrošības pieejai, 2007. gada 6. decembrī Eiropas Padome izstrādāja nostādnes "Ceļā uz kopīgiem elastdrošības principiem", kurās noteikti elastdrošības kopīgie principi ES līmenī. Divi no šiem principiem (5., 7.) ir ļoti nozīmīgi darba attiecību modernizēšanas kontekstā uzņēmuma līmenī.

5. Būtu jāveicina iekšējā elastdrošība (uzņēmumā), kā arī ārējais elastīgums, kas ir vienlīdz svarīgs. Pietiekama līgumiska elastība būtu jāpapildina ar drošas pārejas iespējām no viena darba uz citu. Ir jāatvieglo "augšupejoša mobilitāte", kā arī mobilitāte starp bezdarba vai ekonomiski neaktīviem periodiem un darba periodiem. Būtiskas ir arī augstas kvalitātes un ražīgas darbavietas, laba darba organizācija un nepārtraukta iemaņu papildināšana. Sociālajai aizsardzībai būtu jānodrošina stimulējoši aspekti un atbalsts, mainot darbu un piekļūstot jaunai nodarbinātības iespējai.

   Šis princips paredz ne tikai elastīgus darba līgumus, bet arī darbinieku izglītošanos – zināšanu papildināšanu un prasmju pilnveidošanu, kas, nepieciešamības gadījumā, ļaus uzņemties citus darba pienākumus vai ieņemt citu amatu.

7. Elastdrošībai ir vajadzīga vide, kurā ir uzticēšanās un noris dialogs starp visām iesaistītajām personām un kurā visi ir gatavi uzņemties atbildību attiecībā uz pārmaiņām un izstrādāt sociālā ziņā līdzsvarotu politiku. Kamēr valsts iestādes saglabā to vispārējo atbildību, ārkārtīgi svarīga ir sociālo partneru iesaiste, izstrādājot un īstenojot elastdrošības politiku, izmantojot sociālo dialogu un slēdzot koplīgumus.[4]

Šis princips, savukārt, paredz darbinieku informēšanu, iesaistīšanu lēmuma pieņemšanā un atbilstošu komunikācijas sistēmu, kuras ietvaros gan darbinieki, gan darba devēji ir gatavi aktīvi līdzdarboties pārmaiņu procesos.

ES nostādnēs ir norādīts, ka elastdrošības risinājumi katrā valstī ir jāveido, ņemot par pamatu tās konkrēto situāciju un respektējot sociālā dialoga lomu. Lai Latvijā nodrošinātu šādu kompleksu elastdrošības pieejas ieviešanu darba attiecībās, ir jāveic virkne pasākumu. Tas ir tāpēc, ka elastdrošība nav risinājums, kuru kāds var ieviest direktīvā veidā, tikai pieņemot likumus vai noteikumus. Elastdrošas attiecības iespējams izveidot tikai tad, ja uzņēmumi un to darbinieki apzināti iesaistās un sadarbojas, lai pilnveidotu un attīstītu darba attiecības, kas sekmē līdzsvara starp abu pušu interesēm nodrošināšanu un uzņēmuma un tā darbinieku pielāgošanos pārmaiņām, un radošu pieeju problēmu risināšanā.

Elastdrošus sociālās drošības risinājumus atbalsta arī Eiropas Arodbiedrību konfederācija, uzskatot, ka tie ir jāietver Eiropas nodarbinātības politikā. 2008. gada 21. janvārī ETUC deklarēja: "Eiropas arodbiedrību kustība apsveic ES rīcību, pieņemot vai-

[4] PADOMES SECINĀJUMI *Ceļā uz kopīgiem elastdrošības principiem*, 2007. Pieejams: *http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/07/st16/st16201.en07.pdf*

rāk līdzsvarotu pieeju elastdrošības principam."[5]

Elastdrošība ietver četrus elastības un četrus drošības veidus, un tie ir – ārējā skaitliskā elastība, iekšējā skaitliskā elastība, funkcionālā elastība un algu elastība –, kā arī četri drošības veidi – darba vietas drošība, nodarbinātības drošība, ienākumu drošība un kombinētā drošība –, kuri savstarpēji ietekmē cits citu.

Ārējā skaitliskā elastība ir darbinieku skaita regulēšana sadarbībā ar ārējo darba tirgu, kas ietver atlaišanu uz laiku, pagaidu darbu un darba līgumu uz noteiktu laiku (ieskaitot sezonas darbu un aģentūru darbiniekus), un darbu pēc izsaukuma. Tā ir tādu darba līgumu veidu izmantošana, kas ļauj nodrošināt elastīgāku darbinieku piesaisti. Darba līgumu nosacījumu elastības pakāpi nosaka likumdošanas prasības, ko ietekmē nosacījumi darba līguma noslēgšanai un darba līguma pārtraukšanai, kā arī darba līguma nosacījumi, kuri skar nodarbinātības ilgumu līguma termiņa (uz noteiktu laiku, noteikta darba veikšanai vai apmācību periodā) un darba stundu skaita ziņā. Visplašāk pielietotie veidi ir līgumi uz noteiktu laiku, ieskaitot sezonas darbu.

Iekšējā skaitliskā elastība ir darba daudzuma regulējums uz laiku uzņēmumā, kas ietver netipiska darba laika un darba laika konta shēmas, nemainot darbinieku skaitu. Darba laika elastība ir viena no visilgāk lietotajām darba elastības formām – maiņu darbs, nakts darbs, darbs brīvdienās – eksistē jau sen, tomēr agrāk tā bija raksturīga atsevišķās uzņēmējdarbības nozarēs, piemēram, viesnīcās un restorānos, veselības aprūpē

[5] Pieejams: *http://www.euractiv.com/en/socialeurope/flexicurity-europe-employment-solution/article-169840*

un ražojošās sfērās. Šobrīd darba laika elastība var tikt variēta visdažādākajās nodarbināto grupās un visdažādākajos veidos, sākot ar darba laika kontu gada garumā, beidzot ar īsāku darba nedēļu un elastīgākiem prombūtnes nosacījumiem. Darba laika elastība paredz nepilna laika darbu, elastīgu darba laika grafiku, kā arī nestandarta darba stundas (nakts darbs, sestdienas, svētdienas, maiņu darbs), virsstundu darbu un nodarbināšanu uz laiku (kas, galvenokārt, ir uzņēmumu interesēs), un bērnu kopšanas atvaļinājumu, mācību atvaļinājumu, darba laika kontu (laika elastības veidi, kas ir nozīmīgāki darbiniekiem). Nozīmīgi elastdrošības pasākumi ir pasākumi, kas saistīti ar darba laika sistēmu, jo tie ir būtiski darbiniekiem, lai līdzsvarotu savas darba un privātās dzīves aktivitātes un atbildības, īpaši tā sauktajiem riska grupu nodarbinātajiem – vecākiem pēc bērnu kopšanas atvaļinājuma, jauniešiem mācību laikā.

Funkcionālā elastība ir iespēja lietot elastību uzņēmuma iekšienē apmācībā, darba rotācijā, darba satura dažādošanā, vairākuzdevumu režīma nodrošināšanā, darbinieku atbildības palielināšanā un iesaistīšanā lēmumu pieņemšanā, kas balstīta uz darbinieku spēju veikt dažādus uzdevumus un aktivitātes. Nodarbinātības stingro nosacījumu mazināšana sakrīt ar komandu darba izplatību, kad darbinieki tiek apmācīti veikt dažādus darbus, nevis fokusēties uz individuāliem darba uzdevumiem. Komandu darbam ir nozīme arī tradicionālā dalījuma starp darbiniekiem un vadību nojaukšanai, jo darbiniekiem tiek dotas lielākas iespējas ietekmēt sava darba saturu un pieņemt lēmumus, kas iepriekš bija vadītāju priekšrocība. Galvenais ieguvums no šādas darba organizācijas ir, ka tā nodrošina avotus konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanai, racionalizējot darba praksi, samazinot amatu skaitu, paaugstinot sadarbības līmeni un komandas darbu. Šīs darba organizācijas

formas ir domātas, lai padarītu darbu elastīgāku uzņēmumā, atļaujot darbiniekiem mainīt darbavietas, ja tas nepieciešams. Turklāt vienlaicīgi tas var sekmēt darbinieku prasmju pilnveidošanu tā, ka ieguvējas ir abas puses – gan darbinieks, gan arī uzņēmums. Sekmīga darba organizācijas elastības ieviešana daudz vairāk nekā cita veida elastības ieviešana ir atkarīga no uzņēmuma un darbinieku savstarpējās uzticēšanās, sociālā dialoga un iesaistīšanas lēmumu pieņemšanā.

Finansiālā elastība ir iespēja mainīt pamata un papildu darba samaksu atbilstoši indivīda vai uzņēmuma sasniegtajam rezultātam. Uzņēmumu vēlme palielināt finansiālo elastību ir saistīta ar nepieciešamību paaugstināt individuālo un kolektīvo ražīgumu, ko pieprasa aizvien pieaugošā konkurence produktu un to cenas piedāvājumā. Instrumenti, ar kuriem nodrošina finansiālo elastību, ir atalgojuma sistēmas noteikšanas kārtība, minimālās algas līmeņa noteikšana, kas ietekmē jaunu darbavietu radīšanu, īpaši jauniem un zemas kvalifikācijas pretendentiem, algu indeksācijas kārtības noteikšana, lai piedāvātu darba samaksu atbilstoši darbaspēka pieprasījumam un piedāvājumam un, galvenokārt, izveidotu darba samaksas saistību ar darba rezultātiem un ražīgumu. Tā ir iespēja motivēt darbiniekus un uzlabot uzņēmuma vispārējo ražīgumu. Turklāt ar darba rezultātiem tiek saprasti uzņēmuma vai struktūrvienības finanšu rezultāti, darba ražīgums un darbinieku prasmes, ja darbinieks paaugstinājis kompetences atbilstoši iepriekš saskaņotiem kritērijiem un ja šīs kompetences palielina darbinieka darba izpildes kvalitāti kopumā.

Darbavietas drošība ir drošība, ka noteikta darba veikšanai tiks nolīgts noteikts darbinieks, tā nodrošina darbinieku aizsardzību pret atlaišanu un būtiskām izmaiņām darba apstākļos.

Nodarbinātības drošība ir nepārtraukta darba drošība, kas varētu būt pie dažādiem darba devējiem. Atbilstošas nodarbinātības iespējas, kas saistītas ar augstu nodarbināšanas spēju, ko nodrošina iegūtā apmācība un izglītība. Tā paredz, ka darbinieks spēs atrast darbu atbilstoši savai kvalifikācijai un iepriekšējiem nodarbinātības apstākļiem tajā pašā vai citā uzņēmumā.

Ienākumu drošība ir atbilstoša un stabila ienākumu līmeņa aizsardzība. Tā ir ienākumu aizsardzība arī gadījumos, kad pārtraukts algots darbs.

Kombinētā drošība ir drošība, kad iespējams savienot algota darba veikšanu ar citām, pārsvarā privātās dzīves, sociālajām atbildībām un pienākumiem.

Lai paskaidrotu, kādi risinājumi tiek izmantoti elastdrošības nodrošināšanai, Nīderlandes pētnieks Vilthagens ir izstrādājis matricu, kurā parādīta dažādo izmantoto risinājumu ietekme uz elastības un drošības savstarpējo saistību. Kā redzams 1. tabulā, viena veida risinājums, kā, piemēram, mūžizglītība, var attiekties uz vairākiem elastības vai drošības veidiem. Tabulā ir izcelti tie elastdrošības risinājumi, kurus iespējams dažādot un attīstīt uzņēmuma līmenī.

1. tabula

Elastdrošības politikas elementu matrica

<table>
<tr><th>Drošība

Elastība</th><th>Darbavietas drošība</th><th>Nodarbinātības drošība</th><th>Ienākumu drošība</th><th>Kombinētā drošība</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Ārējā skaitliskā elastība</td><td>Darba līgumu veidi</td><td>Nodarbinātības pakalpojumi</td><td>Bezdarba kompensācijas</td><td rowspan="3">Aizsardzība no atlaišanas dažādos atlaišanas veidu gadījumos</td></tr>
<tr><td>Agrā pensionēšanās</td><td>Mūžizglītība</td><td>Citi sociālie labumi</td></tr>
<tr><td>Nodarbinātību aizsargājoša likumdošana</td><td></td><td>Nodrošināta minimālā alga</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Iekšējā skaitliskā elastība</td><td rowspan="3">Saīsinātas darba nedēļas / nepilna laika nodarbinātība</td><td>Nodarbinātību aizsargājoša likumdošana</td><td>Nepilna laika papildu labumi</td><td>Dažāda veida atlaišanas shēmas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Mūžizglītība</td><td>Darba nespējas kompensācija</td><td rowspan="2">Daļēja laika pensijas</td></tr>
<tr><td>studiju aizdevumi</td></tr>
</table>

Funk-cionālā elastība	Darba satura bagātināša-na	Apmācība	Ar darba rezultātiem saistīta apmaksas sistēma	Brīvprātīgi izvēlēts darba laiks
	Apmācība	Mūžizglītība		
	Līgumdarbu piesaistīšana	Komandu darbs		
	Apakšuzņē-mēju līgumi	Prasmju dažādošana		
	Darbaspēka īre	Darba rotācija		
		Diferencēti sociālo nodokļu maksājumi		
Darba spēka izmaksu / algu elastība	Diferencēti sociālo nodokļu maksājumi	Nodarbinātības subsīdijas	Kolektīvie algu līgumi	Brīvprātīgi izvēlēts darba laiks
		Strādājošā *(in-work)* prēmijas	Pielāgoti bonusi par saīsinātu darba nedēļu	

Avots: EMCO. Working Group Report on Flexicurity, 2004,

2011. gadā kopīgs Eiropas sociālo partneru pētījums apkopoja sociālo partneru viedokļus par elastdrošību ES dalībvalstu līmenī (ETUC, *BusinessEurope*, UEAPME un CEEP, 2011). Pētījums atklāja, ka arī lielākais vairums darba devēju un noteikta daļa arodbiedrību tic elastdrošības potenciālam, veidojot *win-win* situācijas, tomēr lielākā daļa respondentu norādīja, ka pasākumi, kuri līdz šim ir nosaukti par elastdrošības risinājumiem, nav sasnieguši izvirzīto mērķi, proti, radīt līdzsvaru starp elastību un drošību. Pat elastdrošības paraugmodeļu valstīs, kā Nīderlande un Dānija, arodbiedrības ir norūpējušās par nelīdzsvarotības riskiem starp elastības un drošības aspektiem.[6] Šāda situācija norāda, ka nacionālā likumdošana, neatkarīgi no tā, cik laba tā ir, nespēj nodrošināt elastības un drošības līdzsvaru. Šī līdzsvara nodrošināšanā noteicošais ir sociālais dialogs.

[6] Mandl, I., Celikel-Esser, F., The second phase of flexicurity: an analysis of practices and policies in the Member States, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.

3. ELASTDROŠĪBAS RISINĀJUMI DARBA ATTIECĪBU DIMENSIJĀS

Darba attiecību modernizēšanai un elastdrošības risinājumu ieviešanai uzņēmumu līmenī būtu jānotiek visās darba attiecību dimensijās. Tā kā elastdrošības risinājumu ieviešanā būtiska nozīme ir sociālajam dialogam, tad darba attiecību dalībnieku aktivitāte ir noteicošā, lai vēlamie risinājumi tiktu ieviesti un rezultāti sasniegti. Darba attiecību dalībnieki ir darbinieki, darbinieku pārstāvji un vadītāji.

Dalībnieki

Darbinieki. Darbinieku loma jaunu darba attiecību modeļa ieviešanā ir ļoti svarīga. Lielai daļai cilvēku darbs vairs nav pirmā prioritāte viņu vērtību sistēmā, un, attiecīgi mainoties vērtībām, attieksme pret savu profesionālo izaugsmi nosaka arī attieksmi pret uzņēmumu, kurā cilvēks strādā. Darba attiecības daudz biežāk tiek uztvertas kā īstermiņa attiecības noteikta veida jautājumu atrisināšanai. Uzņēmumu, kurā darbinieks strādā, viņš ļoti bieži mēdz uzskatīt par pakāpienu savā profesionālajā izaugsmē, pretstatā agrāk dominējošai pieejai – viena darbavieta visam mūžam. Uzņēmuma kultūrai, kurā darbinieks strādā, kā arī uzņēmumā notiekošajiem procesiem, var būt ļoti liela ietekme uz lēmumiem, tomēr lēmums, kā veidot attiecības ar uzņēmumu, vienmēr būs paša darbinieka pieņemts lēmums. Tāpēc ir ļoti svarīgi, lai darbinieki būtu aktīvi darba attiecību dalībnieki un piedāvātu risinājumus uzņēmumā izvirzīto uzdevumu izpildei, kā arī piedāvātu savus risinājumus, ja radušās kādas problēmas. Darbiniekiem ir svarīgi būt gataviem komunikācijai ar saviem vadītājiem un aktīvi tajā piedalīties, iesaistoties pārmaiņu procesos, kad tādi ir radušies.

Darbiniekiem ir svarīgi zināt un izprast uzņēmuma mērķus, jo šādā gadījumā būs iespējama darbinieka un uzņēmuma vajadzību saskaņošana un abu pušu mērķu sasniegšana.

Darbinieku pārstāvji. Darbinieku pārstāvju, galvenokārt arodbiedrību, loma mūsdienu vidē ļoti mainās. Latvijā arodbiedrības tradicionāli ir plašāk pārstāvētas valsts un pašvaldību sektora organizācijās un uzņēmumos, tas ir, izglītības, medicīnas un drošības jomā, savukārt privātajā sektorā arodbiedrības galvenokārt darbojas uzņēmumos, kuri par tādiem kļuvuši agrāko valsts uzņēmumu privatizācijas ceļā. Tas liek domāt, ka darbinieku pārstāvjiem, lai to darbība sekmētu ilgtspējīgu attīstību, ir jāpārvērtē savas darbības stratēģija uzņēmuma iekšienē, vairāk strādājot ar līdzsvara (elastdrošības) nodrošināšanas aspektiem tajās jomās, kuras tradicionāli ir arodbiedrību darbības sfēra, t. i., papildu sociālo garantiju, darba samaksas un darba laika jautājumi, kā arī ir jāpārvērtē savas aktivitātes un jāpievēršas jautājumiem, kuri saistīti ar ilgtspējīgu attīstību – dažādiem mācīšanās aspektiem organizācijās.

Darbinieku pārstāvjiem, lai viņi spētu veikt savas lomas un veicinātu darba attiecību modernizēšanu uzņēmumā, ir jābūt personām, kuras atbalsta elastdrošības risinājumu ieviešanu un vēlas tos iedzīvināt uzņēmumā, kā arī cieši jāsadarbojas ar uzņēmuma personāla vadības dienestu, iesaistoties konstruktīvās sarunās par elastdrošības risinājumu ieviešanu uzņēmumā.

Darbinieku pārstāvju uzdevums elastdrošības risinājumu ieviešanas procesā ir nozīmīgs un sarežģīts. Viņiem ir jāveic vairāki svarīgi uzdevumi:

- jāiniciē elastdrošu attiecību veidošanas nepieciešamība;

- apzināti jāizmanto lomu modeļi un jāveic apmācības, lai iedzīvinātu elastdrošības risinājumus uzņēmumā. Regulāri jāatbalsta kā vadītāji, tā arī darbinieki, kuri jūt nepieciešamību pēc atbalsta elastdrošības risinājumu ieviešanas laikā;

- jāpiedāvā elastdrošības risinājumi kā darbiniekiem, tā arī darba devējiem, spējot argumentēt abu pušu ieguvumus no elastdrošības risinājumu ieviešanas;

- jāatbalsta un jāveicina komunikācijas procesi, ieviešot elastdrošības risinājumus.

Darbinieku pārstāvjiem ir jāveicina konstruktīvs, uz rezultātu vērsts sociālais dialogs. Sociālais dialogs ir sarunu process, kurā uz līdzvērtīgiem pamatiem piedalās sociālie partneri – darba devēji un darbinieki. Sociālais dialogs ietver dažāda veida sarunas, konsultācijas un informācijas apmaiņu par kopējiem ekonomiskās un sociālās politikas jautājumiem. Sociālā dialoga mērķis ir veicināt sadarbību starp sociālajiem partneriem un panākt vienošanos par abām pusēm svarīgiem jautājumiem.

Sociālajam dialogam uzņēmumos ir vislielākā ietekme uz darba attiecību modernizēšanu konkrētajos uzņēmumos. Sociālajā dialogā ir svarīga "ieguvumu politikas" pieeja – pārliecināšana par konkrētiem labumiem, ko dos noteiktās aktivitātes ieviešana. Sociālajā dialogā vajadzētu orientēties uz abpusēju ieguvumu (*win-win*) stratēģijām.

Par divpusējā sociālā dialoga galarezultātu ir uzskatāmi darba koplīgumi, jo tie liecina, ka darbinieku un darba devēju intereses ir saskaņotas. Būtiski ir tas, ka abām pusēm būtu jāuzņemas saistības koplīguma izpildē un ievērošanā un jānosaka arī abu pušu atbildība par koplīguma neievērošanu.

Sociālā dialoga principiālie mērķi ir vairāki. Pirmkārt, vispārēja darba attiecību attīstīšana un uzlabošana. Tas attiecināms uz sociālā dialoga kvalitāti, kā arī uz korporatīvās sociālās atbildības attīstību (piem., ētikas kodekss, uzvedības kodekss), otrkārt, abu pušu – darba devēju un darbinieku – vienlīdzīga iesaistīšana tos interesējošu jautājumu izskatīšanā un lēmumu pieņemšanā nacionālā un nozaru līmenī, motivējot tos rast risinājumus vai panākt vienošanos, ko tālāk ievieš paši partneri ar vai bez valsts palīdzības. Ieguvējas būs abas puses, jo sociālā dialoga rezultātā iespējama labāka strādājošo kvalifikācija un motivācija, kas nozīmē augstāku darba ražību un peļņu.

Vadītāji. Darba attiecību modernizēšana un elastdrošības principu ieviešana un izmantošana uzņēmumā ir atkarīga no tajā strādājošajiem, bet jo īpaši no tā vadītājiem. Lai darbinieks atbalstītu organizācijā notiekošo, viņam tas ir jāpieņem kā vērtīgs. Ja notiekošais netiek uzskatīts par vērtību un netiek pieliktas pūles kopīgu mērķu sasniegšanā, tad vēlamais rezultāts, visdrīzāk, netiek sasniegts. Šis nosacījums ir spēkā, domājot ne tikai par organizāciju ierindas darbiniekiem, bet arī par tās visu līmeņu vadītājiem. Lai organizācija būtu sekmīga, tās vadītājiem visos līmeņos ir jāpiemīt noteiktam temperamentam un līdera kvalitātēm, kas atbilst konkrētās organizācijas apstākļiem un pārmaiņu stratēģijām. Ir trīs vadītāju grupas, kuriem ir nozīmīga loma elastdrošības risinājumu

ieviešanā. Tie ir augstākā līmeņa vadītāji, personāla vadītāji un struktūrvienību vadītāji.

Augstākā līmeņa vadītāji. Mainīgajā uzņēmējdarbības vidē augstākā līmeņa vadītāja kompetencei ir būtiska nozīme organizācijas stratēģisko mērķu izvirzīšanā un savlaicīgā sasniegšanā. Lai nodrošinātu organizācijas spēju izsekot līdzi pārmaiņām un tām pielāgoties, vadītājam ir jāspēj vienlaikus realizēt dažādas pieejas vadībai un realizēt ļoti elastīgu darba stimulēšanas sistēmu, ņemot vērā individuālās atšķirības. Tas nozīmē, ka mūsdienu apstākļos pieaug nozīme vadītāju orientācijai uz attiecībām ar cilvēkiem. To piemin, piemēram, D. Ruso, norādot uz psiholoģiskā kontrakta un savstarpējās uzticēšanās starp vadītājiem un darbiniekiem lomas pieaugšanu mūsdienu apstākļos. Tieksme pēc pilnības ir paplašinājusi prasību loku, kuras tiek izvirzītas augstākā līmeņa vadītājiem. Jaunās attiecības un komunikācijas procesi organizācijās kopā ar elastīgām resursu kombinācijām kļūst daudz nozīmīgākas kā formālie saziņas kanāli un hierarhiskas attiecības organizācijās. Augstākā līmeņa vadītāja uzdevums elastdrošības risinājumu ieviešanas procesā ir sarežģīts. Daļa augstākā līmeņa vadītāja uzdevumu ir līdzīgi darbinieku pārstāvju uzdevumiem.

1. Viņam ir jāiniciē elastdrošu attiecību veidošanas nepieciešamība.

2. Jābūt pirmajam, kurš ar savu uzvedību demonstrē šādas attiecības organizācijā.

3. Apzināti jāizmanto lomu modeļi un jāveic apmācības, lai iedzīvinātu elastdrošu attiecību principu organizācijā. Regulāri jāatbalsta kā vadītāji, tā arī darbinieki,

kuri jūt nepieciešamību pēc atbalsta elastdrošības ieviešanas laikā.

4. Pirmkārt, jāvada dažādo līmeņu vadītāji, izmantojot attiecībās ar viņiem elastdrošības risinājumus. Augstākā līmeņa vadītājam ir jānovērtē struktūrvienību vadītāju nozīme elastdrošu risinājumu ieviešanas procesos, jo tieši struktūrvienību vadītāju bezdarbība vai atklāta pretošanās var padarīt elastdrošības risinājumu ieviešanu neiespējamu, tāpēc ļoti svarīga ir tieši šo darbinieku iekļaušana atbalstītāju lokā, skaidri norādot viņu iespējamos ieguvumus elastdrošu attiecību realizācijas rezultātā.

5. Jāmēra un jākontrolē elastdrošības risinājumu ieviešanas rezultāti visā procesa gaitā.

6. Jāatbalsta un jāveicina komunikācijas procesi, ieviešot elastdrošības risinājumus.

Personāla vadītāji. Personāla vadītājiem visos elastdrošības ieviešanas procesos ir viena no nozīmīgākajām lomām. Personāla vadītājam elastdrošības risinājumu ieviešanas kontekstā ir jāspēj veikt vismaz trīs lomas:

- pārmaiņu aģenta loma, jo elastdrošības risinājumu ieviešana pēc būtības ir iniciatīva personāla vadības jomā un daļa no plašāku pārmaiņu programmas, kas norisinās visā uzņēmumā, jo personāla vadības politikas virzienam ir arvien nozīmīgāka loma organizācijas kultūras veicināšanā attiecībā uz vērtību kritērijiem un attieksmēm;

- stratēģa loma – personāla vadītājs uzņēmumā ir tas, kurš spēs formulēt elastdrošības risinājumu nozīmīgākos aspektus, kā arī izstrādāt tā ieviešanas plānu un soļus. Personāla vadītāja spēja redzēt nākotnes vīziju, apvienojot to ar stratēģisku prasmi integrēt darbiniekus uzņēmumā, ir nozīmīgs nosacījums elastdrošības risinājumu dzīvotspējai tajā;

- konsultanta loma, jo personāla vadītājam jāspēj sniegt konsultācijas par piemērotākajiem personāla vadības virzieniem elastdrošības kontekstā, lai sekmētu uzņēmuma pārveidošanos un attīstību.

Personāla vadītājam, lai viņš spētu veikt savas lomas un izpildīt nepieciešamos uzdevumus, ir jābūt personai, kura atbalsta elastdrošības risinājumu ieviešanu un vēlas tos izmantot savā ikdienas darbā. Personāla vadītājs ir tas, kurš nodrošina analīzes un diagnostikas procesa organizāciju un uzturēšanu, izgaismojot jautājumus, kuri var fundamentāli ietekmēt elastdrošības risinājumu ieviešanas veiksmi. Personāla struktūrvienība var konsultēt par programmām, kuras saistītas ar nodrošinājumu ar resursiem, sniegt rekomendācijas plānošanā un realizācijā par jautājumiem, kuri saistīti ar apmācībām, atalgojumu, komunikāciju un cilvēku iesaistīšanu šajos procesos. Var prognozēt problēmas, kas saistītas ar darbinieku gatavību pieņemt elastdrošības risinājumus, un novērst to parādīšanos.

Struktūrvienību vadītāji. Struktūrvienību vadītāju galvenais uzdevums elastdrošības risinājumu ieviešanas kontekstā ir vadīt savus darbiniekus atbilstoši tās noteikumiem. To, kā vadītājs vada savus darbiniekus, nosaka tas, kā viņš pieņem lēmumus, pārliecina līdzstrādniekus, risina konfliktus, pauž savas

emocijas un kā viņš iesaistās darbā. Par labu vadītāju dažādos uzņēmumos uzskata dažādus vadītāju tipus, jo vadības stilu ietekmē ne tikai vadītāja personiskās spējas un prasmes, bet arī vadīšanas situācija, organizācijas struktūra un kultūra. Efektīvākais vadītāja tips uzņēmumā, kurā attiecības ir balstītas uz elastdrošības principiem, ir vadītājs, kurš cenšas pēc iespējas labāk veikt uzdevumu, ievērojot kopīgos mērķus un līdzstrādnieku vajadzības. Viņš mēģina, tiecoties uz kopīgu mērķi, radīt labu darba atmosfēru. Šāds vadītājs saviem darbiniekiem pilnībā uzticas, savukārt darbinieki jūtas pilnīgi brīvi savās iespējās apspriest jebkurus darba jautājumus ar savu vadību, kura interesējas par darbinieku idejām un viedokļiem organizācijas problēmu risināšanā.

Darba attiecību saturs. Arī darba attiecību saturs pēdējo gadu laikā nozīmīgi mainās. Kā liecina pētījumi (Russo), darba attiecības kļūst aizvien vairāk individuālas nekā kolektīvas. To ietekmē vispārējās izmaiņas uzņēmējdarbības vidē – pieejamās informācijas apjoma pieaugums un pieaugošā tendence no darbinieku puses darbu uzņēmumā, kurā tas strādā, apskatīt kā noteiktu posmu karjeras attīstībā, nevis kā vienīgo iespējamo darbavietu visam mūžam. Šādā situācijā gan darbinieku pārstāvjiem, gan arī uzņēmumu vadībai būtu kopīgi jāpievēršas uzņēmumu ilgtermiņa attīstības stratēģiju izstrādei un realizācijai. Darba attiecību satura pilnveidošanai īpaši nozīmīgs ir sociālais dialogs, jo tieši sociālā dialoga ietvaros būtu jārunā par uzņēmuma ilgtermiņa attīstības plāniem, elastdrošības risinājumiem un to, kā visas iesaistītās puses – darbinieki, darbinieku pārstāvji un vadītāji – var sekmēt to sasniegšanu. Sociālā dialoga ietvaros būtu jāvienojas, kādas jaunas zināšanas būtu jāapgūst, kādas prasmes darbiniekiem būtu jāpilnveido ar apmācību un mūžizglītības risinājumiem, kā organizēt darbu, ie-

skaitot abām pusēm izdevīgus darba laika risinājumus, kādas veidot atalgojuma sistēmas, kādu atbalstu darbiniekiem šajos procesos var sniegt vadītāji un darbinieku pārstāvji. Darbinieku pārstāvji var arī motivēt darbiniekus pielikt pūles izvirzīto mērķu sasniegšanai, kas ir pamats turpmākam sociālam dialogam un abu pušu vajadzību apmierināšanai.

Darba attiecību struktūra. Darba attiecību struktūra ir jāapraksta divos līmeņos – tās formālie noteikumi un neformālā izpratne. Formālie noteikumi tiek atspoguļoti dažāda līmeņa procedūrās, instrukcijās un formās, savukārt neformālo izpratni nosaka organizācijas kultūra. Kvalitatīvi jaunu darba attiecību saturu iespējams izveidot, ja elastdrošības princips sākotnēji tiek iedzīvināts organizācijas kultūrā un pēc tam iekļauts organizācijas dokumentos, kuros aprakstīta elastdrošības risinājumu izmantošanas kārtība. Arī šajā darba attiecību dimensijā ir nozīmīgs sociālais dialogs. Formālie noteikumi var tikt fiksēti darba koplīgumos un ar to saistītajos dokumentos, savukārt neformālo izpratni par elastdrošības risinājumu nozīmību un izdevīgumu darbiniekiem darbinieku pārstāvji var attīstīt un veicināt ikdienas sarunās ar tiem. Protams, biedru pārliecināšana par kvalifikācijas paaugstināšanu vai pārkvalificēšanos var radīt problēmas – īpaši gadījumos, ja strādājošie savu darbu ir veikuši ilgu laiku un, iespējams, vēl vairāk gadījumos, ja viņiem nav augstas prasmes. Tomēr šī stratēģija varētu izrādīties veiksmīga darbinieku pārstāvjiem, kas varētu demonstrēt saviem biedriem (un tiem, kas nav biedri), ka ir iespējams pelnīt vairāk, iegūstot augstākas prasmes, un ka augstāka kvalifikācija ir arī darba devēju interesēs.

Darba attiecību vadīšana. Vadīšana ir nozīmīgs darba attiecību elements, jo, neatkarīgi no tā, kas un kādi ir darba attiecību

dalībnieki, šo attiecību saturs vai struktūra, ja attiecības netiek vadītas, tās ir nolemtas neveiksmei. Vienlīdz nozīmīgi darba attiecību vadīšanā ir kā vadīšanas līmenis, tā arī process un stils. Lai darba attiecības būtu elastdrošas, elastdrošības princips ir jāizmanto visos attiecību vadīšanas līmeņos – stratēģiskajā, taktiskajā un operatīvajā –, turklāt vienādā mērā. Dinamiskā līdzsvara principam jābūt kā stratēģiskās, tā arī ikdienas vadīšanas pamatā. Vadīšanas stils ir ļoti nozīmīgs elastdrošības principa iedzīvināšanai organizācijā. Neatbilstoša vadības stila izmantošanas gadījumā uzsāktās iniciatīvas būs lemtas neveiksmei, jo darbiniekiem ir ļoti nozīmīgs ne tikai tas, kas tiek darīts, bet arī veids, kā noteiktas vērtības tiek paziņotas. Turklāt jāņem vērā, ka elastdrošības princips ar atsevišķiem vadības stiliem, piemēram, autoritārais, nav savienojams. Lai darba attiecības būtu elastdrošas, vadības stilam jābūt vērstam uz sadarbību kā ar atsevišķiem darbiniekiem, tā arī ar darbinieku pārstāvjiem. Darbinieki uzticas uzņēmumam, ja uzskata, ka vadība patiešām domā to, ko runā, redz, ka vadība dara to, ko saka, zina no pieredzes, ka vadība izpilda darījuma nosacījumus – tur vārdu un izpilda savu saistību daļu –, darbinieki jūt, ka pret viņiem izturas taisnīgi uz vienlīdzīgas attieksmes un stabilitātes pamatiem. Uzvedības tips un vadības stils, kurš visvairāk sekmē uzticēšanās attīstību, raksturojams ar godīgu vadības attieksmi pret darbiniekiem, vadītāju tieksmi turēt doto vārdu un rīkoties tā, lai vārdi neatšķirtos no darbiem. Ļoti liela nozīme attiecību veidošanā ir emocijām. Tām ir noteicoša loma, lai darbinieki, un arī vadība, justos labi, jo emocijas lielā mērā nosaka apmierinātību ar darbu kopumā.

4. ELASTDROŠĪBAS RISINĀJUMI UZŅĒMUMA LĪMENĪ

Modernizēt darba attiecības elastdrošības pieejas kontekstā var šādos virzienos: darba laika organizācijas un darbavietas risinājumi, apmācību risinājumi, darba samaksas risinājumi, darba un privātās dzīves apvienošanas risinājumi un risinājumi riska grupu nodarbināto iesaistīšanai. Šo risinājumu izmantošana dažādās kombinācijās nodrošina elastdrošu darba attiecību veicināšanu uzņēmumā, kā arī darbinieku un darba devēja vajadzību labāku nodrošināšanu.

4.1. Darba laika un darbavietas organizācija

Mainoties vērtību sistēmām, darba laika un darbavietas procesa organizēšana kļūst aizvien nozīmīgāka gan no darbinieku, gan no uzņēmuma vajadzību nodrošināšanas viedokļa. Darba laika un darbavietas organizācijas risinājumi nodrošina uzņēmumā iekšējo skaitlisko elastību, algu elastību, darbavietas drošību un kombinēto drošību. Šajā grupā iekļaujamos risinājumus lielā mērā ietekmē likumdošanā noteiktās normas.

Nozīmīgākie Darba likuma panti darba laika un vietas organizēšanai.

40. pantā ir noteikts, ka Darba līgumā ir jānorāda darbinieka darba vietu (ja darba pienākumu veikšana nav paredzēta kādā noteiktā darba vietā, to, ka darbinieku var nodarbināt dažādās vietās).

131. pantā ir noteikts, ka darbinieka normālais dienas darba laiks nedrīkst pārsniegt astoņas stundas, bet normālais nedēļas darba laiks – 40 stundas. Ja dienas darba laiks kādā no nedēļas darba dienām ir īsāks par normālo dienas darba laiku, citā nedēļas darba dienā normālo dienas darba laiku var pagarināt, bet ne vairāk kā par vienu stundu.

134. pants nosaka, ka Darba līgumā darba devējs un darbinieks var vienoties par nepilna darba laika noteikšanu, kas ir īsāks par normālo dienas vai nedēļas darba laiku.

136. pants nosaka, ka virsstundu darbs ir darbs, kuru darbinieks veic virs normālā darba laika, un virsstundu darbs nedrīkst pārsniegt 144 stundas četru mēnešu periodā.

139. pants paredz, ka, ja nepieciešams nodrošināt nepārtrauktu darba gaitu, darba devējs pēc konsultēšanās ar darbinieku pārstāvjiem nosaka maiņu darbu. Šādos gadījumos maiņas ilgums nedrīkst pārsniegt attiecīgajai darbinieku kategorijai noteikto normālo dienas darba laiku.

140. pantā teikts, ka summēto darba laiku var noteikt gadījumos, ja darba rakstura dēļ nav iespējams ievērot attiecīgajam darbiniekam noteikto normālo dienas vai nedēļas darba laika ilgumu. To var darīt pēc konsultēšanās ar darbinieku pārstāvjiem. Summētā

darba laika ietvaros, jebkurā gadījumā, aizliegts nodarbināt darbinieku ilgāk par 24 stundām pēc kārtas un 56 stundām nedēļā.

Apskatot dažādu valstu uzņēmumu darba laika un vietas organizācijas risinājumus no darba attiecību modernizēšanas viedokļa, jāņem vērā, ka likumdošana dažādās valstīs ir atšķirīga, tāpēc ne visus risinājumus iespējams tieši izmantot Latvijas uzņēmumos. Tomēr ir vērts aplūkot dažādu valstu uzņēmumu pieredzi un iesaistīto pušu ieguvumus, jo tie ir tik nozīmīgi, ka varētu sekmēt līdzīgu iniciatīvu ieviešanu arī Latvijā. Materiāla turpinājumā atspoguļota vairāku uzņēmumu pieredze, kura parāda, kā iespējams sekmīgi apvienot dažādus nestandarta darba laika un darba vietas risinājumus, lai, padarot darba attiecības elastdrošas, nodrošinātu gan darbinieku, gan uzņēmumu vajadzību apmierināšanu.

Falu Slimnīca, Zviedrija

Slimnīcai ir vairākas darbinieku kategorijas, kuras pieder pie dažādām arodbiedrībām un kurām ir dažādi koplīgumi. Gandrīz 90 % no darbiniekiem ir arodbiedrību biedri. Ir četri dažādi koplīgumi, katrs ar saviem darba laika risinājumiem, piemēram, pilna laika medicīnas māsa strādā 38,25 stundas nedēļā, bet pilna laika medicīnas māsas palīgs – 37 stundas nedēļā, pastāvīgie nakts maiņas darbinieki strādā īsākas darba stundas, un liela daļa no darbiniekiem ir nepilna laika darbinieki.

Uzņēmumā ir ieviesta elektroniska darba laika plānošanas sistēma. Darba grafiks tiek plānots sešu nedēļu periodam. Plānošana notiek trijos posmos – pirmajā nodaļas vadītājs reģistrē nepieciešamo katras kategorijas darbinieku skaitu pēc darba stundām, otrajā, kurš parasti ilgst trīs nedēļas, katrs darbinieks reģistrē sev vēlamās darba stundas/grafiku plānojamajā periodā, savukārt trešais ir korekcijas periods. Katrs darbinieks var pieslēgties sistēmai un redzēt kolēģu reģistrētos darba laikus un to, cik lielā mērā darbinieku vēlmes atbilst darba devēja vajadzībām. Katrs darbinieks tiek lūgts koriģēt neatbilstības, kuras tie pamana, un parasti darbinieku ieguldījums atrisina jebkuras problēmas. Ir nozīmēti arī divi administratori, kuri pārbauda plānošanas procesu un palīdz risināt neskaidrās un sarežģītās situācijas. Ja situāciju nevar atrisināt neformālā veidā, tad tiek sasaukta darbinieku sapulce.

Katram darbiniekam ir veto tiesības uz darba stundām, kuras viņš nevēlas strādāt, šīs tiesības eksistē, lai nodrošinātu to, ka tiek aizsargātas svarīgas ģimenes un privātās vajadzības. Tas ļauj arī variēt ar mēnesī nostrādātajām darba stundām atkarībā no darba devēja nepieciešamības un darbinieka vajadzībām.

Šāda darba laika organizācija un elektroniskas plānošanas sistēmas izmantošana tiek uzskatīta par sasniegumu gan no darbinieku, gan darba devēju puses. Pirms šīs sistēmas ieviešanas vadītāji nolīga papildu darbiniekus, lai nodrošinātu personālu to darbinieku vietā, kas devušies mācību atvaļinājumā vai brīvdienās. Šobrīd, pateicoties labākai plānošanai, šādas prombūtnes laikā strādā pastāvīgie darbinieki.

Arī darbinieki ir apmierināti ar šādu sistēmu, jo tā viņiem dod iespēju piedalīties lēmuma pieņemšanā par darba stundām, kuras tie strādā. Arodbiedrības ir informējušas, ka neviens no to biedriem nav vēlējies atgriezties pie iepriekšējās sistēmas. Darbinieki ir atzinuši, ka, pateicoties individuālajai plānošanai un darba stundu bankai, kas nozīmē darba stundu uzkrāšanu, ir labākas iespējas apvienot privāto un darba dzīvi. Elektroniskās plānošanas sistēmas izmantošana paver jaunas iespējas apmierināt abu pušu vajadzības, tomēr tā pieprasa papildu investīcijas un darbinieku apmācību. Pēc sistēmas ieviešanas šāda sistēma attiecīgi piedāvā ievērojamas priekšrocības, kā to parāda minētais Falu slimnīcas piemērs.

Falu *slimnīcā ieviestais risinājums sekmē iekšējo skaitlisko elastību un kombinēto drošību, tā paaugstinot darbinieku apmierinātību ar darbu un darba devēja iespējas nodrošināt visas darbavietas ar atbilstošas kvalifikācijas personālu.*

Britu Telekomunikāciju uzņēmums (turpmāk – *BT*), Lielbritānija.

BT ir viens no lielākajiem telekomunikāciju un informāciju tehnoloģijas uzņēmumiem Lielbritānijā. Uzņēmums nodrošina fiksēto telekomunikāciju tīklu, kā arī šobrīd īpašu uzmanību pievērš tīkla informācijas tehnoloģijas servisam un interneta servisa nodrošināšanai.

Uzņēmums nodarbina 104 000 darbinieku, no kuriem lielākā daļa strādā Lielbritānijā. Pretstatā daudziem citiem šīs nozares uzņēmumiem *BT* ir bijušais valsts uzņēmums, un tas nozīmē, ka tajā ir ļoti labi attīstīts sociālais dialogs un kolektīvo pārrunu struktūra. Šajā uzņēmumā ir pārstāvētas divas arodbiedrības, kurās ir apmēram 80 % uzņēmuma darbinieku.

BT darba attiecību politika uzlabo likumdošanā noteikto tiesību minimumu, uzņēmuma iniciatīvas koncentrējas uz elastīgu darba laiku.

Uzņēmums saprot, ka darbiniekiem ir atbildība par citiem ģimenes locekļiem, tas ir, par bērniem vai vecākiem radiniekiem, kuriem ir nepieciešama aprūpe. Ņemot vērā to, ka iedzīvotāji noveco, uzņēmums uzskata, ka darbinieku nepieciešamība izmantot elastīgus darba laika risinājumus aizvien pieaugs. BT uzskata, ka daudzi darbinieki, pirms izlemt, kādā uzņēmumā strādāt, izvērtēs, ko darba devējs piedāvā darba laika elastības jomā, tāpēc uzņēmumā elastīgi darba laika risinājumi ir pieejami visiem uzņēmuma darbiniekiem.

Elastīgs darbs *BT* ietver vairākas atšķirīgas prakses, tajā skaitā:

- saspiests darba laiks – to pašu darba stundu strādāšana, bet ar mazāku dienu skaitu nedēļā, iespējams, ar dažām īsajām un dažām garajām dienām;

- laika banka – noteiktā laika posmā darbinieki strādā vairāk stundu, bet brīvdienas, kas pienākas darbiniekam, tiek uzkrātas un izņemtas noteiktā laikā, piemēram, skolēnu brīvdienās;

- gada darba stundas – gada laikā ir noteikts nostrādājamo stundu skaits, kas netiek limitēts noteiktu mēnešu ietvaros;

- distances darbs no mājām;

- apmaksātas vai arī neapmaksātas brīvdienas līdz pat diviem gadiem, piemēram, lai mācītos vai uzlabotu veselību;

- "strādāšanas brīvība", t. i., darbinieks piekrīt strādāt, lai sasniegtu noteiktus mērķus, kas atbilst noteiktiem kvalitātes kritērijiem un noteiktam laika grafikam, bet bez noteiktām darba stundām un/vai atrašanās vietas.

Uzņēmumam ir arī virkne risinājumu darbiniekiem, kuri tuvojas pensionēšanās vecumam. Šie risinājumi var ietvert mazāku darba stundu skaitu, pāreju uz citu darbu ar citu atbildību vai samazinātu atbildību tajā pašā darbā. Citas iespējas ietver kombinētus risinājumus, kā, piemēram, daļējs distances darbs apvienots ar darbu birojā vai darbu no dažādām vietām.

Ir daļa darbinieku, kuri vēlas mainīt savu darba laika organizāciju un izmantot iespēju strādāt no dažādām vietām, ja mainās viņu personiskie apstākļi, kā arī uzņēmums var prasīt mainīt kāda darbinieka darba laika un vietas organizāciju, ja rodas problēmas ar darba izpildes kvalitāti. Šim nolūkam ir izstrādātas politikas un procedūras izmaiņu ierosināšanai, apspriešanai un ieviešanai.

Uzņēmums uzsver, ka ir divi pamata faktori, kas ļāva ieviest šādus risinājumus: viens ir tehnoloģiju attīstība, kas nozīmē, ka atsevišķi darbinieki var veikt savu darbu no mājām vai pārvietojoties, bet otrs ir uzticības radīšana darba attiecībās. To veicināja tas, ka nodarbinātības politiku pamatprincipi tiek saskaņoti ar abām arodbiedrībām.

BT ir izveidojis speciālu interneta vietni – "sasniegt līdzsvaru", kas nodrošina darbiniekus ar viņiem nepieciešamo informāciju, lai izvēlētos elastīgu darba laiku. Tajā ir ievietota anketa, ar kuras palīdzību darbinieks var izvērtēt, vai viņa darbs ir piemērots, piemēram, distances darbam. Uzņēmums uzsver, ka tas ir palīdzējis izvairīties no negatīvas darbinieku reakcijas, kuriem tiek atteikts viņu izvēlētais darba laika vai vietas elastības risinājums, kaut arī viņi redz, ka kolēģiem šos risinājumus mainīt ir atļauts.

Uzņēmums atzīmē, ka 99 % sieviešu, kuras aiziet bērna kopšanas atvaļinājumā, atgriežas uzņēmumā. Tas ļauj ietaupīt līdz pat 5 miljoniem mārciņu uz darbinieku meklēšanu, nolīgšanu un darbā ievadīšanas izmaksām. Uzņēmums uzskata, ka elastīgs darba laiks ir ļāvis samazināt darbinieka prombūtni darba nespējas dēļ līdz 2,35 % kalendāro dienu, tas ir apmēram par 20% zemāks rādītājs nekā vidējais nacionālais rādītājs. Distan-

ces darbs ļauj uzņēmumam ietaupīt biroja izdevumus, savukārt darbiniekiem samazināt izmaksas, kas saistītas ar nokļūšanu darbavietā.

Uzņēmumā ieviestie darba laika un darbavietas organizācijas risinājumi nodrošina iekšējo skaitlisko elastību, darbavietas drošību, nodarbinātības drošību un kombinēto drošību.

Ņūkāslas Būvniecības Apvienība, Lielbritānija

Ņūkāslas Būvniecības Apvienība ir 13. lielākā celtniecības apvienība Lielbritānijā, tā pārsvarā darbojas Ziemeļaustrumu Anglijā. Šī apvienība nodarbina 796 darbiniekus, no kuriem ap 200 ir pagaidu darbinieki. 580 darbinieki ir nodarbināti galvenajā birojā Ņūkāslā, kamēr pārējie filiālēs, kā arī neliels, bet aizvien pieaugošs, skaits darbinieku strādā no mājām.

Ņūkāslas Būvniecības apvienība definē elastīgu darbu kā darbu, kas neatbilst tradicionālajai izpratnei par darba nedēļu un darbdienas laiku. Uzņēmumā valda uzskats, ka šim līgumam ir jāapmierina abu pušu intereses – gan darbinieku, gan uzņēmuma –, tāpēc ka ne visi darba laika risinājumi ir piemēroti katrai nodaļai, filiālei vai amatam.

Lielākā daļa darbinieku, kuri pieteicās uz elastīgu darba laiku, to ir darījuši, lai labāk organizētu bērnu aprūpi, kaut gan citi to izvēlējās, lai varētu labāk organizēt savu brīvo laiku viņiem pieņemamā veidā, piemēram, pāreja uz četru dienu darba nedēļu, lai izbaudītu trīs dienu nedēļas nogali.

Ir pieprasījumi, kurus darba devējs neapmierina, jo uzsver, ka arī darbiniekiem ir jāizprot gan darba devēja nepieciešamība, gan arī citu darbinieku vajadzības. Piemēram, uzņēmumā tika noraidīts kāda vadītāja lūgums iekļaut viņa darba stundas četrās darba dienās, jo agrākas un vēlākas darba stundas būtu nelietderīgas tāpēc, ka to laikā birojā tik un tā nebūtu darbinieku, kurus vadīt. Šajā gadījumā tika panākta vienošanās, ka vadītājs strādās četras dienas nedēļā, saņemot proporcionālu darba samaksu, bet uz atbrīvojušos samaksu tiek meklēts nepilna laika darbinieks.

Kopā uzņēmumā elastīga darba laika priekšrocības izvēlējās 85 darbinieki. Izvēlēto risinājumu sadalījums ir šāds: 32 darbinieki visas darba stundas nostrādāja četrās nedēļas dienās, 30 izlēma samazināt darba stundas, 19 darbinieki izvēlējās citādāku darba laiku, 13 sāka strādāt no mājām.

Ņūkāslas Būvniecības apvienība uzskata, ka ir pieaugusi darbinieku produktivitāte, ko lielā mērā sekmēja elastīga darba laika ieviešana, ko, iespējams, ir ietekmējusi tehnoloģiju attīstība, lai darbinieki varētu veikt darbu no mājām.

Ņūkāslas Būvniecības apvienības pieeja elastīgam darba laikam parāda, ka ir iespējams vienlaikus gan nodrošināt mainīgu servisa pieprasījumu, gan arī dot darbiniekiem lielāku iespēju kontrolēt darba laiku. Nodarbinātības nosacījumi, kā, piemēram, darba laika risinājumi, uzņēmumā tiek apspriesti ar darbinieku padomēm vai arodbiedrībām, arī visi darbinieki tiek lūgti izteikt savu viedokli par apspriežamo jautājumu.

Ņūkāslas Būvniecības apvienība*, izmantojot elastīgus darba laika risinājumus un distances darbu, nodrošina iekšējo skaitlisko elastību, finansiālo elastību, darbavietas drošību un kombinēto drošību saviem darbiniekiem, vienlaikus apmierinot arī uzņēmuma vajadzību darba noslodzes ziņā.*

4.2. Apmācību risinājumi un darbs komandās

Strauji mainīgajā uzņēmējdarbības vidē darbinieku apmācības kļūst aizvien nozīmīgākas. Tehnoloģiju attīstība, jaunu produktu ieviešana, jaunu darbības tirgu apgūšana un paaugstināta konkurence rada situāciju, ka darbiniekiem aizvien vairāk un biežāk nepieciešamas jaunas zināšanas un prasmes, lai sekmīgi izpildītu izvirzītos darba uzdevumus. Apmācību risinājumi, lai arī atsevišķus apmācību aspektus reglamentē darba likumdošana, vairāk ir darba devēju un darbinieku iniciatīva. Šī ir joma, kurā būtu svarīgi plaši izmantot sociālā dialoga sniegtās iespējas, lai pilnveidotu uzņēmumā notiekošo apmācību kvalitāti, darbinieku iesaistīšanos apmācībās un nodrošinātu pozitīvu ietekmi ilgtermiņā. Apmācību risinājumu pilnveidošana sekmē darbavietas drošības, nodarbinātības drošības, iekšējās skaitliskās elastības un funkcionālās elastības paaugstināšanu uzņēmumā.

Nozīmīgākie darba likuma panti apmācību risinājumu nodrošināšanai.

Darba likuma 17. pantā teikts, ka Darba koplīgumā puses vienojas par noteikumiem, kas regulē darba tiesisko attiecību saturu, it īpaši darba samaksas un darba aizsardzības organizāciju, darba tiesisko attiecību nodibināšanu un izbeigšanu, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, kā arī darba kārtības, darbinieku sociālās aizsardzības un citus ar darba tiesiskajām attiecībām saistītus jautājumus, un nosaka savstarpējās tiesības un pienākumus.

74. pants nosaka, ka Darba devējam ir pienākums izmaksāt šā panta trešajā daļā noteikto atlīdzību, ja darbinieks neveic darbu attaisnojošu iemeslu dēļ, īpaši gadījumos, kad darbinieks:

3) pamatojoties uz attiecīgu darba devēja rīkojumu, darba laika ietvaros piedalās profesionālajā apmācībā vai kvalifikācijas paaugstināšanā.

96. pants nosaka, ka Darbiniekam, kurš, pārtraucot darbu, nosūtīts uz profesionālo apmācību vai paaugstināt kvalifikāciju, saglabā darbavietu. Izdevumus, kas saistīti ar profesionālo apmācību vai kvalifikācijas paaugstināšanu, sedz darba devējs.

Mars, Austrija

Mars ir globāls pārtikas produktu ražotājs, tā galvenais birojs atrodas Virdžīnijā (ASV) un vairāk nekā 100 filiāles visā pasaulē, kopumā tiek nodarbināti apmēram 39 000 darbinieku. Austrijā *Mars* ir divas rūpnīcas: viena ražo barību mājdzīvniekiem, otra – saldumus.

Mars Eiropas filiālēs ir noteikts, ka katram darbiniekam ir jābūt apmācības un kompetenču attīstības plānam un vismaz 80 % no šī plāna ir jārealizē. Apmācība ietver gan nodarbinātības un profesionālo iemaņu attīstību, gan arī personisko un uz komandas darbu orientētu kompetenču attīstību. Deviņdesmit procenti no visiem darbiniekiem saņem pastāvīgu apmācību darbavietā, un visi saņem apmācību darba drošībā, higiēnā un kvalitātē (ISO).

Kompetenču attīstības sistēma tiek veidota, balstoties uz darba izpildes attīstības plānu, kas tiek pārskatīts reizi divos gados. Tiešais vadītājs un darbinieks apspriež prasmju un iemaņu nepieciešamību no uzņēmuma vajadzību viedokļa un darbinieka attīstības vēlmes. Darbinieka vēlmes var būt ne tikai par pašreizējo pozīciju un amata pienākumiem, bet arī par darba vietas vai profesijas maiņu, piemēram, mainīt darbu no loģistikas nodaļas uz grāmatvedības nodaļu, kā arī tas var ietvert dažādus citus karjeras attīstības aspektus. Saskaņotie mērķi un nepieciešamā apmācība tiek fiksēta saistošā dokumentā un tiek izvērtēta nākamajā posmā. Visas apmācības apmaksā uzņēmums, un tās notiek darba laikā.

Lai izvairītos no subjektīva tiešā vadītāja vērtējuma par apmācības nepieciešamību un karjeras attīstību, *Mars* Austrijas

filiāles iekšienē, tās tiek apspriestas filiāles vadītāju grupā. Katra darbinieka potenciāls un attīstības iespējas tiek analizētas un izvērtētas atbilstoši darba izpildes attīstības plāna shēmai trīs dažādos līmeņos no A līdz C, un katram līmenim ir savas saistošās sekas: A nozīmē paaugstinājums gada laikā; B – paaugstinājums trīs gadu laikā; C – turpināt attīstību pašreizējā pozīcijā. Ar katru darbinieku notiek saruna par izvēlēto līmeni, un darbinieka kompetenču profils ietver nepieciešamo apmācību plānu, lai persona varētu sasniegt maksimālo potenciālu.

No tradicionāla skatapunkta, koncentrēšanās uz karjeras attīstību un iekšējo kompetenču attīstību ir saistīta ar mūžizglītību. Attiecībā uz ilgtermiņa nodarbinātību patstāvīga kompetenču attīstība un darbinieku vajadzība pēc izmaiņām kopā ar uzņēmuma atbalstu sekmē augstu nodarbinātības mobilitāti – daudzi darbinieki šobrīd nestrādā tajos amatos, kuros viņi sāka savu karjeru uzņēmumā..

Šīs programmas mērķis ir katra darbinieka potenciāla attīstība – pašreizējā vai citā pozīcijā, kura tiek apspriesta darba izpildes attīstības plāna ietvaros un ir saistoša abām pusēm. Šī ir labi izstrādāta formāla sistēma, kura ļauj darbiniekiem izrādīt iniciatīvu, kā arī pieprasīt apmācību.

Augsta darbinieku iesaistīšanās un ļoti zema darbinieku mainība tiek uzskatīta par rādītāju, kas pierāda to, ka izvēlētais modelis ir sekmīgs.

Šis piemērs parāda, kā karjeras un kompetenču attīstības plānošana var tikt savienota ar saistošiem līgumiem, novērtēšanas un uzraudzības procedūrām. Visaptverošās pieejas mērķis ir iegūt katra darbinieka pilnīgu potenciāla analīzi, kompeten-

ču profilus un apmācības plānus. Šis process ir balstīts spēcīgā organizācijas kultūrā ar orientāciju uz iekšējo darba tirgu un ilgtermiņa nodarbinātību.

Mars *izvēlētais modelis nodrošina uzņēmumā funkcionālās elastības, darbavietas drošības un nodarbinātības drošības paaugstināšanu.*

Volvo, Zviedrija

Volvo Mašīnu motori ir daļa no *Volvo* uzņēmuma. Ne tikai *Volvo*, bet arī citi Zviedrijas ražotāji diskutē par profesionālās izglītības jautājumiem, jo saskaras ar problēmu, ka jaunieši nevēlas strādāt ražojošo nozaru uzņēmumos. Šo problēmu pastiprina darbinieku novecošanās, kas saistīta ar darbinieku skaita pensionēšanos, kas uzņēmumam rada grūtības nodrošināt atbilstošu darbinieku skaitu un tā kvalifikāciju.

Šajā uzņēmumā kompetenču attīstība pamatojas kompetenču līgumā, kas regulē darbinieka apmācības nosacījumus atkarībā no darbinieka vajadzībām. Kompetenču attīstības pamatā ir *Volvo* redzējums par komandas darbu, līderību un sadarbību. Speciāla vietējā kompetenču komiteja, kurā ir personāla vadības departamenta un attiecīgo arodbiedrību pārstāvji, uzrauga kompetenču attīstības procesu. Vadība un darbinieku arodbiedrības kompetenču attīstībā, balstoties uz kompetenču līgumu, sadarbojas kā partneri. Ir virkne pasākumu:

- kompetenču analīze, kas parāda uzņēmumam nepieciešamās kompetences;
- personiskas vadītāju un darbinieku pārrunas;
- individuāls attīstības plāns, kurš tiek bāzēts uz līgumu starp vadītāju un darbinieku, paredzot nepieciešamo apmācību un citus pasākumus trīs gadu periodam;
- apmācību resursi, t. sk., finansējums un materiāli individuālai, ar darbu saistītai apmācībai pēc darba laika.

Katrs tiešais vadītājs divas dienas gadā veic apmācību komandas darba prasmju pilnveidošanai. Vēl divas reizes gadā vadītājiem tiek piedāvāti biznesa un personiskās līderības kursi.

Apmācība ir ļoti svarīgs elements, lai nodrošinātu darbinieku pāreju no viena darba uz citu un lai nodrošinātu augstāku elastību lielākas intensitātes, bezatlikumu ražošanas un tehniskās profilakses uzturēšanas sistēmas prasību dēļ. Uzņēmumā notiek pāreja no centralizētas apmācības uz apmācību darbavietā, tā palielinātu tiešo vadītāju atbildību.

Ir izveidota arī uz kompetencēm balstīta atalgojuma sistēma, kuras viena no sastāvdaļām ir indivīda spēja apmācīt citus. Atalgojuma sistēmas pamatā ir kompetenču skala un individuālie atalgojuma pārskati.

Volvo kompetenču attīstības sistēma mainās atbilstoši izmaiņām ražošanā un jaunām prasībām kompetenču stratēģijās. Bezatlikumu ražošana ierobežo kompetenču attīstības laiku. Lielākas komandas ierobežo iespējas komandas kompetenču attīstībā, bet, vienlaicīgi pieaug prasības pēc daudzfunkcionāliem darbiniekiem, lai nodrošinātu pāreju starp darba stacijām.

Tajā pašā laikā, kompetenču stratēģija mainās no piegādes orientētas uz pieprasījumu orientēto stratēģiju, kur tiešajiem vadītājiem ir pieaugoša loma. Tiek veikti pasākumi, lai nodrošinātu vairāk iespēju mācīties darbavietā, kā arī šīs mācības tiek vairāk orientētas uz darbinieku individuālajām vajadzībām.

Volvo piemērs parāda ļoti strukturētu kompetenču attīstības procesu, kurš ir savienots ar ražošanas procesu un ar lielu atbalstu indivīdam un viņa kompetenču pilnveidošanas vajadzī-

bām. Iekšējais kompetences centrs ir resurss, lai nodrošinātu apmācību atbalstu, un paaugstinātu tiešo vadītāju lomu attīstot apmācības darbavietā.

Volvo *izvēlētie apmācību risinājumi sekmē darbavietas un nodarbinātības drošību, kā arī funkcionālo elastību. Šāda veida risinājums ir ļoti nozīmīgs, jo tiek akcentēta apmācība darbavietā, darbinieka un viņa vadītāja sadarbība un darbinieka atbildība par iesaistīšanos apmācībā, kas ir priekšnoteikums labākai darbinieka apmācību vajadzību izzināšanai un nepieciešamo prasmju pilnveidošanai.*

BNL, Itālija

Lavrno Nacionālā banka ir sestā lielākā Itālijas banka un ir starp 100 lielākajām pasaules bankām aktīvu apjoma ziņā.

Bankā ir izstrādāta speciāla apmācību programma. Tās galvenie mērķi ir attīstīt indivīdu iemaņas un prasmes un pielāgoties izmaiņām, kuras notiek banku sektorā, sekmējot darbinieku savstarpējo aizvietojamību.

Šī apmācību programma nodrošina apmācību lielāku pieejamību un elastību, kuru mērķis ir ne tikai paaugstināt darbinieku profesionālo kompetenci, bet arī, atbilstoši nodarbinātības idejai, sekmēt katra darbinieka personisko izaugsmi.

BNL apmācības sistēma piedāvā trīs dažādas apmācību programmas.

- Profesionālā programma, kura ir vērsta uz specifisku un tehnisku darba iemaņu attīstīšanu. Tā ir specifiska katrai profesionālajai jomai kā, piemēram, biznesa attīstība, operatīvā vadība, kredīti, finanses un personāla resursi.

- Uzņēmuma politika – šī programma fokusējas uz atšķirīgajām kompetencēm uzņēmumā. Tā ir atšķirīga dažāda līmeņa vadītājiem, "talantiem" un jauniem darbiniekiem.

- Speciālā programma specifiskām biznesa projektu vajadzībām, kura koncentrējas uz dažādām tēmām, kā, piemēram, vadītāju uzvedība, informāciju tehnoloģijas un banku tehnoloģijas.

Katra apmācību programma veidota no pieciem modeļiem: ievada modelis, trīs atsevišķi tehniskie un/vai motivācijas modeļi, un noslēguma modulis. Piedalīšanās moduļos ir atkarīga no darbinieku stāža. Jauniem darbiniekiem ir jāpiedalās visos moduļos, bet ilgstoši strādājošie var vairāk koncentrēties uz specializēto apmācību, lai nodrošinātu savu esošo iemaņu attīstību. Apmācību kursā ietilpst vai nu e-apmācība, teorijas lekcijas darbavietā, vai arī jauktie moduļi, kas ietver mājasdarbus un lekcijas.

Par šādu apmācības sistēmu uzņēmumā ir noslēgts līgums ar sociālajiem partneriem, un tas ir ilgstoša sociālo partneru sadarbības un dialoga rezultāts, kas radīja apmācību programmu, kura ir:

- strukturizēta specifiskos moduļos;
- inovatīva, jo nodrošina e-apmācību, apmācību darbavietā un jauktus moduļus, kā arī ievieš "apmācības kredītu", lai sekmētu darbinieku iesaistīšanos apmācībās;
- dinamiska attiecībā uz apmācības vajadzībām atkarībā no klientu pieprasījuma.

Līgums paredz, ka sociālie partneri ir atbildīgi par programmas uzraudzību un tās pareizu ieviešanu, un tiem ir tā jākoriģē, ja nepieciešams. Ik pēc diviem gadiem sociālajiem partneriem ir jāveic apmācības programmas rezultātu analīze un, ja nepieciešams, ir iespējams veikt vajadzīgās korekcijas programmā.

Sociālie partneri ir vienojušies, ka mūžizglītība un pastāvīga apmācība ir pamata faktors, kurš nodrošina ilgtspējīgu kon-

kurētspēju, aizsargā darbavietas un nodrošina darbinieku nodarbinātības iespējas. Līgums tika parakstīts ar mērķi sekmēt darbinieku patstāvīgu attīstību un zināšanu izmantošanu gan darbā, gan personiskajā dzīvē.

Līgums par patstāvīgu apmācību un mūžizglītību ir piemērs tam, kā tiek sekmēta nodarbinātība uzņēmuma līmenī, jo tādējādi tiek veicināta darbinieku pielāgošanās spēja un kvalitāte, kas, savukārt, sekmē uzņēmuma konkurētspēju.

BNL *izvēlētā pieeja apmācību organizēšanā sekmē iekšējās skaitliskās elastības, funkcionālās elastības, darbavietas un nodarbinātības drošības paaugstināšanu uzņēmumā.*

Sick, Vācija

Sick ir viens no pasaules vadošajiem rūpniecisko sensoru un sensoru risinājumu ražotājiem. Kvalitātes un kompetences attīstības politikas ir pilnībā integrētas uzņēmuma stratēģijā, un tās tiek ņemtas vērā, pieņemot jaunus stratēģiskos lēmumus. Savlaicīga un regulāra darba padomes iesaiste procesā nodrošina tā likumisko spēku un ieviešanu dzīvē.

Lai apvienotu individuālo un uzņēmuma plānošanu, tika izveidotas divas stratēģiskās padomes – kompetenču padome un personāla resursu plānošanas padome. Stratēģiskās kompetenču padomes sastāvā ir augstākā līmeņa vadītāji no visām filiālēm un divīzijām. Viņu uzdevums ir analizēt un plānot attīstību nākamajiem pāris gadiem, pievēršot uzmanību uzņēmuma mērķiem un nepieciešamajām iemaņām un prasmēm, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Šīs padomes darba rezultātus analizē personāla vadības departaments, lai uz to bāzes noteiktu nepieciešamās kvalitātes, kompetences un izstrādātu apmācības programmas.

Katra gada sākumā personāla vadības departaments apspriež nākotnes stratēģijas un to ieviešanai nepieciešamās kvalifikācijas, iemaņas, nepieciešamos darbiniekus un apmācību. Departaments veido arī personāla resursu plānošanas darba grupas, kurās ir iesaistītas visas nodaļas. Lai sekmētu darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu uzņēmumā, tiek izmantoti tālāk aprakstītie instrumenti.

- Darbinieku un vadītāju dialogs – ik gadu notiek darbinieku un vadītāju kompetenču attīstības pārrunas. Pārrunu mērķis ir kopīgi apspriest turpmāko apmācību nepieciešа-

mību un noskaidrot jau veiktās apmācības efektivitāti.

- Nodarbinātības mobilitātes shēma – ir ieviesta ģeogrāfiskā un filiāļu mobilitāte uzņēmuma iekšienē un tiek attīstīta modulārā nodarbinātība.

- Vadības novērtējums – atgriezeniskās saites sistēma, kur līderības attīstība tiek balstīta uz vadītāju novērtēšanas sistēmu, kura iekļauj profesionālo, personisko un sociālo kompetenču novērtēšanu. Šīs sistēmas rezultātā līdz pat 60 % vadītāju tiek izvēlēti uzņēmuma iekšienē.

- Jauno darbinieku integrēšana, izmantojot koučingu, mentoringu un konsultēšanu – vadītāju pienākums ir iepazīstināt darbiniekus ar uzņēmumu, par pamatu izmantojot personāla vadības departamenta izstrādātās darbā ievadīšanas formas.

Uzņēmumam piederošā *Sick Akadēmija* nodrošina iekšējo un ārējo apmācību kvalifikācijas pilnveidošanai un kompetenču attīstībai. Ik gadu akadēmija piedāvā ap 400 dažādu kursu. Bez vispārīgiem kursiem tiek izstrādātas speciālas mērķprogrammas dažādu uzdevumu apgūšanai un darbinieku grupām. Speciālas programmas tiek piedāvātas vadītājiem un talantiem. Šīs programmas ir papildinātas arī ar starptautisko rotācijas programmu. *Sick Akadēmijā* ir arī īpaša vasaras universitāte augstākā līmeņa vadītājiem.

Sick nodrošina arī plašas personības un profesionālās attīstības programmas, kurās izmanto speciāli izstrādātus instrumentus profesionālo kompetenču attīstīšanai visiem darbiniekiem neatkarīgi no viņu kvalifikācijas līmeņa, amata vai vecuma. Kā

organizācija, kura mācās, *Sick* ir iekļāvusi mūžizglītības koncepciju savā darbībā. Detalizēti izstrādāta arodapmācības programma un uzņēmumam raksturīgā mācīšanās kultūra atbalsta gatavību pārmaiņām un atvērtību inovācijām. Labi izstrādātā un mērķtiecīgā pieeja garantē nepieciešamās kvalifikācijas, iemaņu un kompetenču nodrošināšanu ilgtermiņā.

Ļoti svarīgs aspekts ir līdzsvars starp uzņēmumam nepieciešamo darbinieku kvalifikāciju un darbinieku interesēm. Personāla vadība tiek organizēta tā, lai katram darbiniekam dotu iespēju kļūt par neatkarīgu, augsti kvalificētu indivīdu, kurš ir spējīgs veicināt inovācijas un izmaiņas.

Mācīšanās kultūra tiek apvienota ar finansiālām investīcijām apmācībā. Ilgtermiņa plānošana un dažādu personāla resursu instrumentu izmantošana garantē uzņēmuma vienmērīgu attīstību. Panākumu pamata elementi ir organizācijas kultūra un sociālais dialogs, lēmumu izstrādē un pieņemšanā iesaistot darba padomes.

Sick *piemērs parāda, kā apmācību risinājumi ne tikai nodrošina iekšējās skaitliskās un funkcionālās elastības, darbavietas un nodarbinātības drošības paaugstināšanu uzņēmumā, bet arī sekmē uzņēmuma ilgtermiņa attīstības mērķu sasniegšanu un darbinieku personības mērķtiecīgu pilnveidošanu, kā rezultāts ir karjeras izaugsmes iespējas.*

Randstad, Vācija

Randstad ir Vācijas lielākā pagaidu darbinieku aģentūra. Vācijā uzņēmums kontrolē apmēram 10% no pagaidu darbinieku tirgus, kas padara to par vadošo šāda veida uzņēmumu. Uzņēmumam ir apmēram 12000 klientu, un tas nodarbina 44 000 cilvēku, no kuriem 1400 ir uzņēmuma iekšējie darbinieki.

Uzņēmums nodrošina klientus ar darbiniekiem autobūves, loģistikas, ražošanas, IT, mediju, ofisa un finanšu nozarēs. Klientu vajadzības nosaka *Randstad* nepieciešamību meklēt inovatīvus ceļus šo vajadzību apmierināšanai. Vācijas filiāle ir koncentrējusies uz sava mazāk apmācītā personāla apmācību un viņu iemaņu attīstīšanu.

2006. gadā *Randstad* 20 Vācijas filiālēs uzsāka pilotprojektu "Modulārā kvalifikācija". Šī projekta mērķis ir paaugstināt mazkvalificēto darbinieku kvalifikāciju un statusu. Atbilstoši *Randstad* datiem apmēram 40 % no pagaidu darba aģentūru darbiniekiem ir mazkvalificēti vai tiem vispār nav kvalifikācijas.

Programmas mērķis ir paaugstināt uzņēmumā nodarbināto un arī potenciālo, pašreiz nenodarbināto, kvalifikāciju. Prioritāte ir darbinieku kvalifikācijas paaugstināšana biroja un noliktavu darbu veikšanai. Abos gadījumos mērķis ir nodrošināt apmācību, lai virzītu mazkvalificētos darbiniekus asistentu amatos. Programmas centrā ir apmācība darbavietā, liekot uzsvaru uz praktisko apmācību nevis teoriju, jo apmācības mērķis ir arī pārvarēt mazkvalificēto darbinieku inertumu pret pašu apmācības procesu. Strukturizējot programmu

šādā veidā un ļaujot darbiniekam apzināties savus sasniegumus, *Randstad* cer uzlabot darbinieku pašvērtību. Apmācības laikā darbiniekiem tiek maksāta alga, un apmācības procesam netiek uzliktas noteiktas laika robežas, jo tas ir aspekts, kurš bieži mazina šī līmeņa darbinieka vēlēšanos iesaistīties apmācību programmā.

Uzsākot programmu, darbiniekam tiek izsniegta kvalifikācijas grāmatiņa, kurā ir norādīti galvenie, ar darbu saistītie uzdevumi. "Mācies darbā" programma ir mēģinājums uzlabot noteiktu grupu darbaspēka, īpaši jauniešu, sieviešu un iebraucēju pozīciju darba tirgū. Pilotprojekta, kurā piedalījās apmēram 200 darbinieku, pozitīvais rezultāts ir pamudinājis *Randstad* ieviest šo programmu visās Vācijas filiālēs.

Šī modulārā apmācība arī uzņēmumam deva plašas priekšrocības. Programmas rezultāti ļauj uzņēmumam tagad un arī nākotnē apmierināt klientu prasības, kā arī šī programma paaugstina darbinieku motivāciju un samazina darbinieku mainību, kas ir nozīmīga problēma pagaidu nodarbinātības aģentūrām. Arī klienti ir apmierināti, jo aģentūras darbiniekiem ir lielāka atdeve un augstāka kvalifikācija.

Randstad darbavietas apmācības programma ir kā labas prakses piemērs, kas parāda, kā uzņēmums reaģē uz darba tirgus problēmām, ar kurām saskaras pagaidu nodarbinātības aģentūras un to strādnieki.

Randstad *piemērs parāda, kā pareizi izvēlēta apmācību risinājumu izmantošana var nozīmīgi sekmēt nodarbinātības drošības paaugstināšanu, kas ir īpaši nozīmīgi mazkvalificētiem darbiniekiem, jo paaugstina viņu iespējas darba tirgū atrast kvalificē-*

tāku un, attiecīgi, labāk atalgotu darbu, kā arī sekmē darbinieku personības pilnveidošanos, jo, šādi organizējot apmācību, tiek paaugstināta darbinieku vēlme tajā iesaistīties, kas nozīmē, ka sasniegtie rezultāti būs augstāki.

Nestlé Sfinx Holešov, Čehija

Pārtikas ražotājs *Nestlé Sfinx Holešov* savā rūpnīcā nodarbina 500 darbinieku. Uzņēmums atzīst, ka kvalificēti darbinieki ir dārgi un grūti aizstājami. Lai nodrošinātos ar kvalifikācijas prasībām atbilstošu personālu, galvenie uzņēmuma piedāvātie risinājumi ir elastīga darba organizācija un apmācība. Risinājums par darba laiku ietver darba laika bankas risinājumu, kurā administratīvie darbinieki var uzkrāt līdz 37,5 virsstundām, izvēloties, vai par šīm stundām saņemt samaksu vai izmantot tās kā brīvdienas.

Ir arī speciālas elastīga darba laika shēmas atsevišķām darbinieku kategorijām, kā plānotājiem, apkopējām un ražošanas uzraugiem, kuri var strādāt elastīgi, izvēloties, kuras stundas strādāt ap pamatdarba laiku no plkst. 8.00 līdz 13.00. Uzņēmumam ir divas ražošanas ēkas – vecā, kurā ražo cietās konfektes (tur darbs notiek divās maiņās), un jaunā, kurā tiek ražotas mīkstās konfektes (tur ražošana notiek nepārtraukti). Ražošanā nodarbinātajiem darbiniekiem darba laika risinājumi ir neformāli un ir atkarīgi no konkrētas darba komandas iespējām. Uzņēmums algo arī papildu darbiniekus, lai tiktu galā ar paaugstinātu pieprasījumu, piemēram, pirms Ziemassvētkiem un Lieldienām.

Uzņēmums nodrošina apmācību informācijas tehnoloģijās, kā arī valodu un tā dēvēto "mīksto" prasmju apmācību tehniskajiem speciālistiem. Uzņēmumā ir izveidota arī Nepārtrauktas izcilības programma, kurai ir četri pamata elementi:

- kvalitātes standartu uzturēšana atbilstoši starptautiskajos tirgos noteiktajām prasībām;

- vadītāju apmācība līderības prasmēs, lai spētu attīstīt un motivēt savas komandas biedrus;

- konkrētu mērķu izvirzīšana;

- darbības pārskati, ar kuru palīdzību mēra katras individuālās darbavietas rezultātus un apmāca darbiniekus problēmu risināšanā.

Nestlé Sfinx Holešov *piemērs parāda, kā elastdrošības risinājumi tiek sekmīgi kombinēti un darba laika elastība kopā ar pārdomāti un prasmīgi veidotiem apmācību risinājumiem nodrošina uzņēmuma un darbinieku vajadzību izpildi.*

4.3. Darba samaksas un finansiālās līdzdalības risinājumi

Darba samaksas un finansiālās līdzdalības risinājumi ir nozīmīgi risinājumi finansiālās elastības un ienākumu drošības palielināšanai. Darba samaksas un finansiālās līdzdalības risinājumi palielina arī iekšējo skaitlisko elastību un nodarbinātības drošību.

Nozīmīgākie darba likuma panti darba samaksas risinājumu ieviešanai.

17. pants. Darba koplīguma saturs un forma. (1) Darba koplīgumā puses vienojas par noteikumiem, kas regulē darba tiesisko attiecību saturu, it īpaši darba samaksas un darba aizsardzības organizāciju, darba tiesisko attiecību nodibināšanu un izbeigšanu, darbinieku kvalifikācijas paaugstināšanu, kā arī darba kārtības, darbinieku sociālās aizsardzības un citus ar darba tiesiskajām attiecībām saistītus jautājumus, un nosaka savstarpējās tiesības un pienākumus.

59. pants. Darba samaksas jēdziens. Darba samaksa ir darbiniekam regulāri izmaksājamā atlīdzība par darbu, kura ietver darba algu un normatīvajos aktos, darba koplīgumā vai darba līgumā noteiktās piemaksas, kā arī prēmijas un jebkuru cita veida atlīdzību saistībā ar darbu.

Tesco, UK

Tesco ir lielākā Lielbritānijas lielveikalu ķēde. Tajā ir nodarbināti 260 000 darbinieku, un tas ir lielākais privātais darba devējs šajā nozarē.

Kopš 1981. gada *Tesco* bija sava sistēma, kurā daļa uzņēmumu akcijas piederēja darbiniekiem. Uzņēmums ir attīstījis dažādas akciju piederības programmas. Šobrīd uzņēmums piedāvā trīs akciju shēmas: "Krājiet, kad jūs pelnāt", "Pērciet, kad jūs pelnāt", "Akcijas panākumiem".

"Krājiet, kad jūs pelnāt" ir visilgāk izmantotā *Tesco* shēma. Šī shēma atbilst standartam, kāds ir noteikts likumdošanā. Darbinieki no savas algas var atlikt no 10 līdz 250 mārciņām, lai tās krātu trīs, piecus vai septiņus gadus. Tas dod viņiem tiesības nopirkt akcijas par tādu cenu, kāda bija perioda sākumā. Uzņēmumam ir arī tiesības dot līdz 20 % lielu atlaidi šai cenai. Perioda beigās *Tesco* izmaksā arī prēmiju. Tiem, kas piedalījušies 3 gadu programmā, tiek piešķirta prēmija, kas ir līdzvērtīga 1,8 mēnešalgām, tiem, kas piedalījušies piecu gadu shēmā, tiek piešķirta prēmija 7,5 mēnešalgu apmērā. Perioda beigās darbinieki var izlemt, ko darīt ar kontā uzkrāto naudu. Ja akcijas cena ir cēlusies, viņiem ir iespēja nopirkt akcijas par sākotnējo zemo cenu un attiecīgi pārdot tālāk par augstāku cenu, kā arī viņiem ir iespēja šīs akcijas saglabāt un būt ilgtermiņa uzņēmuma akcionāriem. Šīs shēmas pamatelements ir tas, ka darbinieki neriskē. Ja akciju cena ir kritusies, darbiniekam nav pienākums tās pirkt. Viņi var izņemt naudu kopā ar nopelnītajiem procentiem.

"Pērciet, kad jūs pelnāt" shēma ir elastīgāka, bet tai nav tādu garantiju, kā iepriekšminētajai shēmai. Šai shēmā darbinieki var izmantot 5 līdz 110 mārciņas no viņu algas, lai katru mēnesi nopirktu Tesco akcijas par tā brīža tirgus cenu. Tā kā nauda tiek ieturēta no bruto algas, tas nozīmē, ka darbinieks maksā mazāku ienākumu un sociālo nodokli. Nav obligāti jāpērk akcijas. To var darīt jebkurā brīdī atbilstoši mēneša limitam. Ja darbinieki uzglabā akcijas fondā piecus gadus, tad, tās pārdodot, viņiem nav jāmaksā kapitāla ienākuma nodoklis.

Trešā shēma – "Akcijas panākumiem" vienkārši paredz trīs akciju piešķiršanu. Pamata noteikums ir tāds, ka šī shēma ļauj uzņēmumam piešķirt akcijas darbiniekam vērtībā līdz 3000 mārciņām, neapliekot tās ar ienākumu un sociālo nodokli. Akcijas var tikt piešķirtas par individuāliem, komandas, struktūrvienības vai korporatīvajiem panākumiem. Tāpat kā iepriekš, darbiniekam noteiktu periodu akcijas jāglabā fondā, lai varētu izmantot nodokļu nomaksas priekšrocības.

Šo trīs shēmu izveidē *Tesco* izmantoja noteikumus, kuri ir iestrādāti likumdošanā. Šīs shēmas ļauj darbiniekiem nopelnīt ievērojamas summas, pērkot un pārdodot *Tesco* akcijas. Šobrīd ap 100 000 darbinieku pieder uzņēmuma akcijas. Tesco ir izdevies šādā veidā piesaistīt darbiniekus kā uzņēmuma akcionārus, tādējādi tos motivējot un gūstot potenciālu labumu no to uzticības.

Tesco *piemērs parāda, kā darbinieku finansiālā iesaistīšana motivē darbiniekus sasniegt uzņēmumā izvirzītos mērķus.*

De Zeeuwse Stromen, Nīderlande

De Zeeuwse Stromen ir viesnīcu un konferenču centrs. Uzņēmums ir ieviesis darbinieku prēmēšanas shēmu. Darbinieki strādā autonomās komandās, un īpašnieki darbojas kā kouči. Šīs pieejas pamatā ir ienākumu dalīšana, kas ir izrādījusies veiksmīga gan darbiniekiem, gan uzņēmumam.

Lai sasniegtu savus mērķus, īpašnieki izdomāja izveidot augstas autonomijas komandas. Iniciatīvai ir panākumi, jo īpašnieks izmantoja personisku pieeju darbiniekiem, izvirzot tos uzmanības centrā, lai sasniegtu biznesa mērķi.

Komandas tiek doti noteikti uzdevumi, par kuru izpildi tās ir pilnībā atbildīgas. Pirmkārt, komandām ir jāizstrādā savs specifiskais ieguldījums uzņēmuma stratēģisko mērķu sasniegšanā. Komanda izvēlas savu līderi. Tas ir dinamisks process, jo var būt līderu rotācija komandā. Komandas ir atbildīgas arī par komandas biedru pieņemšanu un atlaišanu. Katru dienu notiek komandas darba un sadarbības ar citām komandām izvērtējums, tādējādi komandu neatkarība ir ļoti augsta.

Komandas līdera uzdevumos, piemēram, ir norīkojumu izpildes kontrole, kvalitātes un darba drošības novērtēšana un komandas biedru ieteikumu izvērtēšana. Tā kā komandas līdera funkcija ir dinamiska, tai nav hierarhiska pārākuma pār citiem komandas locekļiem. Komandu līderi regulāri satiekas, lai pārskatītu komandām dotos uzdevumus. Katrai komandai ir savs kvalitātes nodrošināšanas darbinieks. Šādai neatkarīgai komandu organizācijai ir nepieciešama noteikta uzvedība un attieksme, tāpēc katrs darbinieks, lai attīstītu iemaņas, kuras

nepieciešamas komandas uzdevumu izpildei un mērķu sasniegšanai, tiek apmācīts reizi kvartālā. Darbinieki iemācās izvērtēt savu uzvedību un respektēt kolēģu un viesu vērtējumu, izmantojot principu – "pirmkārt, viesis, otrkārt, kolēģis, es pēc tam". Šādas pieejas rezultātā *De Zeeuwse Stromen* darbinieki ir kļuvuši atvērtāki, godīgāki, tiešāki, komunikablāki un sniedz lielu ieguldījumu darbā.

Lai iegūtu objektīvus novērtēšanas instrumentus, komandas izmanto četras pieejas: ISO sistēmu, viesu aptaujas, darbinieku apmierinātības rādītāju un kvartāla aptaujas. Kvartāla aptaujas nosaka katra darbinieka prēmijas lielumu no uzņēmuma peļņas sadales shēmas. Šīs četras sistēmas, kopā darbojoties, ir ļoti iedarbīgas, jo tā ir daudzpakāpju pieeja, kas ļauj novērst vērtējuma vienpusīgumu.

Darba metodes ir aprakstītas un izstrādātas atbilstoši ISO sistēmai. Viesi visus viesnīcas produktus un pakalpojumus novērtē, izmantojot 10 baļļu sistēmu. Ja vidējā atzīme ir zemāka par 8, tad ir jānosaka iemesls un jāveic pasākumi, lai nodrošinātu kvalitātes uzlabošanos. Darbinieka apmierinātība tiek noteikta, izmantojot dažādus rādītājus. Kvantitatīvie rādītāji, piemēram, apmierinātība ar atalgojumu un nodarbinātības nosacījumiem ir apvienoti ar tādiem rādītājiem, kā cieņa, sadarbība ar kolēģiem, sociālā partnerība un labsajūta darbā. Kvartāla vērtēšanā katru darbinieku izvērtē kolēģi. Tiek vērtētas šādas jomas: solījumu turēšana, ISO prasību izpilde, orientācija uz uzdevumu, attieksme pret kritiku, darba ātrums, produktivitāte, uzmanība pret viesiem un kolēģiem, komunikācija, atsauksmes, uzdevumu pārzināšana, problēmu risināšana, tikšana galā ar stresu, sekošana mērķiem un personīgā higiēna.

Darba samaksa uzņēmumā ir atbilstoša nozares kolektīvajam līgumam. Daļa peļņas tiek izmaksāta kā prēmija. Tiek izmantota speciāla shēma šīs peļņas daļas sadalei, balstoties uz kvartāla vērtēšanas sistēmu.

Viens no pamata nosacījumiem šīs shēmas panākumiem ir īpašnieku entuziasms, kurš aizrauj jaunos darbiniekus. Peļņas sadales shēma pozitīvi iespaido savstarpējo cieņu un darbinieku labsajūtu.

Autonomo komandu izmantošana rada situāciju, ka nevēlama uzvedība tiek izskausta, bet vēlamā tiek sekmēta. Introvertiem cilvēkiem un cilvēkiem, kuri nav pieraduši strādāt komandā, sākotnēji šādi strādāt ir grūti, bet vēlāk tā palīdz atvērties, attīstīt komunikācijas prasmes un kļūt par labiem komandas locekļiem.

Autonomo komandu darbs šai uzņēmumā ir izrādījies sekmīgs modelis. Viesu novērtējums ir augsts, kā arī darbinieku apmierinātības rādītāji ir augsti un arī uzņēmuma peļņas rādītāji ir virs nozares vidējiem rādītājiem. Darbinieki reti slimo, un arī darbinieku rotācijas rādītājs ir zems. Šis piemērs parāda, kā uzņēmums var gūt panākumus, radot pievilcīgu darba vidi, izveidojot autonomas komandas un peļņas sadales sistēmu.

De Zeeuwse Stromen *piemērs parāda, kā vienlaicīgi izmantot vairākus elastdrošības risinājumus. Apskatītā uzņēmuma gadījumā tie ir darba samaksas risinājumi, komandu darbs un apmācību risinājumi.*

SSAB, Zviedrija

SSAB ir lielākais tērauda ražošanas uzņēmums Zviedrijā. Jau 18 gadus uzņēmumā ir peļņas līdzdalības shēma, kurā peļņa virs noteiktās mērķa peļņas tiek sadalīta darbiniekiem. Visi darbinieki saņem vienādu peļņas daļu. Šo peļņas daļu var izņemt skaidrā naudā vai arī ieskaitīt pensiju fondā.

Peļņas sadales shēma *SSAB* tika ieviesta 1994. gadā kā vadības iniciatīva. Vadība uzskatīja, ka darbinieki ir papildus jāatalgo tad, kad uzņēmums strādā ar peļņu. Tika uzskatīts, ka šāda shēma sekmēs darbinieku uzticību uzņēmumam un tā vērtībām.

Peļņas daļa, kura tiek sadalīta starp darbiniekiem, ir atkarīga no aprēķiniem un valdes lēmumiem. Kad šie mērķi tiek sasniegti, peļņas atlikusī daļa tiek novirzīta sadalei darbiniekiem. Pēc 3,5 gadiem nauda tiek izmaksāta atbilstošajiem darbiniekiem. Atbilstošie ir darbinieki, kuri strādā patstāvīgā darbā un strādāja uzņēmumā tajā gadā, kad bija akcionāru sapulce par gadu, kad bija peļņa. Visi darbinieki saņem vienādu peļņas daļas daudzumu. Nepilna laika nodarbinātie saņem proporcionāli viņu darba laika daļai pret pilna laika nodarbinātajiem. Izmaksa pēc tik ilga perioda tiek veikta tāpēc, ka, atbilstoši Zviedrijas nodokļu likumdošanai, aizkavējot izmaksu, darba algas nodoklis tiek samazināts par apmēram 10 %.

Atliktā nauda tiek ieguldīta publiskās akcijās, ieskaitot *SAAB* akcijas. Ieguldījumus veic nozīmēta padome, kuru veido seši cilvēki: divi darba devēja un četri arodbiedrības izvēlēti pārstāvji. Šāda prakse nozīmē, ka reāli izmaksātā summa var atšķirties no summas, kura tika atlikta. Darbinieki var šo summu saņemt kā papildu algu vai arī ieguldīt savā pensiju fondā. Ja tā

tiek ieguldīta pensiju fondā, tad nodoklis tiek atlikts līdz pensijas izmaksai. Tas, ka sadalāmā peļņa tiek ieguldīta akcijās un izmaksāta pēc tik ilga perioda, tiek uzskatīta par trūkumu, jo samazina shēmas motivējošo lomu. Tomēr shēmai ir darbinieku atbalsts, un tiek uzskatīts, ka tā veicina darbinieku motivāciju, morāli un lojalitāti.

Arodbiedrības uzskata, ka peļņas sadales sistēma nevar tikt saistīta ar darba samaksas sistēmu, uzņēmuma vadība atbalsta šo viedokli. Shēma ir izveidota tā, lai sekmīgas darbības gados vadība dalītos peļņā ar darbiniekiem. Šī shēma tiek uzskatīta par godīgu, bet tā nav radīta, lai iespaidotu darbinieku ikdienas darbu. Tās uzdevums ir veicināt darbinieku lojalitāti.

SSAB *izmantotais risinājums parāda darbinieku finansiālās līdzdalības risinājumu ietekmi uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu un darbinieku iesaistīšanās līmeņa paaugstināšanu*.

4.4. Risinājumi darba un privātās dzīves vajadzību apvienošanai

Darba un privātās dzīves apvienošanas iespēju nodrošināšana uzņēmumos ir viens no svarīgākajiem mērķiem, jo palīdz gan nodrošināt uzņēmumu ar atbilstoša skaita un kvalifikācijas personālu, gan arī dod iespēju strādāt darbiniekiem, kuri kādu privātu iemeslu dēļ nevar strādāt normālu darba laiku vai ir bijuši ilgstošā prombūtnē. Darba un privātās dzīves līdzsvaru uzņēmumos var sasniegt, gan nodrošinot iekšējo skaitlisko, funkcionālo un finansiālo elastību, gan arī rūpējoties par darbavietas, nodarbinātības, ienākumu un kombinētās drošības sekmēšanu uzņēmumā. Darba un privātās dzīves līdzsvara nodrošināšanai uzņēmumā liela ietekme var būt valsts atbalstam subsīdiju vai kādā citā veidā.

Nozīmīgākie Darba likuma panti, kuri sekmē iespēju apvienot darba un privātās dzīves vajadzības.

134. pants. Nepilns darba laiks

(1) Darba līgumā darba devējs un darbinieks var vienoties par nepilna darba laika noteikšanu, kas ir īsāks par normālo dienas vai nedēļas darba laiku.

(2) Darba devējs nosaka nepilnu darba laiku, ja to pieprasa grūtniece, sieviete pēcdzemdību periodā līdz vienam gadam, bet, ja sieviete baro bērnu ar krūti, — visā barošanas laikā, kā arī darbinieks, kuram ir bērns līdz 14 gadu vecumam vai bērns invalīds līdz 18 gadu vecumam.

146. pants. Pārtraukumi bērna barošanai

(1) Darbiniekam, kuram ir bērns līdz pusotra gada vecumam, piešķir papildu pārtraukumus bērna barošanai. Par šādu pārtraukumu nepieciešamību darbinieks laikus paziņo darba devējam.

(2) Pārtraukumus bērna barošanai, kas nav īsāki par 30 minūtēm, piešķir ne retāk kā pēc katrām trim stundām. Ja darbiniekam ir divi vai vairāki bērni līdz pusotra gada vecumam, piešķirams vismaz stundu ilgs pārtraukums. Pārtraukuma ilgumu nosaka darba devējs pēc konsultēšanās ar darbinieku pārstāvjiem. Nosakot pārtraukuma piešķiršanas kārtību, pēc iespējas ņemamas vērā attiecīgā darbinieka vēlmes.

(3) Pārtraukumus bērna barošanai var pievienot pārtraukumam darbā vai, ja to pieprasa darbinieks, pārcelt uz darba laika beigām, darba dienas ilgumu attiecīgi saīsinot.

(4) Pārtraukumus bērna barošanai ieskaita darba laikā, saglabājot par šo laiku darba samaksu. Darbiniekiem, kuriem noteikta akorda alga, par šo laiku tiek izmaksāta vidējā izpeļņa.

Thomaijers Universitātes slimnīca, Čehija

Thomaijers Universitātes slimnīca nodarbina apmēram 2000 darbinieku, no kuriem gandrīz 80% ir medicīniskie darbinieki. Šis uzņēmums izmanto plašu risinājumu loku, kas palīdz līdzsvarot darba un privāto dzīvi un veicināt cilvēka kapitāla attīstību. Tā kā lielākā daļa darbinieku ir sievietes, tad uzņēmums cenšas piesaistīt un iedrošināt potenciālos darbiniekus ar ģimenei draudzīgiem risinājumiem. Galvenie risinājumi ietver elastīgu darba organizāciju, bērnu aprūpes centrus un apmācību.

Slimnīca piedāvā iespēju strādāt nepilnu darba laiku pat tad, ja tas apgrūtina maiņu darba plānošanu. Nodaļas iekšienē grafiks var tikt koriģēts atkarībā no medicīnisko darbinieku vajadzībām, tas ir atkarīgs no savstarpējās vienošanās un vēlmes apmierināt individuālās vajadzības. Darbu šajā slimnīcā raksturo augsts virsstundu skaits. Šīs virsstundas atbilstoši darbinieka vēlmei vai nu tiek apmaksātas, vai arī darbinieks tās var izmantot kā brīvdienas.

Thomaijers Universitātes slimnīcā ir šādi elastīga darba risinājumi – neformāla maiņu nomaiņa, nepilna laika darbs –, kuru mērķis ir palīdzēt auklēm apvienot darbu ar rūpēm par ģimeni un bērniem.

No plkst. 6.00 līdz 20.00 ir pieejams bērnu aprūpes centrs. Nakts maiņās strādājošajiem vecākiem ir iespēja bērnus vecumā no trim līdz desmit gadiem atstāt pediatrijas klīnikā, kur tos pieskata pediatrijas medicīnas māsas. Šī ir daļa no programmas "māsas atpakaļ darbā", kuru finansē Eiropas Sociālais fonds.

Thomaijers *Universitātes slimnīca piedāvā saviem darbiniekiem plašu elastīga darba risinājumu loku. Medicīnas māsu darba tirgus ir ļoti specifisks, jo pietrūkst kvalificētu medicīnas māsu (zemas algas, ilgi jāmācās, zems prestižs, augstas prasības, grūts darbs, darbinieku migrācija uz rietumiem). Slimnīca nelieto fiksētus darba līgumus, lai līdzsvarotu medicīnas māsu trūkumu. Tā cenšas noturēt darbiniekus un izmantot tos pēc vajadzības dažādās nodaļās, tādējādi palielinot savu funkcionālo elastību*.

Lubiam, Itālija

Lubiam ir ģimenes uzņēmums Itālijā, kurš kopš 1900. gada nodarbojas ar apģērbu ražošanu. Uzņēmumam ir viena galvenā rūpnīca Mantujā, kā arī viena rūpnīca Tunisijā un kopuzņēmums Ķīnā. Kopumā tiek nodarbināti ap 700 darbinieku.

Lai spētu reaģēt uz ārējā tirgus svārstībām, uzņēmumam ir vairāki risinājumi, kuri var tikt raksturoti kā ārējie skaitliskie risinājumi – tiek izmantoti pagaidu darba aģentūras pakalpojumi un daļa pasūtījumu nodoti izpildei apakšuzņēmējiem.

Aptuveni 85% no visiem uzņēmuma darbiniekiem ir sievietes, tāpēc uzņēmums vēlējās ieviest risinājumus, lai nodrošinātu labāku viņu darba un privātās dzīves līdzsvaru, palielinātu uzticību uzņēmumam un samazinātu prombūtnes rādītājus, kuri bija relatīvi augsti. Risinājumus piedāvāja uzņēmuma vadība, jo zināja, ka ir pieejamas subsīdijas darba un ģimenes dzīves līdzsvarošanas risinājumu ieviešanai uzņēmumu līmenī.

Uzņēmumā izmantotie risinājumi ietver elastīgu darba laika organizāciju, apmācību, medicīnisko un konsultatīvo servisu, IT palīdzību un uzņēmuma darbinieku bērnu pieskatīšanas centru skolēnu brīvdienu laikā. Elastīgie darba laika risinājumi paredz iespēju pāriet uz nepilnu darba laiku. Atbilstoši šim risinājumam darbinieks var pāriet uz nepilnu darba laiku un tiek aizvietots ar pagaidu darbinieku, kuram ir divu gadu līgums. Pagaidu darbinieku apmāca darbinieks, kurš aiziet uz nepilnu laiku. Darbinieku pāriem ražošanā ir atļauts dalīt darbu, ļaujot viņiem organizēt savu darbu un darba laiku, savstarpēji vienojoties. Birojā strādājošajiem ir iespēja variēt savas darba dienas sākumu un beigas.

Speciāla apmācību komanda strādā ar sievietēm, kuras atgriežas no bērnu kopšanas atvaļinājuma. Mērķis ir noskaidrot, vai sievietei ir nepieciešamas kādas apmācības, lai viņa varētu veikt savus iepriekšējos pienākumus, vai arī, ja nav pieejama iepriekšējā pozīcija, kādas jaunas iemaņas ir jāapgūst, lai varētu veikt citu darbu. Atbildīgais par atgriešanos darbā ir pabeidzis speciālu apmācību par darba un privātās dzīves apvienošanu.

Lubiam *piemērs parāda, kā uzņēmums var palīdzēt atgriezties darbā darbiniekiem pēc ilgstošas prombūtnes. Šajā gadījumā tās ir sievietes pēc bērna kopšanas atvaļinājuma, bet tikpat sekmīgi šādu risinājumu var piemērot, ja darbinieks atgriežas darbā pēc ilgstošas slimības vai ar personiskiem iemesliem saistītu prombūtni. Vēl šis piemērs parāda, kā elastdrošības risinājumi sekmē darbinieku savstarpējo sadarbību un vienošanās prasmju pilnveidošanu, plānojot darbu pa pāriem. Kā arī šis risinājums parāda, ka nozīmīgs var būt valsts atbalsts darba un privātās dzīves līdzsvarošanas iespēju ieviešanā, ja uzņēmums ir uzsācis iniciatīvu ieviešanu tāpēc, ka bija pieejamas subsīdijas darba un ģimenes dzīves līdzsvara risinājumu ieviešanai*.

Vadofone, Italija

Vadofone ir *Vadafone* grupas meitas uzņēmums. Tas ir telekomunikāciju uzņēmums, kurš nodrošina plaša spektra pakalpojumus, kas galvenokārt saistīti ar mobilo telefonu sakariem. Tajā tiek nodarbināti apmēram 8200 darbinieku, no kuriem vairāk nekā puse ir sievietes.

Uzņēmums ir piedalījies lielo uzņēmumu asociācijas "Valore D" izveidē. Šī asociācija nodarbojas ar sieviešu virzības vadošajos amatos sekmēšanu, izmantojot speciālas programmas. Uzņēmums izmanto plašu risinājumu loku, lai sekmētu sievietes personības attīstību darbavietā. Atbalsts sievietei ietver, piemēram:

- bērnu kopšanas pabalsta palielināšanu no 30 % līdz 100 % par 4,5 mēnešiem;
- atbalstu speciālas apmācības veidā, atgriežoties darbā. To var izmantot arī citi darbinieki, kuri bijuši ilgstošā prombūtnē;
- veselības apdrošināšanu bērniem;
- medicīnisko atbalstu;
- veļas mazgāšanas servisu.

Milānā un Neapolē ir uzņēmuma bērnudārzi, kuri ir atvērti kā pirms, tā arī pēc uzņēmuma darbinieku darba laika. Uzņēmumam ir arī līgumi ar privātajiem bērnudārziem par savu darbinieku bērnu aprūpi.

Uzņēmums piedāvā elastīgu darba organizāciju, piedāvājot:

- specifisku maiņu darba laiku māmiņām noteiktās struktūrvienībās, piemēram, zvanu centrs;

- elastīgu darba laika organizāciju, kas praksē parasti ir viena elastīga stunda dienā.

Visiem darbiniekiem tiek nodrošināta apmācība, izmantojot karjeras attīstības plānus, kā arī uzņēmumā ir aktīvs iekšējais darba tirgus. Vadītājiem tiek piedāvāta īpaša apmācības programma vadības prasmju attīstībai un paplašināšanai.

Itālijas uzņēmums Vadofone *īpašu uzmanību pievērš sieviešu iespējai apvienot darba un privātās dzīves risinājumus. Šie risinājumi ir vērsti gan uz viņu iespējām labāk iekļauties darba dzīvē pēc ilgstošas prombūtnes, gan arī profesionālās pilnveidošanās iespējām, apvienojot darba un privātās dzīves atbildības. Šajā uzņēmumā ir dažādi risinājumi, piemēram, veselības apdrošināšana bērniem. Tā nav plaši izplatīta, bet varētu būt liels atbalsts uzņēmumā strādājošajiem un paaugstinātu darbinieku lojalitāti, kā arī palielinātu uzņēmuma kā sociāli atbildīga partnera prestižu.*

Lekarna Ljubljana, Slovēnija

Ļubļanas farmācijas uzņēmums ir lielākā aptieku ķēde Slovēnijā, un tā nodarbina vairāk nekā 300 darbiniekus 40 aptiekās. 2011. gadā vidējais darbinieku vecums bija 41 gads, 28 % darbinieku bija vecumā virs 50 gadiem. Uzņēmums pieder valstij, un tā darbiniekiem ir ierēdņu statuss.

Uzņēmums ir izstrādājis politiku, kas palīdz nodrošināt gados vecāko darbinieku un darbinieku ar maziem bērniem speciālās vajadzības. Piemēram, viņi var lūgt iespēju strādāt sev pie mājām tuvākajā aptiekā vai nepiedalīties specifisku zāļu izgatavošanā.

Vecākiem darbiniekiem ir papildu priekšrocības atbilstoši Nodarbinātības attiecību aktam. Piemēram, viņiem ir iespēja, kuru tie arī bieži izmanto, strādāt, tā saucamās, nesociālās stundas svētdienās un svētku dienās. Vecākie darbinieki var apmeklēt IT kursus, profesionālo apmācību un komunikācijas kursus, kuri fokusējas uz problēmu risināšanu darbā. Šāda apmācība notiek ārpus viņu darba laika.

Uzņēmums apzinās zināšanu nodošanas svarīgumu un attīsta noteiktas iniciatīvas šī procesa attīstībai. Vecākiem darbiniekiem ir liela profesionālā darba pieredze, piemēram, par noteiktu zāļu izgatavošanu, uzņēmums šo pieredzi izmanto. Četras reizes gadā uzņēmums uzaicina pensionētos darbiniekus pastrādāt kā asistentus aptiekās, lai veiktu inventarizācijas vai arī citus specifiskus darbus. Visi šie līguma darbinieki ir bijušie uzņēmuma darbinieki. Vidēji katru mēnesi šādi tiek nodarbināti pieci darbinieki apmēram 50 stundas mēnesī.

Uzņēmums ir izveidojis arī savu kouču tīklu no 10 darbiniekiem, kuri ir eksperti noteiktā sfērā un kuri ir tam speciāli apmācīti. Viņi palīdz citiem darbiniekiem uzlabot komunikācijas spējas, izvērtēt problēmas ar grūtiem klientiem un efektīvāk veikt savus darba pienākumus. Katrā aptiekā ir arī divi mentori, kuri apmāca studentus un jaunos darbiniekus praktiskā darbā.

Uzņēmuma piemērs parāda, kā darba un privātās dzīves līdzsvarošanas risinājumi sekmē uzņēmuma specifisko zināšanu un prasmju attīstīšanu, jo gados vecākie darbinieki, kuriem ir liela pieredze, kā arī tie, kuri no uzņēmuma ir aizgājuši pensijā, periodiski piedalās jauno darbinieku apmācību nodrošināšanā darbavietā un nodod šiem darbiniekiem specifiskas zināšanas un prasmes. Risinājums, kurš ir nozīmīgs darbiniekiem, ir iespēja izvēlēties aptieku, kurā strādāt, jo tas dod iespēju ietaupīt laiku nokļūšanai uz darbu un mājās.

5. DARBA ATTIECĪBU MODERNIZĒŠANA UZŅĒMUMĀ

Elastdrošības risinājumi uzņēmumā un to izmantošana darba attiecību modernizēšanas procesā ir nozīmīgs solis jauna tipa darba attiecību veidošanas virzienā. Jaunā tipa attiecības ir tādas darba devēja – darbinieka attiecības, kuras balstītas uz darbinieka kā vērtības apzināšanos, nodrošinot darbinieku kompetences pieaugumu un efektīvu pielietošanu, kā rezultātā pieaug uzņēmuma konkurētspēja.

Šādu attiecību iezīmes parādās iepriekš analizētajos un 4. nodaļā aplūkotajos dažādu ES valstu uzņēmumu elastdrošības risinājumos un darba attiecībās, kuras veidojas pēc risinājumu ieviešanas. Apkopojot jaunās iezīmes, tās var iedalīt trīs grupās.

1. **grupa – kopīgas jauno attiecību iezīmes**, ir elastība, godīgums, uzticēšanās un jauni lojalitātes tipi. Kopīga iezīme ir arī tas, ka darbinieks un darba devējs proporcionāli sadala atbildību, riskus un ieguvumus.

2. **grupa – iespējas un kārtība, kuru nodrošina darba devējs:**

- apmācību un prasmju pilnveidošanas iespējas;
- attīstības iespējas uzņēmumā;
- atbalsts karjeras vadīšanā, kā, piemēram, mentorings un koučings;

- darbinieku iesaistīšana lēmumu pieņemšanā;
- atvērta, godīga divvirzienu komunikācija;
- atgriezeniskā saite par darba izpildi;
- uzslavas un nemonetārā atzinība;
- uz darba izpildi balstīta atalgojuma sistēma;
- draudzīga, uz sadarbību vērsta darba vide;
- darba un privātās dzīves līdzsvara iespējas, ņemot vērā visu iesaistīto pušu intereses.

3. grupa – atbildība un uzvedība, kuru nodrošina darbinieks:

- uzņemas atbildību par prasmju attīstīšanu un uzturēšanu;
- nodrošina pozitīvus sava darba rezultātus;
- ar savu darbu rada uzņēmumam pievienoto vērtību;
- saprot biznesa būtību;
- ir uz klientu orientēts;
- uzņemas iniciatīvu un piedāvā idejas uzņēmuma mērķu sasniegšanai;
- spēj strādāt komandā.

Visu trīs grupu iezīmes ir vienlīdz nozīmīgas jaunā tipa darba attiecību veidošanā, tāpēc ir svarīgi veicināt to attīstību un ieviešanu uzņēmumā, ko var izdarīt, izmantojot elastdrošības risinājumus.

Pirms elastdrošības risinājumu ieviešanas uzņēmumā, lai sasniegtu vēlamo rezultātu, būtu svarīgi izvērtēt, vai minētās darba attiecību iezīmes ir novērojamas pašreizējās darba attiecībās. Ir jānovērtē, kuras jauno darba attiecību iezīmes ir novērojamas, un jāizvērtē, vai tās ir pietiekamas, vai arī ir nepieciešams ieguldīt darbu to attīstīšanā. Ja šādu iezīmju nav vai ir tikai dažas un vājas, tad nepieciešamās jaunās iezīmes varētu iedzīvināt uzņēmuma darbībā, ieviešot elastdrošības risinājumus.

Kā minēts iepriekš, elastdrošība ir dinamisks līdzsvars starp elastību un drošību. Lai šādu līdzsvaru nodrošinātu, uzņēmumā ir jābūt kā risinājumiem, kuri vērsti uz elastības palielināšanu, tā arī risinājumiem, kuri paaugstina drošību. Tā kā elastdrošība veidojas, kombinējot četras elastības (ārējās skaitliskās, iekšējās skaitliskās, funkcionālās un finanšu) un četrus drošības (darbavietas, nodarbinātības, ienākumu un kombinēto) veidus, tad katrs no elastdrošības risinājumiem ietekmē kādu no drošības un kādu no elastības veidiem. Izvērtējot elastdrošības risinājumu ieviešanas iespējas un nepieciešamību gan darbiniekiem un to pārstāvjiem, gan darba devējiem, būtu svarīgi vienoties par elastdrošības risinājumu ieviešanas mērķi un principiem.

Elastdrošības risinājumu ieviešanas mērķis ir darba attiecību modernizēšana, savukārt, elastdrošības principi ir kā ietvars, kas nosaka lēmumu par katra atsevišķā risinājuma ieviešanu.

Tas nozīmē, ka, ieviešot risinājumus katrā atsevišķā gadījumā, būtu svarīgi pārliecināties, ka tiek ievēroti un nodrošināti uzņēmuma kopējie mērķi, tajā skaitā jauno iezīmju attīstīšana darba attiecībās.

Izvēloties ieviest uzņēmumā elastdrošības risinājumus, var izmantot risinājumu ieviešanas 4 soļus:

1) definēt attiecību pamatus – principus, uz kuriem balstās elastdrošības risinājumi;

2) noskaidrot, kādi risinājumi būtu nepieciešami darbiniekiem un darba devējiem;

3) vienoties par risinājumu ieviešanas prioritātēm;

4) informēt un iesaistīt darbiniekus elastdrošības risinājumu ieviešanas procesos.

1. Definēt attiecību pamatus – principus, uz kuriem balstās elastdrošības risinājumi.

Lai atvieglotu sarunu par elastdrošības risinājumu ieviešanu, šajā materiālā tiek piedāvāti elastdrošības principi uzņēmuma līmenī. To iedzīvināšanas ieteikums ir: pirms katra ierosinājuma par elastdrošības risinājumu ieviešanu pārbaudīt, vai tas atbilst minētajiem principiem. Atbilstība palīdzēs sarunām noritēt sekmīgāk, jo tiks veicināta abu pušu interešu ievērošana.

Uzsākot uzņēmumā sociālo dialogu par elastdrošības risinājumu kompleksu ieviešanu pirms atsevišķu risinājumu iedzīvināšanas, būtu vēlams apspriest principus, kuri ir elastdrošu darba attiecību pamatā. Definējot principus, būtu jānodrošina, ka to vienlaicīga izmantošana sekmē gan darbinieku vajadzību apmierināšanu, gan uzņēmuma konkurētspējas pieaugumu, jo abu pušu iegu-

vums ir sekmīga sociālā dialoga pamats un rezultāts.

Sākotnējās sarunās apspriežamie principi varētu būt pielāgošanās spējas princips, savstarpējās uzticēšanās princips, vērtības pieauguma nodrošināšanas princips, uz rezultātu orientētas darbības princips un radošuma princips.

1. **Pielāgošanās spējas princips.**

Pielāgošanās spējas princips paredz mazināt ārējās vides draudus darbinieku elastībai un drošībai un attīstīt spēju savlaicīgi reaģēt uz pārmaiņām, izstrādājot un realizējot atbilstošus darbības plānus. Būtu svarīgi panākt vienošanos, ka šie plāni uzņēmumā tiek regulāri pārskatīti un saskaņoti ar vides prasībām. Izmantojot pielāgošanās spējas principu, var nodrošināt dinamisku līdzsvaru starp elastību un drošību. Apspriežot šo principu, ir svarīgi runāt par darba devēja un darbinieku atbildības līmeņa paaugstināšanu, jo uzņēmuma vadība atbild par pārmaiņām un pilnveidošanos, savukārt darbinieki iesaistās uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanā, pārmaiņu iniciēšanas procesos un ir atvērti notiekošām pārmaiņām, tāpēc ka elastdrošības risinājumus uzņēmumā varēs ieviest tikai tad, ja darbinieki būs gatavi tos pieņemt.

2. **Savstarpējās uzticēšanās princips.**

Savstarpējās uzticēšanās principa saturs ietver visu iesaistīto personu tiesību un pienākumu līdzsvarotu ievērošanu, kas nodrošina, ka starp darba devēju un darbiniekiem eksistē savstarpēji izdevīgas partnerības attiecības. Šis princips paredz, ka visiem darbiniekiem tiek nodrošinātas vienādas iespējas attīstībai atbilstoši viņu kompetencei, un uzņē-

mums zina savu darbinieku vajadzības un veic pastāvīgu šo izmaiņu novērošanu, kā arī notiek uzņēmuma kopīgo mērķu pastāvīga attīstīšana un aktīva komunicēšana visos uzņēmuma līmeņos. Tas nozīmē, ka tiek meklēti risinājumi, lai saskaņotu uzņēmuma un darbinieku mērķus. Savstarpējās uzticēšanās princips nodrošina, ka uzņēmuma iekšējo vidi raksturo apmierinātība ar darbu, motivācija un aktīva darbība, un visu līmeņu vadītāju un darbinieku uzvedība atbilst formulētajiem principiem.

3. Vērtības pieauguma nodrošināšanas princips.

Vērtības pieauguma nodrošināšanas princips akcentē to, ka uzņēmība un līderība tiek veicināta visos uzņēmuma līmeņos, un attīstība, pilnveidošanās un apmācība tiek uztverta kā nepārtraukts process. Tas paredz, ka apmācības tiek vērstas uz darbinieka individuālo pilnveidošanos un panākumu attīstīšanu, darbinieki pilnveidojas paši un palīdz pilnveidoties citiem. Vadītāji ir orientēti uz darbību un pievērš uzmanību apmācībai un investīcijām darbiniekos. Vērtības pieauguma nodrošināšanas princips paredz, ka zināšanas tiek iekļautas un apvienotas jaunos projektos un notiek pārdomāta zināšanu vadīšana. Tas nozīmē, ka darbinieki aktīvi izmanto uzņēmumā sniegto apmācību iespējas un apmācībās iegūtās zināšanas un prasmes ne tikai paši izmanto ikdienas darbā, bet sniedz tās arī kolēģiem.

4. Uz rezultātu orientētas darbības princips.

Uz rezultātu orientētas darbības princips paredz, ka uzņēmums nodrošina kvalitatīvas un ražīgas darbavietas, un darba rezultāti tiek saistīti ar izvirzītajiem mērķiem, kas paredz,

ka procesu vadīšana tiek balstīta uz rezultativitātes rādītājiem un darba organizācijas pilnveidošana ir katra vadītāja un darbinieka ikdienas uzdevums. Tas nosaka, ka darbinieki saņem regulāru atgriezenisko saiti par savu rīcību un attīstību un aktīvi piedalās uzņēmuma mērķu sasniegšanā.

5. Radošuma princips.

Radošuma princips ietver attieksmi pret kļūdām kā pret iespēju pilnveidoties un uzņēmuma orientāciju uz inovatīviem risinājumiem mērķu sasniegšanā. Lai to nodrošinātu, radošuma princips paredz, ka uzdevumu risināšanai tiek radītas darbinieku komandas.

Principi ir nozīmīgs pamats darba attiecību modernizēšanas procesā, tomēr jāņem vērā, ka katrā uzņēmumā šo principu ievērošanas saturs ir atkarīgs no konkrētā darbības veida, ekonomiskās situācijas un sociālā dialoga partneru kompetences.

2. Noskaidrot, kādi risinājumi būtu nepieciešami darbiniekiem un darba devējiem.

Nākamais svarīgais aspekts ir darbinieku un darba devēju vajadzību noskaidrošana. Vajadzību noskaidrošanā darbinieku pārstāvji var sniegt ļoti lielu ieguldījumu, uzklausot kā darbiniekus, tā arī darba devēja pārstāvjus un piedaloties vajadzību izvērtēšanas procesos. Tā kā darba attiecības ir ilgtermiņa process, tad tieši darbinieku pārstāvji var būt tie, kuri akcentē ilgtermiņa ieguvumu nepieciešamību un rūpējas, lai neviena no pusēm to neaizmirstu, jo, tikai nodrošinot abu pušu interešu ievērošanu, var runāt par ilgtermiņa ieguvumiem.

Darbinieku pārstāvji var arī piedalīties speciālas aptaujas anketas izstrādāšanā, kuras mērķis būtu palīdzēt darbiniekiem izprast, kāda veida risinājumi viņiem būtu nepieciešami un kā tie ir savienojami ar citu darbinieku un darba devēja vajadzībām un uzņēmuma ilgtermiņa mērķiem.

3. Vienoties par risinājumu ieviešanas prioritātēm.

Kad ir noskaidroti abām pusēm vēlamie risinājumi, darbinieku pārstāvjiem kopā ar darba devēju būtu ieteicams no iegūtā vēlmju saraksta izveidot risinājumu kopumu, kurus uzņēmumā iespējams ieviest pašreizējā darbības posmā.

Lai uzsāktu praktisku ieviešanu, darbinieku pārstāvjiem būtu jāpiedalās risinājumu izvērtēšanā, iesakot prioritāri ieviešamos risinājumus, jo vienlaicīgi visus risinājumus ieviest ir praktiski neiespējami, kā arī būtu svarīgi vienoties par to ieviešanas prioritātēm, optimālajiem termiņiem un nosacījumiem, kurus ievērojot ieviešana tiek uzsākta.

Kā tika parādīts vairākos 4. nodaļā apskatītajos piemēros, ieviešot elastdrošības risinājumus, ir arī svarīgi, lai darbinieki saprastu, vai viņa struktūrvienībai un/vai pozīcijai konkrētais risinājums ir piemērots vai nē. Vissvarīgākais šis aspekts ir darba laika un darbavietas risinājumu ieviešanas kontekstā, bet nozīmīgs arī risinājumu ieviešanā funkcionālās elastības un kombinētās drošības nodrošināšanai. Lai palīdzētu darbiniekiem un darba devējam, domājot par elastdrošības risinājumu ieviešanu, izvērtēt ne tikai savas vajadzības, bet ievērot arī kolēģu vēlmes un uzņēmuma darbības specifiku, darbinieku pārstāvjiem ir jāiesaistās abu pušu informēšanā par risinājumu ieguvumiem un riskiem.

4. Informēt un iesaistīt darbiniekus elastdrošības risinājumu ieviešanas procesos.

Lai darbinieki būtu informēti par visiem elastdrošības risinājumu ieviešanas aspektiem, ir svarīgi izveidot atbilstošu komunikācijas sistēmu, un tieši darbinieku pārstāvji šajā procesā var sniegt vērā ņemamu pienesumu.

Ātra, skaidra un visaptveroša komunikācijas sistēma palīdz sekmīgā darba attiecību veidošanā. Lai nodrošinātu šādu komunikācijas sistēmu, ir nepieciešams izstrādāt precīzas darba un iespējamo neskaidrību risināšanas procedūras, nosakot visiem saprotamas informācijas plūsmas. Ir daudzi veidi komunikācijai starp darbiniekiem un darba devēju, un bieži komunikācijas stils var būt tikpat svarīgs kā saturs.

Komunikācijas sistēmu veidojot, uzņēmumā būtu nepieciešams izveidot iekšējās komunikācijas nolikumu, kura mērķis ir izveidot un ieviest uzņēmumā iekšējās komunikācijas un informācijas aprites sistēmu, kas ietver principus un pasākumus attiecībā uz darbinieku informēšanu un uzklausīšanu. Izveidojot šādu nolikumu, var veicināt dialogu un savstarpēju darba devēja un darbinieku uzticību, darbinieku iesaisti uzņēmuma darbībā, padarot darba organizāciju elastīgāku, uzlabojot darbinieku motivāciju un mikroklimatu, kā arī saliedējot darba kolektīvu. Šādam nolikumam būtu jābūt saistošam visiem uzņēmuma darbiniekiem, un tieši darbinieku pārstāvji var būt tie, kuri rūpējas, lai darbinieki būtu informēti par tā esamību un saturu.

Uzņēmuma struktūrvienību vadītājiem būtu jābūt atbildīgiem par iekšējo komunikāciju un informācijas aprites

nodrošināšanu savā struktūrvienībā. Tomēr liela loma šajā procesā ir darbinieku pārstāvjiem.

Darbinieku pārstāvji var iniciēt sarunu uzsākšanu par uzņēmumā jau pielietotajiem darba attiecību risinājumiem, kuri ir analizējami kā elastdrošības risinājumi, kā arī ieteikt jaunus risinājumus.

Ieviešot elastdrošības risinājumus, gan darbinieku pārstāvji, gan darba devēji var izmantot Latvijas Brīvo arodbiedrību savienības izstrādātos metodiskos materiālus "Darba likums ar komentāriem", "Darba koplīguma loma darba tiesiskajās attiecībās" un "Soli pa solim līdz koplīgumam", kā arī Latvijas Darba devēju konfederācijas materiālu "Darbinieku finansiālās līdzdalības teorētiskie aspekti".

Ar elastdrošības risinājumu ieviešanas pieredzi papildus var iepazīties šādos materiālos.

1. 2005. gada Latvijas Darba devēju konfederācijas pētījums par izplatītākajām elastīga darba laika formām "Darba laiks". http://www.lddk.lv

2. 2005. gada Latvijas Darba devēju konfederācijas pētījums par izplatītākajām distances darba formām "Darba vieta". http://www.lddk.lv

3. LU profesora M. Hazana 2005. gada pētījums "Latvia: Working too Hard?" – šajā pētījumā norādīts, ka Latvijā tikai 13% nodarbināto sieviešu strādā nepilnu darba laiku, salīdzinot ar ES valstīm, kur vidēji 30% sieviešu strādā nepilnu darba laiku. Tikai 25% aptaujāto sieviešu, kas Latvijā strādā nepilnu darba laiku, norādījušas, ka nepieciešamību strādāt nepilnu darba laiku noteikušas ģimenes un personiskās dzīves vajadzības.

4. BISS 2005. gada pētījums par faktoriem, kas nosaka sieviešu iespējas iesaistīties darba tirgū. Pētījumā pievērsta uzmanība tādiem faktoriem kā nodarbināto sadalījums pa dzimumiem dažādās tautsaimniecības nozarēs, atšķirības vīriešu un sieviešu atalgojumā, darbs sievietēm ar maziem ienākumiem un maziem bērniem. Veikta 800 sieviešu vecumā no 18 līdz 45 gadiem aptauja Rīgā.

5. Biedrības "Tehnoloģiju attīstības forums" pētījums "Pasākumi darba un personiskās dzīves līdzsvarošanas īstenošanai: Labas prakses piemēri Eiropas Savienības un citās valstīs, kā arī Latvijā", R., 2007, 61 lpp. Citās valstīs veiktajos

pētījumos ir pierādīts, ka darba un personiskās dzīves sabalansēta apvienošana, ieviešot un izmantojot labvēlīgus nosacījumus darbiniekiem darbavietā, ir finansiāli izdevīga un galvenie uzņēmuma ieguvumi ir – darbinieku mainības un darba kavējumu samazināšanās, darbinieku darba ražīguma, lojalitātes un motivācijas pieaugums, kas tādējādi uzlabo uzņēmuma publisko tēlu ne tikai esošo nodarbināto acīs, bet arī no klientu redzesloka. Pētījumā konstatēts, ka pēdējos gados aizvien samazinās to darbinieku skaits, kas ilglaicīgi būtu lojāli vienam darba devējam, tomēr, neņemot vērā šo apstākli, šobrīd tikai daļa uzņēmumu mērķtiecīgi izvēlas realizēt ģimenei draudzīgu personāla politiku. Šajā pētījumā apskatīti atsevišķu Latvijas uzņēmumu izmantotie risinājumi darba un personiskās dzīves līdzsvarošanai dzīves cikla perspektīvas kontekstā.

6. 2003. gada pētījums "Jauna laika organizācija darba dzīves laikā" (Naegele, G., Barkholdt, C., Vroom, B. de, Goul Anderson, J. and Kramer, K., Eurofound. *A new organisation of time over working life*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities) analizētas laika sistēmas un to sakārtošana dzīves cikla perspektīvas kontekstā, pārbaudot to saistību ar cilvēku prioritātēm un dzīves kvalitātes dažādiem aspektiem. Šajā pētījumā attīstīta mainīgā dzīves cikla tipoloģija (pieejams: www.eurofound.europa.eu)

7. 2005. gada pētījumā "Darba laika izvēles dzīves cikla laikā: mainīgas sociālās drošības struktūras" (Klammer, U., Keuzenkamp, S., Anxo, D., Boulin, J.-Y., Cebriбn, I., Fagan, C., Klenner, C. and Moreno, G., Eurofound. *Working time options over the life course: Changing social security structures*.

Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities) tiek apskatītas tendences un eksistējošās situācijas dažādās Rietumeiropas valstīs, fokusējoties uz dažādām laika pieejamības opcijām dažādos dzīves cikla laikos un visa dzīves cikla laikā. Pētījumā tiek apskatīti valstu specifiskie līmeņi un likumu kombinācijas, analizējot likumus, darba koplīgumus un uzņēmumu vienošanās, un projektus par dažādu dzīves apstākļu uzlabošanas politiku ieviešanu. Pētījumā tiek analizēti 15 ES valstu dati un konstatēts, ka uzņēmumiem var būt nozīmīga loma dzīves cikla nodrošināšanā, regulējot elastīgus darba laika risinājumus un atlaišanas shēmas likumdošanā noteiktajās robežās (pieejams: www.eurofound.europa.eu).

8. 2006. gada pētījumā "Darba laika izvēles dzīves cikla laikā: jaunas darba sistēmas un uzņēmumu stratēģijas" (Anxo, D., Boulin, J.-Y., Fagan, C., Cebriбn, I., Keuzenkamp, S., Klammer, U., Klenner, C., Moreno, G. and Toharha, L., *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), Working time options over the life course: New work patterns and company strategies*, Luxembourg ir izmantoti 2000. gada ES Mājsaimniecību paneļa pētījuma dati. Šis pētījums parāda konkrētā brīža situāciju un attīstības tendences darba laika izvēles, ienākumu avotu un dažādu vajadzību prioritātes atšķirīgos dzīves posmos. Tā kā šis pētījums ir orientēts uz mājsaimniecību līmeni, tajā ņemtas vērā sieviešu un vīriešu darba laika dažādās kombinācijas ģimenes dzīves cikla laikā. Pētījumā analizēti septiņu Eiropas valstu dati, parādot tendenci, ka uzņēmumos pieaug darba laika risinājumu dažādība (pieejams: www.eurofound.europa.eu).

9. 2007. gadā tiek veikts pirmais Eiropas dzīves kvalitātes pētījums (Torres, A., Brites, R., Haas, B. and Steiber, N., Eurofound. *First European Quality of Life Survey: Time use, work–life options and preferences over the life course*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities), kurā iegūtie rezultāti ir balstīti uz 2003. gada Eirobarometra un kandidātvalstu Eirobarometra pētījumā "Laika izmantošana un darba–privātās dzīves izvēles dzīves cikla laikā" iegūtajiem datiem. No 28 valstīm pētījuma rezultātu analīzē tika ietvertas 25. Šis ziņojums pirmo reizi fokusējās uz sociālā konteksta un institucionālo uzstādījumu ietekmi, kuri var izskaidrot atšķirības dzīves cikla rādītājos (pieejams: www.eurofound.europa.eu).

10. 2008. gada pētījumam "Elastība un drošība dzīves cikla laikā" (Muffels, R., Chung, H., Fouarge, D., Klammer, U., Luijkx, R., Manzoni, A., Thiel, A. and Wilthagen, T., Eurofound. *Flexibility and security over the life course*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European communities) ir dažādi fokusi, kombinēta empīrisko datu analīze ar konceptuālu darbu par darba laika elastības un dzīves cikla pieejas attiecībām uzņēmumu līmenī. Ziņojums atšķiras no agrākiem, jo dod informāciju par ilgāku laikposmu, bāzējoties uz ilgtermiņa datiem nelielam valstu skaitam, tas ir, uz salīdzinošiem datiem 8 gadu periodā 15 Eiropas valstīs (pieejams www.eurofound.europa.eu).

11. 2008. gada pētījums "Elastība un drošība dzīves cikla laikā: galvenie atklājumi un politikas paziņojumi" (Klammer, U., Muffels, R., Wilthagen, T. *Flexibility and security over the life course: Key findings and policy messages, European Foundation for the Improvement of Living and Working*

Conditions. Luxembourg : Office for Official Publications of European Communities) koncentrējas uz ierobežotu skaitu aspektu saistībā ar dzīves cikla perspektīvu. Šis pētījums apkopo pētījumu datus kā valstu, tā arī uzņēmumu un indivīdu līmenī. Uzņēmumos novērotais liecina, ka risinājumi dzīves cikla perspektīvas kontekstā tiek ieviesti ilgtermiņa personāla vadības pieejā (pieejams: www.eurofound.europa.eu).

12. 2012. gada publikācijā "Elastdrošība: rīcība uzņēmuma līmenī" (Broughton, A., Biletta, I., Vacas, C. *Flexicurity: Actions at Company Level.* Luxembourg: Publications Office of the European Union) analizēti elastdrošības risinājumi uzņēmumos (pieejams: www.eurofound.europa.eu).

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS UN AVOTU SARAKSTS

1. EMCO. Working Group Report on Flexicurity, 2004.

2. *Employment security and employability: A contribution to the flexicurity debate.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Pieejams: http://www.eurofound.europa.eu Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities, 2008. 47 p.

3. ES Padomes secinājumi: Ceļā uz kopīgiem elastdrošības principiem, 2007.

4. European Commision, (2005/600/EK) *Council Decision of 12 July 2005 on Guidelines for the employment policies of the Member States,* 2005, p. 6 Eiropas Savienības Padome. Lēmums par dalībvalstu nodarbinātības politikas pamatnostādnēm.

Pieejams: http://eur-ex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:205:0021:0027:LV:PDF

5. *European Company survey 2009. Flexibility profiles of European companies*. Luxemburg: Office of Official Publications of the European Communities, 2010. 31 p.

6. *First European Quality of Life survey: Time use and work-life options over the life course.* Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Pieejams: http://www.eurofound.europa.eu, 2007. 119 p.

7. *Flexicurity: Actions at Company Level*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Pieejams: http://www.eurofound.europa.eu

8. *Flexicurity and Industrial relations. Report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Pieejams: http://www.eurofound.europa.eu

9. Goudswaard. A., Nanteuil, M. *Flexibility and working Conditions: A Qualitative and Comparative study in seven EU Member states.* Luxembourg: Office of Official Publications of the European Communities. 2000. 142 p.

10. *GREEN PAPER Modernising labour law to meet the challenges of the 21 st century*.

Pieejams: www.ec.europa.eu

11. Housset, B. *Attractive workplace for all: Contributions to the Lisbon strategy at company level.* Luxemburg: Office of Official Publications of the European Communities. 2008. 32 p.

12. Kalniņa, L. "*Elastdrošu attiecību vadīšanas sistēma uzņēmumā un tās ieviešanas metodoloģija*". LU Promocijas darbs, 2012. 180 lpp.

Pieejams: https://luis.lanet.lv/pls/pub/luj.fprnt?l=1&fn=F171437179/Laura%20Kalnina%202011.pdf

13. *Proposal for a COUNCIL DECISION On guidelines for the Employment policies of the Member States 815*. Pieejams: Eur-lex.europa.eu: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0815en01.doc

14. Rousseau, D., Wade-Benzoni, K. Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*. 1994., N 3, vol. 33, p. 463–489.

15. *Varieties of flexicurity: reflections on key elements of flexibility and security. Background paper*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Pieejams: http://www.eurofound.europa.eu

16. Wilthagen, T., Tros, F. The concept of "flexicurity": a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European review of Labour and research.,* 2004, N 2, vol. 10, p 166–186.

17. Wilthagen, T., Tros. F., Lieshout. H. Towards 'flexicurity'? Balancing Flexibility and Security in EU Member States. *European Journal of Social Security*, 2004, N 2, vol. 6, p. 113–136.

18. *Working time options over the life course: Changing social security structures*. Dublin: European Foundation for the

Improvement of Living and Working Conditions.

Pieejams: http://www.eurofound.europa.eu, 2005. 90 p.

19. *Working time options over the life course: New work patterns and company strategies*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Pieejams: http://www.eurofound.europa.eu, 2006. 129 p

20. www.eurofound.europa.eu

21. www.lbas.lv

22. www.lddk.lv

EIROPAS SOCIĀLAIS FONDS

LATVIJAS BRĪVO ARODBIEDRĪBU SAVIENĪBA

EIROPAS SAVIENĪBA

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība, Bruņinieku ielā 29/31
Rīgā, LV-1001, tālrunis: 67035960, www.arodbiedribas.lv