

Szerkezetátalakítás a villamosenergia-ipari ágazatban: Eszköztár a szociálisan felelős szerkezetátalakításhoz, a legjobb gyakorlatra vonatkozó útmutatóval

**Jelentés
az EURELECTRIC, az ESPU és az EMCEF számára**

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

TARTALOM

	Vezetői összefoglaló	3
	Fő ellenőrző lista a szerkezetátalakításhoz	4
1.	Bevezetés	5
1.1	A szerkezetátalakítás háttere a villamosenergia-ipari ágazatban	5
1.2	Meghatározások: mit értünk szerkezetátalakítás alatt	6
1.3	Az eszköztár célja és terjedelme	8
2.	Szociális párbeszéd	9
2.1	Miért fontos a szociális párbeszéd?	10
2.2	Hogyan lehet kezelni a szociális párbeszéd kérdéseit?	10
2.2.1	A szociális párbeszéd megközelítése	10
2.2.2	Az elkötelezettség szintje	12
2.2.3	Legyünk realisztikusak	12
2.2.4	A szerkezetátalakítási folyamat követése és értékelése	13
2.2.5	Megfelelő idő felszabadítása a szakszervezeti képviselők számára	13
2.2.6	Privatizáció, liberalizáció és szerkezetátalakítás	13
2.2.7	Privatizáció	13
2.2.8	Liberalizáció	14
2.2.9	Kkv-k	15
2.2.10	Ügynökségen keresztül kölcsönzött és ideiglenes munkaerő	15
2.2.11	Egyesített munkaerő-állományok	16
2.2.12	Kiszervezés	16
2.2.12.1	Képzés	18
2.2.12.2	Foglalkoztatási feltételek	18
2.2.12.3	Szolgáltatási minőség	18
2.2.12.4	A szolgáltatások elszámoltathatósága és a felelősség	18
2.2.13	Kiszervezés külföldre	19
2.3	Szociális párbeszéd: összefoglaló	19
2.4	Ellenőrző lista a szociális párbeszédhez	21
3.	Előrejelzés és átláthatóság	23
3.1	Miért fontos az előrejelzés és az átláthatóság?	24
3.2	Átmenet egy kisebb széndioxid-kibocsátású gazdaságba: egy konkrét példa	24
3.3	Hogyan kezeljük az előrejelzés és az átláthatóság kérdéseit?	25
3.3.1	Előrejelzés	25
3.3.2	Átláthatóság	26
3.4	Az előrejelzést segítő mechanizmusok	28
3.4.1	Keretszerződések	28
3.4.2	Közös szövegtervezetek	29
3.4.3	Foglalkoztatási kutatóközpontok	29
3.4.4	Stratégiai tervezés és folyamatos szerkezetátalakítás	30
3.4.5	Egyenlőség és sebezhető csoportok	30
3.5	Előrejelzés és átláthatóság: összefoglaló	31
3.6	Ellenőrző lista az előrejelzéshez és az átláthatósághoz	32
4.	Képzés, átképzés és átcsoportosítás	33
4.1	Miért fontos a képzés, az átképzés, és az átcsoportosítás?	34
4.2	Hogyan lehet kezelni a képzés, az átképzés és az átcsoportosítás kérdéseit?	34
4.2.1	Hivatalos mechanizmusok kialakítása a dolgozók átképzésére	34
4.2.2	Átcsoportosítás és áttelepítés	35
4.2.3	Átképzés ágazati szinten	35
4.2.4	A munkaerő szaktudásának kérdései	36
4.2.5	Korhatár előtti nyugdíjazás és szaktudás szerinti összetétel	36
4.2.6	A szaktudás elszökésének megelőzése	37

4.2.7	Élethosszig tartó tanulás	37
4.3	Képzés, átképzés és átcsoportosítás: összefoglaló	39
4.4	Ellenőrző lista a képzéshez, átképzéshez és átcsoportosításhoz	40
5.	Egészségügyi és pszichoszociális kérdések	41
5.1	Miért fontosak az egészségügyi és pszichoszociális kérdések?	42
5.2	Hogyan lehet kezelni az egészségügyi és pszichoszociális kérdéseket?	42
5.2.1	Beavatkozások a munkahelyen	42
5.3	Egészségügyi és pszichoszociális kérdések: összefoglaló	44
5.4	Ellenőrző lista az egészségügyi és pszichoszociális kérdésekhez	45
6.	A hatóságok szerepe	46
6.1	Miért fontosak a hatóságok?	47
6.2	Hogyan lehet kezelni a hatóságok bevonásának kérdését?	47
6.2.1	Támogatás keresése	47
6.2.2	Időben történő beavatkozás	49
6.2.3	A partnerkapcsolatok működtetése	49
6.2.4	Alternatívák	50
6.3	A hatóságok szerepe: összefoglaló	50
6.4	Ellenőrző lista a hatóságok szerepéhez	51
7.	Határokon átnyúló tanulás	52
7.1	Miért fontos a határokon átnyúló tanulás?	53
7.2	Hogyan lehet kezelni a határokon átnyúló tanulás kérdését?	53
7.2.1	Európai Üzemi Bizottságok	53
7.2.2	Európai szakszervezeti szövetségek és munkáltatói szervezetek	53
7.2.3	Szervezeti szintű lehetőségek	54
7.3	Határokon átnyúló tanulás: összefoglaló	54
7.4	Ellenőrző lista a határokon átnyúló tanuláshoz	55
1. Függelék	Mélyreható szerkezetátalakítási esettanulmány a Vattenfall-nál	56
2. Függelék	Mélyreható szerkezetátalakítási esettanulmány az EDF SA/Energy-nél	60
3. Függelék	Fogalmak	63
4. Függelék	Kapcsolattartók és további információforrások	66
5. Függelék	Fő ellenőrző lista	68
	Hivatkozások	69

Vezetői összefoglaló

A piac liberalizációjára vonatkozó különféle európai uniós irányelveket figyelembe véve a szerkezetátalakítás folyamatos kérdéssé vált a villamosenergia-ipari ágazatban működő szociális partnerek számára Európában **(p5)**. Az európai szociális modell kontextusán belül a munkáltatók és a szakszervezetek közötti hatékony szociális párbeszédet tekintik a legjobb módszernek a szerkezetátalakítás hatásainak kezelésére. Ezt a gyakorlatot erősítik mind az európai, mind a nemzeti jogalkotási keretek valamint egy erőteljes üzleti példa **(p9)**.

Ahhoz, hogy a szociális párbeszéd hatékony legyen, annak időben kell történnie, aktívnak és együttműködőnek kell lennie, és folyamatos módon teljesen be kell vonnia az érintett munkavállalókat. Mindig biztosítani kell a haladás követését és az kimenetel értékelésére szolgáló mechanizmusokat. A szociális párbeszédnek az egyes partnerek pozíciójának realisztikus megértésén kell alapulnia. a szociális párbeszéd ösztönzése a kkv-knél, kiszervezés esetén és az atipikus dolgozóknál segíthet csökkenteni a „csendes szerkezetátalakítás” hatásait **(p14)**.

Az előrejelzés és az átláthatóság minden szerkezetátalakítás sikeréhez elengedhetetlenül szükséges. Ezeknek a megközelítéseknek be kell épülniük a szervezet napi életébe, ha folyamatosan, hatékonyan kívánják kezelni a változásokat **(p21)**. A előrejelzés és az átláthatóság által biztosított bizalom fejlesztése érdekében számos szervezetnek és mechanizmusnak kell rendelkezésre állnia, amelyek a szerkezetátalakítás céljait szolgálják.

A munkaerő hosszú távú tervezése, amely hivatalos átképzési mechanizmusokat és az élet-hossziglan tartó tanulás szellemiségét tartalmazza segíti a dolgozó általános foglalkoztathatóságát és a vállalatban belüli esetleges átcsoportosítását is **(p31)**. Az olyan szerkezetátalakítási döntések, amelyek a tapasztalt dolgozók elvesztésével járnak, mint pl. a korai nyugdíjazás, mind vállalati mind pedig ágazati szinten fokozzák a szakképzett dolgozók eltávozásának kockázatát **(p34)**.

A szerkezetátalakítás tapasztalatai káros hatással lehetnek mind a vállalattól távozó, mind az ott maradó dolgozók egészségére. Ennek minimalizálására pozitív egészségügyi stratégiákat kell bevezetni még a szerkezetátalakítás előtt, és ezek a vállalati szervezeti életének részévé kell válniuk **(p40)**.

A szerkezetátalakítás körülményeitől függően a szociális partnerek tevékenységével összefüggésben a helyi, országos illetve európai szintű hatóságok jótékony szerepet játszhatnak a szociális partnerek tevékenységével kapcsolatban **(p45)**. Különösen így van ez olyankor, amikor a szerkezetátalakítást végrehajtó vállalkozás az adott földrajzi területen a legnagyobb munkáltató.

A szociális partnerek képesek lehetnek a meglévő európai támogatási alapokból konkrét segítséghez jutni munkavállalóik és munkáltatóik számára a változások menedzseléséhez **(p46)**. A szektor egyre inkább nemzeteken átnyúló természetéből adódóan, egyre több lehetőség nyílik a más vállalatoknál kialakult, szerkezetátalakítással kapcsolatos legjobb gyakorlatok figyelembe vételére. Ez megkönnyíthető a meglévő európai szintű szociális partner szervezetek segítségével.

1. Bevezetés

1.1 A szerkezetátalakítás háttere a villamosenergia-ipari ágazatban

1996-ban az EU Miniszterek Tanácsa elfogadta az *elektromos áram belső piacának közös szabályaira vonatkozó 96/92/EK irányelvet*. Az irányelv fő csapásiránya a szektor liberalizálása volt. A liberalizáció sokkal nagyobb ütemben folyt, mint ahogy azt az irányelv feltételezte, 2009-re várható teljes piaci nyitással. Miközben ez alatt az átalakulási időszak alatt az Európai Bizottság megerősítette az irányelv közszolgáltatásra vonatkozó rendelkezését, elkezdődött a szociális partnerek közötti párbeszéd is az EURELECTRIC, az EPSU és az EMCEF bevonásával, és foglalkozni kezdtek az egészségi és biztonsági kérdések fejlesztésével, valamint a szerkezetátalakításnak a foglalkoztatásra és az egyenlőségreⁱ gyakorolt hatásaival is. Miközben ezeket a változásokat bizonyos esetekben a liberalizáció váltotta ki, és a legtöbb esetben felgyorsította azokat, a villamosenergia-ipari ágazatban nem ez az egyetlen mozgató tényező (ld. az 1.2 pontot).

A kommentátorok azt sugallják, hogy „a szerkezetátalakítás, a liberalizáció illetve a privatizáció folyamatait a leggyakrabban kétségkívül a munkahelyvesztés kontextusában látjuk.” A nettó munkahelyvesztést tekintve az EU-15 államaiban az 1995-2005 közötti időszakban 246 000 munkahely szűnt meg az ágazatban, míg az új tagállamokban 2000 és 2004 között összesen 44 000. A legnagyobb veszteség a „fejlett, nyílt piacokon” érte a munkavállalókat, és ezt a „nyílt piacok” követték. Mostanáig a legkisebb nettó veszteség a liberalizáció folyamatában lévő piacokon következett be (lásd alább)ⁱⁱ. Az Európai Parlament energiaügyi bizottságának legutóbbi döntésével (2008. május) azonban, amely arra kényszeríti a tagállamokat, hogy a vertikálisan integrált társaságokat bontsák fel, ezek az adatok valószínűleg változni fognak.

A termelési, elosztási-átviteli valamint kereskedelmi és értékesítési alágazatok eltérően érintettek, a legnagyobb veszteségek az elosztásban, a legnagyobb növekedések pedig a kereskedelmi, és – kisebb mértékben – a megújuló forrásokat használó termelésben jelentkeztek.

Ami a foglalkozásokat illeti, általánosságban csökkenések történtek az „alacsonyabban képzett” munkahelyeknél, az üzemi és gépkezelőknél, az alapfokú végzettséget igénylő munkáknál, a középvezetőknél, a betanított és a szakmunkás hálózati dolgozóknál. Ezeket főleg kiszervezéssel (outsourcing) érték el a kereskedelmi, adminisztratív és vevőszolgálati személyzet területén. Ezzel szemben általánosságban növekedés történt a felsővezetőknél, a szakmai, jogi és műszaki pozíciókban, a projekt-menedzsment személyzetben valamint a kereskedelmi és az alkuszi tevékenységnél. Általánosságban elmondható, hogy az ágazatban a középfokú végzettségű dolgozók dominálnak, de jelentős csökkenés volt tapasztalható az alacsonyabban képzett dolgozóknál, és ennek megfelelően meredek növekedés történt a magasban képzett munkavállalóknál.

A megújuló energiaforrásoknál a hagyományos szén-, olaj- és gáztüzelésű technológiákról történő elmozdulás részben a javasolt, a *megújuló energiaforrásokból származó energia használatának ösztönzéséről szóló EU irányelvnek*ⁱⁱⁱ köszönhető. E változások hatása valószínűleg általános növekedést eredményez a magasabban képzett munkahelyek tekintetében, különösen a műszaki és marketing területeken, és ennek megfelelő általános csökkenést az alacsonyabb képzettség-igényű munkahelyeknél.

Összefoglaló: *Az áram- és gázpiacok megnyitásának hatása a foglalkoztatásra* (ECOTEC Research and Consulting 2007, Brüsszel; Európai Bizottság)

Ez a teljesítmény-értékelő tanulmány az európai árampiaci nyitás foglalkoztatásra gyakorolt hatását valamint azt vizsgálta, hogyan kezelték ezt a különböző vállalatok. Fő európai és országos szintű politikára vonatkozó ajánlásai:

Európai szinten

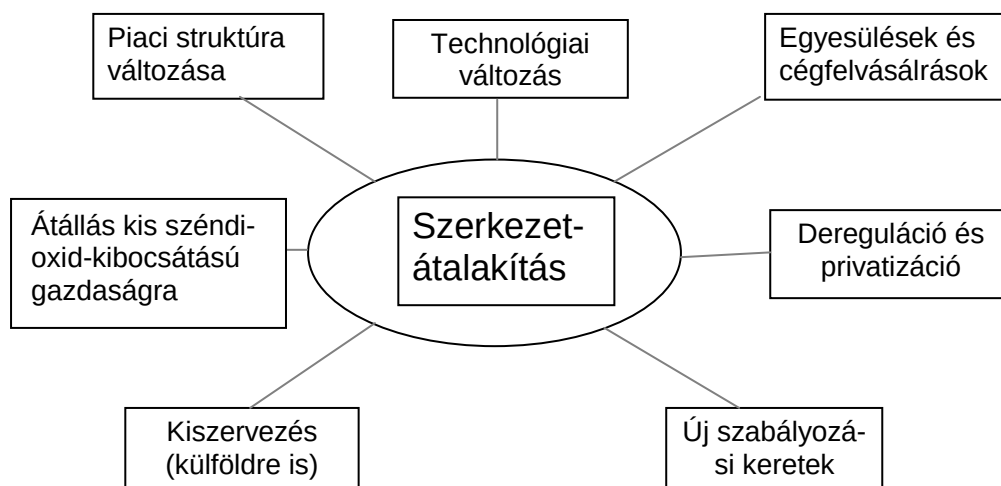
- ❖ Az Európai Bizottságnak tovább kell vizsgálnia a villamosenergia-ipari ágazat liberalizációjának pozitív és negatív hatásait, és ösztönöznie kell a tagállamokat (a nyílt koordináció módszerével), hogy a szociálisan felelős szerkezetátalakítás jó gyakorlati megközelítéseit adják tovább.
- ❖ A jó gyakorlat elterjesztését azokban a tagállamokban kell a legaktívabban végezni, ahol a liberalizáció még a legkorábbi szakaszában van.
- ❖ Az Európai Bizottságnak latba kell vetnie befolyását a konstruktív szociális párbeszéd előmozdítása érdekében a szektorban folyó szerkezetátalakításban részt vevő és a munkaerőpiaci változásokat menedzselő felek között.

Az egyes országok szintjén

- ❖ A nemzeti szociális partnereknek és egyéb érdekeltnek aktívan nyomon kell követniük és konzultálniuk kell a piaci nyitás hatásairól, különösen:
 - a foglalkoztatás ágazati és területi változásairól a gyors átalakulás során.
 - a kiszervezésnek a foglalkoztatásra gyakorolt lehetséges hatásairól, különösen a munkakörülményeket, az egészségügy és biztonság valamint a szakmai készségek fejlesztését illetően.
 - a műszaki területeken a felmerülő szakmai készségbeli hiányosságok okozta esetleges veszélyekről.
 - a fiatal műszaki diplomásoknál a továbbképző tréning-lehetőségek szükséges szintjéről.
 - The importance of establishing transferable systems for retraining, particularly to ensure effective redeployment.

1.2 Meghatározások: mit értünk szerkezetátalakítás alatt

A szerkezetátalakítás az üzleti tevékenység átalakítása, amelynek célja a hatékonyság és a profit növelése. A következőképpen ábrázolható:



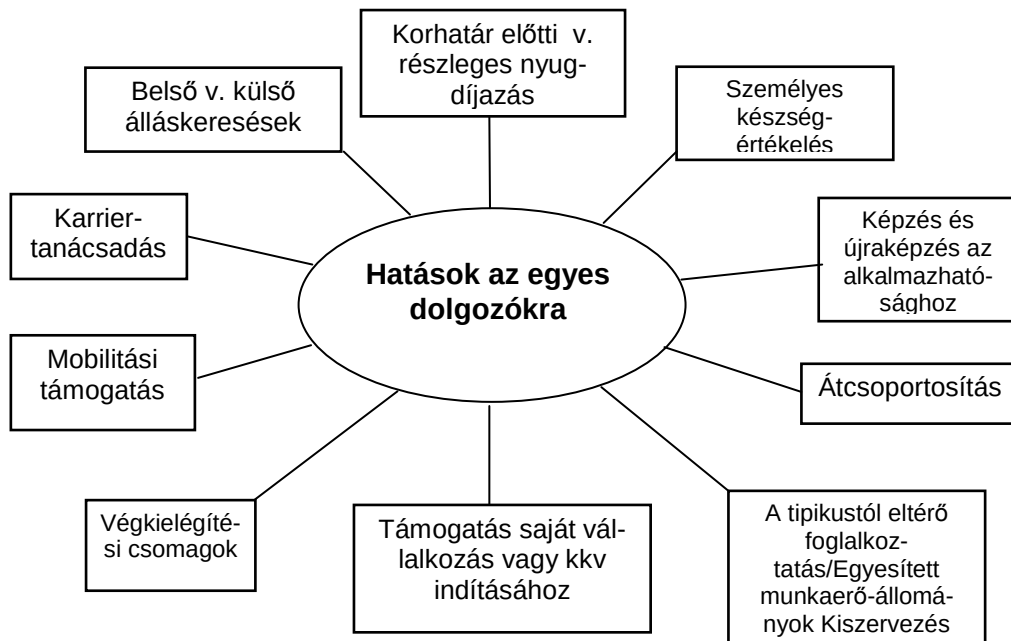
Maga után vonhatja a szervezet földrajzi elhelyezkedésének megváltozását is valamint a létszámok csökkenését, és nagy szervezetek esetében hatással van az ellátási láncokra is. Nemcsak a multinacionális és nagy szervezeteket érinti, hanem nagyon gyakran a kis- és középvállalatokat (kkv-eket) is. A figyelemnek az előbbire való koncentrálódása miatt az utóbbi rováására, a kkv-k szerkezetátalakítás „csendes szerkezetátalakítás” néven ismert.

Az eszköztár („Toolkit”) a szerkezetátalakítást az ún. „szociálisan felelős szerkezetátalakítás” (Socially Responsible Restructuring) röviden SRR^{iv} szempontjából veszi figyelembe. Ha a szerkezetátalakítást alapvetően a részvényesek rövid távú nyereségének szempontjai vezérlük, az SRR-re úgy lehet gondolni, mint amely az érdekeltek számára hosszú távon jelent értéket^v. Mint ilyen, az SRR-ben számosan érdekeltek lehetnek (ideértve a szociális partnereket is), különféle érdekekkel, amelyek vagy egybeesnek vagy nem.

Ha a szerkezetátalakítás több esemény bármelyikét maga után vonja, akkor az SRR egy teljesebb mértékben menedzselt folyamat, amely magában foglalja:

- a változás és hatásainak előrejelzését, különösen a dolgozók számára;
- egy durva változás hatásaival szemben az alternatívák alapos megfontolását, pl. kényszerelbocsátások;
- fenntartható és felelős megoldások keresését a változásokra, konstruktív, mélyreható folyamatos párbeszédet a szociális partnerek és a szélesebb értelemben vett érdekeltek között;
- a változás hatásának és folyamatának értékelését^{vi}

Az egyes dolgozót a szerkezetátalakítás az alábbi lehetséges módok közül néhány vagy akár a legtöbb módon is érintheti:



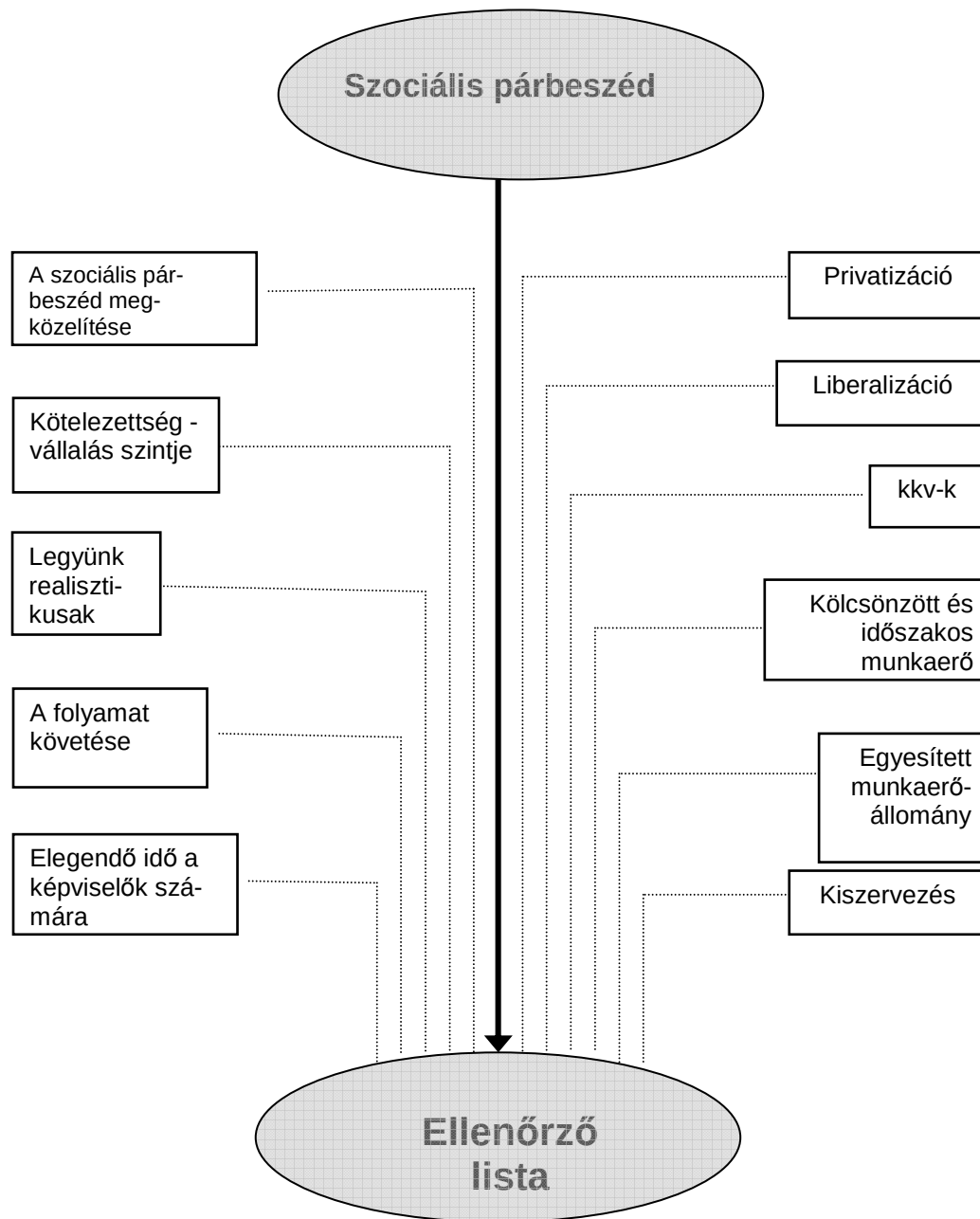
1.3 Az eszköztár célja és terjedelme

Az eszköztárat arra tervezték, hogy előmozdítsa a szociálisan felelős szervezetátalakítási gyakorlatra irányuló megértést és tudatosságot a munkáltatóknál, vezetőknél és a szakszervezeteknél. A szervezetátalakítási folyamatokban alkalmazott olyan legjobb gyakorlatokra koncentrál a villamosenergia-ipari ágazaton belül és kívül, amelyeknek pozitív a kimenetelük, a szociális partnerek számára, és amelyek továbbadhatók illetve alkalmazhatók az ágazatban.

Különösen azt reméljük, hogy az eszköztár felkelti a délkelet-európai energiaközösség szociális partnereinek érdeklődését az egyetértési nyilatkozat (2007) után, az energiaszektorbeli piaci nyitás szociális dimenzióival és a szociális párbeszéd fejlesztési folyamatával kapcsolatban, ideértve szociális fórumok létrehozását és szociális akciótervek kidolgozását, amelyek a régió piaci nyitásának hatásaival foglalkoznak. (Erre vonatkozó további információkért ld.: <http://www.epsu.org/r/239>).

Ez az eszköztár az európai villamosenergia-iparban működő szociális partnerekkel végzett kutatómunkán és másodlagos forrásokon alapul. A következő területeket veszi figyelembe: szociális párbeszéd, előrejelzés és átláthatóság, képzés, átképzés és átcsoportosítás, egészségügyi és pszichoszociális kérdések, a hatóságok szerepe és a határokon átnyúló tanulás. Mindegyik után található egy ellenőrző lista, amely útmutatót kínál a felhasználók számára a szervezetátalakítás problémái és buktatói között. Miközben a szervezetátalakítás körüli kérdéseket az európai villamosenergia-ipari ágazaton belüli és kívüli legjobb gyakorlatot bemutató példákon keresztül szemlélteti, az eszköztár két mélyebb esettanulmányt is közöl (1. és 2. Függelék), valamint egy fogalomtárat és a kapcsolattartó személyek listáját, valamint további információkat (3. és 4. Függelék).

2. Szociális párbeszéd



2.1 Miért fontos a szociális párbeszéd

Az európai szociális párbeszéd központi eleme az európai szociális modellnek, amely szilárdan a maastrichti szerződésben gyökerezik (138. és 139. cikkely), és kapcsolódik azokhoz a vitákhoz, konzultációkhoz, alkutárgyalásokhoz és közös akciókhoz, amelyeket az ipar két oldalának (vezetés és munkavállalók) képviselőitében a szociális partner szervezetek hajtanak végre. A szociális párbeszéd folyamata nyomán az európai szociális partnerek már több mint 300 közös szövegtervezetet készítettek. az európai szociális párbeszédnek mindig arra kell törekednie, hogy a szociális párbeszéd országos gyakorlatát továbbfejlesszék. A vezetőség és a munkavállalók közötti párbeszéd folyamatán túlmenően a szociális párbeszéd egyben olyan mechanizmus is, amelynek segítségével a szociális partnerek részt vesznek az európai szociális normák megfogalmazásában, továbbá alapvető szerepet játszik az Európai Unió irányításában.

Az Európai Bizottság konkrét és strukturált kereteket határozott meg a szociális partnerek szerepének fejlesztésére (ETUC, UEAPME, Business Europe és CEEP, stb.) Európán belül, és 1985 óta aktívan közreműködik a szociális partnerekkel a legjobb gyakorlat előmozdításában számos területen. Az Európai Bizottság hangsúlyozza, hogy erős és robusztus szociális párbeszédre van szükség, különösen szerkezetátalakítás során. Hangsúlyt fektet a szociális partnerek szerepére a szektor párbeszédbizottságok valamint azok szektor- és regionális követési kezdeményezései tekintetében. Ezen túlmenően a Bizottság elismeri, a partnerek tudását és tapasztalatát, és szerepüket a hatóságok tájékoztatásában és figyelmeztetésében minden szinten. A kutatásokból (MIRE) egyértelműen kitűnik, hogy a dolgozók számára maga a szociális párbeszéd folyamata gyakran ugyanolyan fontos, mint annak kimenetele.

A sikeres szerkezetátalakítási eseteknél általában aktív partneri kapcsolat van a vezetőség és a munkavállalók között – erőteljes szociális párbeszédet követelnek meg. (TRACE projekt).

Az európai és nemzeti jogi követelményeknek való megfelelésen túl a társadalmi párbeszédnek üzleti szempontból is van értelme. A dolgozókkal való konzultáció segíthet a végrehajtandó szerkezetátalakítással szembeni ellenállás leküzdésében, mivel valószínűbb, hogy a dolgozók úgy érzik, az ő véleményüket is meghallgatták, és az ő érdekeiket is figyelembe vették. A konzultatív megközelítés előmozdíthatja a konszenzus folyamatát is. Ha ilyen módon „adják el” nekik vagy legalábbis elfogadtatják velük a szerkezetátalakítási folyamatot, ez segíthet csökkenteni a munkáltatóval szembeni ellenállást az olyan dolgozók részéről, akiket a folyamat egyébként kedvezőtlenül érint, illetve megnyugtathatja azokat, akiket nem érint közvetlenül a munkáltató kötelezettség-vállalása a dolgozók méltányos kezelésére vonatkozóan. Ez a folyamat ugyanakkor csak akkor lehet hatékony, ha a dolgozók hisznek abban, hogy szakszervezeteik aktívan képviselik érdekeiket, és nem csupán eszközök a vezetőség kezében. Más szóval ahhoz, hogy a szakszervezetek hatékonyan képviselhessék a munkavállalókat a szerkezetátalakítás során, láthatónak kell lennie, hogy megőrzik a munkáltatótól való függetlenségüket, miközben konstruktívan együttműködnek vele. Az EURELECTRIC partnerek szerkezetátalakítás során szerzett tapasztalataira vonatkozó felmérésben egy szakszervezeti képviselő megemlítette hogy „nyílt és őszinte vitákat tartanak, mielőtt bármilyen döntést hoznának”, alátámasztva azt a véleményt, hogy lehetséges vitákat lefolytatni a döntések előtt, annak ellenére, hogy a munkáltatókra nyomás nehezedik a szerkezetátalakítás során.

A munkáltató számára a szerkezetátalakítás során a szakszervezetekkel való konzultáció egyik előnye a költség. A munkáltatók csökkenthetik a munkavállalókkal való konzultáció költségeit, ha a szakszervezetekkel, mint a dolgozók kollektív hangjával kezdenek szociális párbeszédet ahelyett, hogy kialakítanak egy kollektív kommunikációs mechanizmust vagy közvetlenül és egyenként kommunikálnak a dolgozókkal.

2.2 Hogyan lehet kezelni a szociális párbeszéd kérdéseit?

2.2.1 A szociális párbeszéd megközelítése

A legtöbb európai államban követelmény, hogy a munkáltatók konzultáljanak a munkavállalókkal. A partnerek közötti szociális párbeszéd keretei és szervezetei országról országra változnak, és gyakran visszatükrözik a kollektív alkutárgyalások jellegét és szintjét az és az adott ország jogi kereteit. Az *Egyesült Királyságban* például, ahol a kollektív alkutárgyalások domináns formája a vállalati szintű kollektív alkutárgyalás, a szociális párbeszéd vállalati szinten történik. *Németországban* a szociális párbeszéd ipari szinten folyik, tükrözve a kollektív alkutárgyalások jellegét az országban.

A szociális partnereknek a megfelelő időben kell cselekedniük, és cselekvésüknek egy megszakítatlan folyamat képét kell mutatnia, nem olyan valaminek, ami egy krízis kapcsán kezdődött el. A helyi vagy vállalati szinten a vállalatoknak és a szakszervezeteknek gyakran kialakult szervezeteik vannak, amelyekben keresztül részt vesznek a szociális párbeszédben. A *német RWE* társaságnál például a munkáltató és a szakszervezeti képviselők „rendszeres párbeszédet folytatnak a vállalat üzemi bizottságának munkacsoportján, gazdasági bizottságán valamint a megváltozott munkaképességű munkavállalók képviselőin keresztül (RWE válasz a felmérésre).

Az információk korlátozott terjesztése megakadályozhatja a megfelelő párbeszédet. Az információk közzététele közelebb hozza egymáshoz a feleket, és előmozdítja a nyílt és őszinte megbeszéléseket (MIRE). Ha bármelyik fél visszatart olyan információkat, amelyek előmozdíthatnák a párbeszédet, ez aláássa a tárgyalásokat és nehéz lesz lehetséges megoldásokat találni. A jó szociális párbeszéd előmozdítása érdekében az *E.On* projekt-csoportokat hozott létre a szerkezetátalakítás során, amelyekbe meghívták a szakszervezeti képviselőket, abban a reményben, hogy ezzel elkerülhetik az összeütközéseket. A munkavállalói képviselők ilyen bevonása építi a bizalmat, és szélesíti a tárgyalásokhoz szükséges tudásbázist.

A kényszerelbocsátások megtárgyalása a munkavállalói képviselőkkel minden országban megvan, de a konzultáció terjedelme és mélysége eltérő. Ugyanakkor nyitott kérdés lehet, hogy mire terjedjenek ki a szerkezetátalakításra vonatkozó alkutárgyalások. *Svédországban* a vezetők és dolgozó együttműködéséről szóló törvény (Codertermination Act) kötelezi a munkáltatót, hogy konzultáljon a szakszervezetekkel a vállalatot vagy a munkával kapcsolatos viszonyokat érintő minden kérdésben. A szerkezetátalakítás gyakran ad okot a munkáltató és a munkavállalókat képviselő szakszervezet közötti közvetlen tárgyalásokra. *Franciaországban* és *Belgiumban* az a szokásos, hogy a konzultáció az üzemi bizottság strukturális keretei között zajlik, *Németországban* pedig az üzemi bizottság jogosult tárgyalni, bár jogaik a törvény szerint meghatározottak és korlátozottak. Az *Egyesült Királyságban* a szerkezetátalakítás jogi keretei megkövetelik a konzultációt a dolgozók képviselőivel, de ha a munkahelyen nincs szakszervezet, a párbeszéd csak korlátozott lehet. *Csehországban* a *CEZ* esetében a szakszervezeteknek „tanácskozási joguk” van mind a társaság pénzügyi helyzetét, az éves eredmények előrejelzésére vonatkozó információkat, a szervezeti változásokat, a képzést és átképzést illetően, mind pedig a fizetéssel kapcsolatban. Igen széles körű „tájékoztatáshoz való joguk” is van, amely magába foglalja a szakszervezetek jogát ahhoz, hogy tájékoztatást kapjanak a toborzásról és az elbocsátásokról, valamint a társaság környezetre gyakorolt hatásáról. A megállapodás meghatározza a „konzultáció” fogalmát is, és tartalmazza az üzemi bizottságokról szóló európai irányelv jogi követelményeit is.

Az információk egyszerű cseréje azonban a két fél között még nem jelenti a szociális párbeszéd megvalósulását. A szerkezetátalakítási folyamatban a munkáltatók alapvető célja a korai, aktív, együttműködő és holisztikus beavatkozás. A kérdések vitára bocsátása a szakszervezetekkel biztosíthatja a munkavállalók aktív bevonását a folyamat korai és kritikus szakaszában. A munkáltatóknak a szociális párbeszéd folyamatát lehetőségként kell felfogniuk arra, hogy bevonják a dolgozókat, támaszkodjanak tudásukra és tapasztalataikra, ami értelmes tárgyaláshoz vezet a szakszervezetekkel a vállalkozás jövőjét illetően. A szociális párbeszéd nem csupán a felek véleményeinek ismertetése egy fórumon belül, hanem egy átfogó, koordinált és együttműködő megközelítés a problémák megoldásához, amelyben minden fél oda-

figyel, tiszteletben tartja és megpróbálja befogadni a másik nézőpontját. Bizonyos értelemben a szociális párbeszéd során a felek magukévá teszik a munkahelyi helyzetet és a megoldásokat. Biztosítani kell azt is, hogy a szerkezetátalakítás folyamata révén végrehajtandó átmenet a lehető legzökkenőmentesebb legyen.

A szociális párbeszéd külső felek részvételét is szükségessé teheti. Amikor a munkáltató és a szakszervezetek közötti párbeszédet követően nyilvánvalóvá válik, hogy bizonyos számú dolgozónak az elbocsátással kell szembenéznie, a tárgyalásokba be kell vonni a hatóságokat is, például helyi munkahely-áttelepítési kezdeményezéseket kell indítani.

A szociális partnerek közötti hatékony interakció érdekében alapvető fontosságú, hogy mindkét fél előre tervezzen, és így a célok világosak legyenek, és minden résztvevő azonos célok érdekében dolgozzon. A szakszervezeteknek és a munkáltatóknak természetesen eltérőek az érdekeik, de megállapodásra juthatnak bizonyos konkrét folyamatokat és kimeneteleket illetően, és ha ezeket már az elején megfelelően megtervezik, nagyobb esély lesz a sikerre. A felmérés egyik válaszadója megjegyezte, hogy „a javasolt változásokat nem vizsgálják meg teljes mértékben, és a végső döntések, amiket a változás eredményeképpen hoznak eltérnek a tervtől.” Ez a megjegyzés szemlélteti, hogy a munkáltatóknak biztosítaniuk kell, hogy minden félnek elegendő ideje legyen a tervezett változtatások lehetséges következményeinek megvizsgálására.

A szerkezetátalakítás összefüggésrendszerében a szakszervezeti stratégiák úgy jellemezhetők, hogy az „együttműködő partneri kapcsolattól és tárgyalásos rendezéstől kezdve egészen a harcok ellenállásig”^{vii} terjednek. Ezek egész szerkezetátalakítási folyamat során a tárgyalásos rendezés és a harcok ellenállás között mozoghatnak. Ami a vezetőséggel való kapcsolatot illeti, a szerkezetátalakításra eltérő válaszok lehetnek a helyi és országos szintű szakszervezeti képviselők között is. Ez előmozdíthatja a helyi szakszervezet és a vezetőség közötti szövetséget, de ellenséges helyzetet is teremthet helyi szinten. A helyi, regionális, országos, ágazati és európai szintű szakszervezetek szerepe az, hogy megkönnyítsék és aktívan részt vállaljanak a párbeszédben, hogy minimálisra csökkentsék a szerkezetátalakítás munkavállalókra gyakorolt hatásait, és hogy őrködjének a tagság hosszú távú érdekei fölött. A szakszervezeteknek megvan a saját struktúrájuk, amely régióként, ágazatonként illetve országonként változik.

A szakszervezeteknek szerkezetátalakítás esetén ugyanakkor kezdeményezőknak is kell lenniük, alternatívákat kell javasolniuk a munkahelyek megszűnése helyett, általában a foglalkoztatás biztonsága és a munkaidő közötti kompromisszumok révén. A legjobb példa a Volkswagen 1993-as megállapodása, amikor 30 000 munkahelyet sikerült megőrizni egy olyan kollektív megállapodással, amely bérengedményeket is téve a munkaidő csökkentését foglalmazta meg.^{viii}

2.2.2 Az elkötelezettség szintje

Bár alapvető fontosságú a szociális partnerek közötti, helyi szintű, hivatalos és informális tárgyalás és konzultáció, a fontosabb döntéseket általában nem helyi szinten hozzák meg. A szociális párbeszédnek ezért a megfelelő szinten kell zajlania – általában a szervezet legfelső szintjén. Az európai üzemi bizottság (EÜB) révén megvalósuló képviselő nem feltétlenül egyezik meg a szakszervezeti képviselővel, egy olyan időszakban azonban, amikor a tőke egyre inkább nemzeteken átnyúlóvá válik, az EÜB-k „összeurópai koordinációs eszköz”^{ix} jelentenek a szerkezetátalakítás összefüggésrendszerében. Az EDF esettanulmány vizsgálata azt mutatja, hogy az EÜB-k hasznosnak bizonyulnak abban, hogy betekintést biztosítsanak a munkavállalók számára a társaság számos országban folytatott tevékenységébe, ezáltal tehát fokozzák a dolgozók hangjának érvényesülését az egész társaságon belül. Ez javította a vállalatvezetőség és a munkavállalók kapcsolatát, mert az EÜB segítségével több munkavállaló véleménye jut képviselőhöz, és a szakszervezetek nagy mértékben tudnak hozzájárulni a munkáltatóval a vállalkozás tevékenységéről folytatott vitákhoz. Az EDF EÜB-je szerepet biztosít az európai szakszervezeti szövetségeknek is, ösztönözve ezáltal a viták és alkutárgyalások összeurópai megközelítését.

2.2.3 Legyünk realisztikusak

Egy az EURELECTRIC, az EMCEF és az EPSU által végzett közös felmérés során az egyik munkáltatói képviselő kiemelte, hogy a munkavállalóknak meg kell érteniük a szerkezetátalakítási folyamat közgazdasági oldalát, hogy miért van rá szükség, és véleménye szerint ez esetleg a szakszervezeti követelések mérséklődéséhez is vezethetne, különösen amikor ezek kívül esnek a munkáltatók befolyásán. Ez hasznos megjegyzés, mivel kitűnik belőle, hogy a valódi szociális párbeszédhez mindegyik félnek meg kell becsülnie azt, ami elérhető.

2.2.4 A szerkezetátalakítási folyamat követése és értékelése

A partnerek szerepének a dolgozók elbocsátása vagy önkéntes távozása után is folytatódnia kell. A szerkezetátalakítási folyamat és eredményeinek nyomon követését gyakran elhanyagolják, pedig ez is fontos. Ez a folyamat mind országos mind regionális szinten visszatükrözi a meglévő mechanizmusokat. A svéd *Vattenfall* energiaipari vállalat esetében egy szakszervezeti képviselők részvételével működő állandó referenciacsoportot hoztak létre, hogy folyamatosan figyelje és értékelje a munkaerő csökkentését a vállalatnál egy három éves időszakon át.^x Ez a folyamat azért fontos, mert lehetővé teszi, hogy a felek rövid, közép és hosszú távon értékeljék a megoldásokat és eredményeket, és ez különösen a határokon átnyúló tanulás esetén bizonyult hasznosnak (lásd a 7. fejezetben).

2.2.5 Megfelelő idő felszabadítása a szakszervezeti képviselők számára

Ahhoz, hogy a helyi szakszervezeti képviselők hatékonyan képviselhessék tagságukat, és teljes mértékben részt vehessenek a munkáltatóval közösen a szerkezetátalakítás folyamatában, megfelelő mennyiségű fizetett szabadidőre van szükségük. E nélkül a helyi szakszervezeti képviselők nem lesznek képesek megfelelően felkészülni a konzultációkra és alkutárgyalásokra, sem pedig teljes mértékben részt venni a munkáltatójukkal folytatandó megbeszéléseken. A nem főállású szakszervezeti képviselőknek is találkozniuk kell a tagsággal, hogy ismertethessék a vezetőség javaslatait, kikérhessék a dolgozók véleményét, és konzultálhassanak a vezetőség és a szakszervezet esetleges közös javaslatairól a szerkezetátalakítási folyamatra vonatkozóan. A vezetőségnek is szabad időre van szükségük a vállalat munkaideje alatt, hogy részt vehessenek a munkahelyen tartandó szakszervezeti értekezleteken. Az erre vonatkozó intézkedések hiányában nem folytatható értelmes konzultáció.

2.2.6 Privatizáció, liberalizáció és szerkezetátalakítás

A privatizációból és a liberalizációból felmerülő kérdések körvonalazása előtt fontos, hogy különbséget tegyünk e két dolog és a szerkezetátalakítási folyamat között. A szerkezetátalakítás egy válasz, amellyel a vállalatok reagálnak egy sor tényezőre, ideértve az új technológiák bevezetését, vállalatok egyesülését illetve felvásárlását. A liberalizáció nyomás alá helyezi a munkáltatókat, akik ennek hatására szerkezetátalakítást hajthatnak végre a vállalatnál, maga a liberalizáció azonban nem más, mint a kormány szabályozórendszerének lazulása. Bár a liberalizáció és a privatizáció gyakran kapcsolódnak egymáshoz, az állam még mindig szerepet játszhat a liberalizációnak kitett vállalatoknál – mint például a *Vattenfall*-nál és az *EDF*-nél. Ezzel szemben a privatizáció – bár gyakran a piac liberalizálására adott válasz – az a folyamat, melynek során a korábban állami tulajdonban lévő cégek magántulajdonba kerülnek.

2.2.7 Privatizáció

Számos új EU tagállamban sor került privatizációra az elmúlt évtized során, és valószínű, hogy a közeljövőben is lesz még ilyen más államokban, az EU-hoz való csatlakozásra való felkészülési folyamat során. A fő különbség a privatizáció és a szerkezetátalakítás másik fajtája között az, hogy a privatizációban az állam – mind munkáltatóként mind pedig tulajdonosként való érdekeltsége miatt – sokkal nagyobb mértékben részt vesz.

A KPMG^{xi} vizsgálata azt mutatja, hogy a közép- és kelet-európai országokban a privatizáció eltérő mértékben zajlott le. A kelet-európai villamosenergia-ipari ágazat privatizáció előtti különböző konkrét ágazatokra bontása is különböző sebességekkel alakul. Miközben számos ország elkülönítette az átviteli rendszerek üzemeltetőit, *Romániában és Bulgáriában* ez még folyamatban van. Ugyanakkor az elkülönítés és a privatizáció az áramtermelő szektorban

gyorsan megtörténik. Ennek az állandóan zajló folyamatnak köszönhetően a következő években nagy mértékű állami részvételre lehet számítani.

Az ágazat kormány általi privatizációjának sebessége az iparág meglévő felépítésétől függ. A privatizáció sebessége például azokban a nemzetgazdaságokban a leggyorsabb, ahol az elosztást és továbbítást már elkülönítették.

Magyarország alábbi esete itt hasznos példa, mivel azt szemlélteti, hogyan készülhetnek fel a szociális partnerek, amikor ilyen hatalmas változással kerülnek szembe.

Privatizáció Magyarországon

A magyar villamosenergia-ipar privatizációjára való felkészülés során, az 1990-es évek közepén, a szakszervezetek úgy érezték, hogy nem konzultáltak velük a lehetséges változásokat illetően. Ágazati szintű akcióval fenyegetőztek és nemzetközi szervezeteket vontak be, így a magyar kormány beleegyezett, hogy bizonyos fokú védelmet biztosít a munkavállalók számára, ami azt jelentette, hogy többek között a részvényekből származó jövedelem 5%-át átképzési és átcsoportosítási alapokba helyezték, finanszírozták a munkanélküli segély kiegészítését és a korhatár előtti nyugdíjazásokat, és támogatták két szakszervezet segélyalapjait. Abban is megállapodtak, hogy a privatizált társaságok megtartják a foglalkoztatás szintjét, továbbá emelik a fizetéseket és javítják a munkakörülményeket.

Az újabb tagállamokban a privatizáció üteme megnehezítette, hogy megfelelő információk birtokában lehessen részt venni a szociális párbeszédben. Ráadásul a gyanakvás, amelyet a szociális partnerek közötti kapcsolat kialakulásának kezdetén a bizalom hiánya okoz, akadályozhatja az információk megosztását.

Egy szakszervezetis válaszadó megjegyezte, hogy a munkáltató gyakran csak a törvény által a konzultációra kötelezően előírt előzetes értesítési időt biztosítja, ami nem enged elég időt a kérdések megfelelő megbeszélésére. Egy másik válaszadó megjegyezte, hogy a konzultációra időnként csak utólag kerül sor, így a munkavállalók és képviselőik tehetetlenek, és úgy érzik, hogy a véleményük nem számít. Amikor a szakszervezetek ilyen helyzetbe kerülnek, saját szerepüket csak „tűzoltásnak” érzik, és képtelennek érzik magukat arra, hogy értéket adjanak a folyamathoz vagy a szervezethez.

2.2.8 Liberalizáció

Miközben *Nagy-Britanniában* az 1990-es évek elején már megkezdtek az energiapiacok liberalizálását, az Európai Bizottság ekkor kezdett tervek készíteni a gáz és árampiacok megnyitására Európában. Az 1996-ban és 2003-ban kiadott irányelvek meghatározták a tagállamok számára piacaik megnyitásának szabályait és ütemtervét először a nagyfogyasztók, majd valamennyi háztartási fogyasztó vonatkozásában, így 2007-ig a kisfogyasztók számára minden kiskereskedelmi piacnak nyitottá kellett válnia a teljesen nyílt verseny számára (Thomas 2005). Erre egyes nagy nemzeti közműszolgáltatók úgy reagáltak, hogy elkezdtek körülnézni külföldön, hogy a nemzetközi piacon jelentős szereplőkké válhassanak. Ezt úgy tekintették, mint az egyik lehetséges módszert arra, hogy megvédjék magukat a verseny fokozódásával és a hazai áram- illetve gázpiaci részesedéseik csökkenésével szemben.

Az európai árampiaci liberalizáció a (korábban az eszköztárban már vázolt) európai irányelvekből született meg. Ezen irányelvek elfogadását sokan az alacsonyabb energiaárak előjeleként fogták fel, ami új munkahelyek létrehozásába és új technológiákba való beruházáshoz vezet az áramra támaszkodó iparágakban. Másfelől a szakszervezetek attól féltek, hogy a liberalizáció és a privatizáció munkahelyek megszűnéséhez és a feltételek romlásához vezet, a kollektív alkutárgyalások terének beszűkülése miatt.

Míg a 2001-es ECOTEC tanulmány azt mutatta, hogy sok vállalat szociálisan felelős módon fogott bele a szerkezetátalakításba, de nem kétséges, hogy a liberalizáció számos nehézséget okozott, amelyekkel a dolgozóknak is és a munkáltatóknak is foglalkozniuk kell^{xii}.

2.2.9 Kkv-k

Az EU-szintű szociális párbeszéd meglévő modelljének egyik gyengéje a kkv-k (kis- és középvállalatok) alulreprezentáltságával kapcsolatos, ha összehasonlítjuk a foglalkoztatottsághoz és a gazdasági fejlődéshez adott hozzájárulásukkal az EU-ban (BERR az Egyesült Királyság kormánya). A kkv-k (amelyeket az Eurostat a 250 fő alatti létszámmal határoz meg) lényeges szerepet játszanak a munkahelyteremtésben, és méretük miatt gyakran megfigyelünk róluk. Hogy rávilágítsunk jelentőségükre: az áram-, gáz- és víztermelésben mintegy 18 000 cég dolgozik Európaszerte, és több mint 210 000 főt foglalkoztatnak. Ezenkívül a kkv-k az EU-ban a foglalkoztatottság mintegy 25%-át biztosítják az áram-, gáz- és vízszolgáltatás területén (Eurostat).

Teljesen általánossá vált, hogy a kkv-kben folyó szerkezetátalakítást „csendes szerkezetátalakítás”-nak nevezzük, egyszerűen azért, mert bár Európában a vállalatok 99%-át ezek a cégek teszik ki, nagyon keveset lehet hallani a kkv-kben folyó szerkezetátalakításokról. Ez azért van, mert a sajtó nem érdeklődik ezek iránt, és az a téves hiedelem terjedt el, hogy a gazdaság egészére egy kkv szerkezetátalakítása vagy akár teljes bezárása nincs túl nagy hatással. Mégis pontosan ezeknél a vállalatoknál, amelyeknek a legkevesebb forrással rendelkeznek, a legkevésbé valószínű, hogy a munkahelyi szinten létezik megfelelő képviselői szervezete, és általában ezek számára a legnehezebb a szerkezetátalakítás kezelése. A dolgozó szempontjából valószínűleg kevesebb a segítség és a támogatás egy kkv-n belül mint egy nagyvállalatnál, és ez rámutat arra, hogy közvetlenebb kapcsolatra van szükség a szakszervezetek és a kkv-k munkáltatói között (UEAPME konferencia, Lisszabon, 2007).

Az alábbi, a *Tarn* régióban végrehajtott textilipari szerkezetátalakításra vonatkozó esettanulmány a szociális párbeszéd és a képviselői előmozdításának lehetőségeit mutatja be a kkv-kben belül regionális szinten, a szerkezetátalakítás tekintetében.

Kkv-k Franciaországban

Franciaország Tarn régiójában az országos szintű jogi változások miatt szociális párbeszéd kezdődött. A régió gazdaságában a kis kézműves vállalkozások dominálnak, a legtöbbnek kevesebb mint 5 munkavállalója van, akik üzemi bizottság vagy más képviselői fórum nélküli cégeknél dolgoznak, a szakszervezetek jelenléte korlátozott, a nem hivatalos szociális párbeszédet pedig gyakran a bizalmatlanság jellemzi. A munkaidő-csökkentés, amelyet az 1998. évi Aubry-törvény vezetett be, 2002. január 1-jétől 35 órás munkahetet írt elő a húsznál kevesebb főt foglalkoztató cégek számára.

Ennek kapcsán partneri kapcsolat alakult ki a munkáltatók és a szakszervezetek között, mivel a kézművesipari vállalkozások attól tartottak, hogy toborzási illetve munkaerő-megtartási problémáik lesznek, ha a nagyobb vállalatok több jogot és vonzóbb munkafeltételeket kínálnak. A régió munkáltatói szervezetei a *CFDT*-hez fordultak, hogy javasoljon egy szektorok közötti megállapodást a munkaidő csökkentésére, a *CFDT* pedig más szakszervezeteket is bevonva létrehozott egy állandó szervezetet, egy helyi közös bizottságot, hogy a dolgozók szociális jogaival és munkafeltételeivel foglalkozzon.

Az ez után következő megállapodás (amelyet 1999 januárjában írtak alá), létrehozott egy fórumot a szociális párbeszéd céljára a régióban, amely számos megállapodást kötött a munkaidőre, az alkalmazottak jogosultságaira, az egészségre és a biztonságra és a vitás kérdések megoldására vonatkozóan. Így létrejött a szociális párbeszéd a régió kkv-i számára, és lehetővé tette, hogy a munkáltatók együttműködve biztosíthassák túlélésüket és új jogokat szerezzenek dolgozóiknak egy ipari szerkezetátalakításon átmenő területen, ahonnan azelőtt ki voltak rekesztve.

2.2.10 Ügynökségen keresztül kölcsönzött és ideiglenes munkaerő

A kölcsönzött illetve ideiglenesen foglalkoztatott dolgozók képviselője egyre növekvő problémát jelent a szociális partnerek számára, és a szerkezetátalakítás során fontos kérdéssé vált. ez a kérdés gyakran még nagyobb visszhangra talál az olyan tagállamokban lévő szakszervezeteknél, ahol a foglalkoztatásra vonatkozó jogszabályokban hiányosságok mutatkoznak a munkavállalók e csoportjának védelme terén.

Az ügynökségeken keresztül kölcsönzött dolgozók gyakran az első érintett csoport a szerkezetátalakítás során, de ritkán képviselik őket szakszervezetek, és a szociális párbeszédben való részvételből és képviselésből általában mind egyéni, mind kollektív értelemben ki vannak rekesztve. Vannak ugyanakkor pozitív lépések, amelyeket meg lehet tenni az ilyen dolgozók sebezhetőségének csökkentése érdekében a szerkezetátalakítás során, miközben továbbra is biztosítható a létszámbeli és funkcionális rugalmasság, amelyet a munkáltatók kívánnak. Ezt a következő *egyesült királtságbeli* összehasonlító esettanulmány szemlélteti.

Ügynökségen keresztül kölcsönzött dolgozók a BT-nél az *Egyesült Királtságban*

A BT-nél a kölcsönzött munkaerő elterjedt alkalmazása lehetővé tette, hogy a vállalat kötelezettséget vállaljon arra, hogy az állandó létszámból nem hajt végre kényszerelbocsátást. A szakszervezet arra törekedett, hogy az ügynökségtől kölcsönzött létszámot vegyék át az állandó BT munkavállalók közé. A vállalat azonban ellenállt ennek, mert rugalmasságot akart biztosítani, hogy embereket küldhessen el, ha csökken a munka volumene.

Előnyös, országos szintű törvények hiányában a szakszervezetek ez után a kiskereskedelmi üzletágra vonatkozóan olyan megállapodást alkudtak ki a vállalattal, amely szerint az állandó és a kölcsönzött létszám arányának állandónak kell lennie (90%), és a vállalat garantálja, hogy senkit sem bérel ügynökségtől 12 hónapnál hosszabb ideig, mert ez után a dolgozót állandó alkalmazottnak kell tekinteni. Az *Egyesült Királtság* viszonylatában ez a szerződés újdonság volt.

2.2.11 Egyesített munkaerő-állományok

Egy másik újszerű elgondolás a támogató funkciókra a szerkezetátalakítás során az egyesített munkaerő-állományok (ún. „labour pool”-ok) alkalmazása. E szerint az egyes kkv-k egyesítik és megosztják erőforrásaikat, ez ugyanakkor védi az ügynökségtől kölcsönzött dolgozókat, akik különösen érzékenyek a változásokra. Az esettanulmány azt is szemlélteti, hogy a szakszervezetek hogyan tudnak támogatni és reklámozni egy kezdeményezést, ha idejekorán bevonják őket a tárgyalásokba.

Egyesített munkaerő-állományok és kkv-k *Németországban*

Ez a kezdeményezés *Braunschweigben* egy kollektív megállapodáshoz vezetett, amely biztosítja a személyzet átadását 11 kkv között a régióban. Ez a munkaerő-állomány lehetővé teszi, hogy a vállalatok növeljék rugalmasságukat és kezeljék a megrendeléseikben jelentkező strukturális ingadozásokat, elkerülve a kényszerelbocsátást és a rövid távú munkavégzést. A szakszervezet, az *IG Metal* kezdetben kulcsszerepet játszott a munkaerő-állomány létrehozásának ösztönzésében, különösen az attól való félelmek csillapításában, hogy ez a megoldás az ügynökségtől való bérléshez lesz hasonló. A kollektív megállapodás lefektette a modell alapelveit, és a vállalatok közötti munkaerőcsere jogi alapjait, lehetővé téve a közös döntés lehetőségét az üzemi bizottság számára, fontos szerepet játszva a dolgozók támogatásának elnyerésében és meggyőzésében, hogy vegyenek részt a közös munkaerő-állományban. A dolgozók kihelyezése teljesen önkéntes, és az ideiglenesen áthelyezett dolgozók ugyanazt az időbért kapják saját munkáltatójuktól. Mivel a projektet tagdíjak segítségével tartják fenn, és nem célja a profitszerzés, a személyi díjak alacsonyabbak, mint az ügynökségektől kölcsönzött dolgozók díjai, és azt is figyelembe kell venni, hogy a rendszeres áthelyezés miatt a munka minősége is jobb mint az ügynökségtől való bérlés esetén (MIRE).

2.2.12 Kiszervezés

A kiszervezés („outsourcing”) mindennapos és széles körben elterjedt irányzattá vált a gazdaság szinte minden szektorában, és Európa legtöbb országában. Ez az a megoldás, amikor egy szolgáltatás elvégzésével, amelyet korábban házon belül, közvetlenül foglalkoztatott dolgozókkal oldottak meg, külső szervezetet, általában magáncéget bíznak meg. Kezdetben elsősorban olyan szolgáltatásoknál alkalmazták, mint a takarítás, étkeztetés és biztonsági őrzés, de mára már számos egyéb üzleti tevékenységre is kiterjesztették, mint pl. hálózatkarbantartás, mérőolvasás, informatika, telefonos ügyfélszolgálat, bérszámfejtés, számlázás, oktatás, számvitel, és szállítás. Bár ehhez igénybe vehetnek külföldi vállalkozókat is, a telefonos ügyfélszolgálatnál vagy a háttéirodai („back-office”) funkcióknál (ezt hívják „offshore outsourcing”-nak), a szolgáltatásokkal általában helyileg működő másik céget bíznak meg, bár ez természetesen tarthat egy nagy nemzetközi céghez is.

A kiszervezés mögött álló okok változóak lehetnek, például valamilyen házon belül nem biztosítható szaktudás, szakértelem vagy erőforrás iránti igény. Az is lehetséges, hogy a szolgáltatást nyújtó cégnél a nagyságrendből adódó gazdaságosság jelentkezi, ami azt jelenti, hogy ugyanolyan minőségben olcsóbban tudja nyújtani a szolgáltatást. Az is lehet, hogy egyszerűen csak a költségeit akarja csökkenteni a vállalat azáltal, hogy külső céget vesz igénybe, amelynek alacsonyabb a munkaerő-költsége.

A kulcskérdés az, hogy a szociális partnereknek lehetőségük legyen meg tárgyalni ezeket a kérdéseket, így a munkáltató kifejthetik kiszervezési stratégiájukat, a szakszervezetek válaszolhatnak, és alternatív megoldásokat javasolhatnak, ha a munkáltató nagyobb hatékonyságra törekszik. Egy 2005-ben végzett EPSU-felmérés azt találta, hogy a közműszektorban 25 kiszervezési esetből 24-ben volt tájékoztatási és konzultációs folyamat a változásról. Még a kiszervezés levezénylésére igénybe vett nemzetközi tanácsadó cégek is elismerik, hogy nem megy mindig minden a tervek szerint. A Deloitte 2005-ös jelentése így érvelt: „Az outsourcing rendkívül összetett folyamat, és a várható előnyök gyakran nem válnak valóra.” A szervezetek „jobb ha elkerülik a kiszervezést, ha annak célja csupán a költségcsökkentés.” Sok kiszervezésnek a legellentmondásosabb oldala a munkahelyekre és a foglalkoztatás feltételeire gyakorolt hatás. Az érintett dolgozók számára a veszély az, hogy áthelyezhetik őket egy másik vállalathoz, amelynél alacsonyabbak a fizetés és az órabérek, és kevésbé jók a munkakörülmények. Míg a nemzeti törvényhozás, amely alkalmazza a szerzett jogokra vonatkozó irányelvet, megengedhet magának némi átmeneti védelmet, hosszú távon azonban a dolgozók veszíthetnek, miközben a vállalat alacsonyabb bérért és rosszabb feltételekkel újakat vesz fel, akik a szerződésen dolgoznak, így kétszintű munkaerő jön létre.

Ideális esetben a szociális partnerek közötti konzultációnak amennyire lehet, csillapítania kellene ezeket a hatásokat. A norvég villamosenergia-ipari ágazatban például egy szerződés tájékoztatáshoz való jogot biztosít a szakszervezeteknek a lehetséges alvállalkozó szervezetekről, a fizetésekről és a munkafeltételekről, amelyek a dolgozókra vonatkozni fognak az alvállalkozónál. Az EDF-nél egy részletes politika számos tényezőt felsorol, amelyeket meg kell vizsgálni, hogy az alvállalkozók kielégítsenek bizonyos követelményeket a szociális felelősség tekintetében.

Európában több áramszolgáltató vállalat is kiszervez nem az alaptevékenységhez tartozó tevékenységeket, mint pl. a takarítás, biztonság, nyomtatás, étkeztetés, és egyre erősebb trend van az informatika kiszervezésére is.^{xiii} A vállalatok fő okokként a költségek csökkentésére hivatkoznak, és arra, hogy a főtevékenységre kívánnak koncentrálni. A kiszervezés egy folyamat, pl. termelés, alvállalkozásba történő kiadását jelenti egy külső vállalkozó számára. Előfordul, hogy a munkát vállaló cég külföldön van, de ez nem szükségszerű. Az elsődleges vállalat és az új vállalkozó között munkaerő- és tőkeátadás történik. Itt a szociális partnereknek a TUPE-val (A vállalkozások átadására [a foglalkoztatottság védelmére] vonatkozó szabályok) kapcsolatos kérdések, valamint más, a dolgozók átadására vonatkozó feltételekkel kapcsolatos kérdéseket kell meg tárgyalniuk.

Az utóbbi években a kiszervezés fokozódó trendje figyelhető meg, és ez a leggyakrabban az általános költségek csökkentése és a rugalmasság fokozása. Egy 2002-es Euelectric jelentés szerint:

- Széles körben szerveznek ki megosztott szolgáltatásokat, pl. a takarítást, a biztonsági feladatokat, a nyomtatást és az étkeztetést.
- Egyre nagyobb mértékben adják ki az informatikai területeket is.
- A kiszervezés fő területei az áramszolgáltatással kapcsolatos tevékenységeken belül az építés és a karbantartás.
- A kiszervezés fő oka a költségcsökkentés.

Az ECOTEC 2007-es jelentése szerint a szektorban a kiszervezésnek három formája fordul elő:

- Nem alaptevékenységek kiszervezése
- Az energiaszektorra jellemző tevékenységek kiszervezése
- Kiszervezés külföldre („off-shoring”) (lásd később)

A kiszervezés fokozódása az utóbbi néhány évben nagy hatást gyakorolt a szakismeretekre, a munkafeltételekre, a szolgáltatások minőségére és az azokért vállalt felelősségre (Thomas, S. PSIRU Szerkezetátalakítás és kiszervezés az áramelosztás terén az EU-ban 2003-ban), és ezek a kérdések fontosak mind a munkavállalók, a munkáltatók és a szolgáltatások igénybe vevői számára is.

2.2.12.1 Képzés

Amikor a vállalatok kiszerveznek illetve alvállalkozásba adnak valamilyen munkát egy másik cégnek, általában a legolcsóbb ajánlatot tevőnek adják a munkát. A bizonyítékok azt támasztják alá, hogy általában a képzési költségvetés az első, amit meg akarnak rövidíteni, amikor az általános költség csökkentésére törekszenek, így a kiszervezést végző vállalatoknál kevésbé valószínűen kerül sor átfogó képzési program végrehajtására. A problémát tovább bonyolítja, hogy mivel a kiszervezés rövid távra történik, az új munkáltatót sem ösztönzi semmi arra, hogy képzéseket végezzen, és képzett munkaerőt tartson fenn. (Business Strategies 2002).

2.2.12.2 Foglalkoztatási feltételek

Bár az európai dolgozókat valamelyest védi a szerzett jogokra vonatkozó irányelv, ha olyan területen dolgozik, amelyet kiszerveznek, ez a védelem nem állandó, és amint az ECOTEC 2001-es tanulmánya mutatta „a hosszabb távú kiszervezés gyakran a foglalkoztatás, a fizetések vagy az előléptetési kilátások romlásához vezetett, mivel az új vállalatok kívül estek a szektorban dolgozókra vonatkozó kollektív szerződéseken.” Az Egyesült Királyságban, a kiszervezések közvetlen eredményeként, növekedett az olyan vállalatok száma, ahol „kétszintű munkaerő” van, amikor ott marad egy törzsállomány a korábbi, jobb bérekkel és munkafeltételekkel, és egy újabb állomány, amelyet a kiszervezés után vettek fel rosszabb bérezési feltételekkel és munkakörülményekkel.

2.2.12.3 Szolgáltatási minőség

Bizonyítékok vannak arra, hogy a kiszervezés eredményeképpen romlik a szolgáltatások minősége. Az ECOTEC 2001-ben készült megállapításai szerint a telefonos ügyfélszolgálatok kiszervezése általánosságban a korábbinál gyengébb szolgáltatást eredményezett, és ez az alvállalkozók hiányosabb belső ismereteiből származott.

2.2.12.4 A szolgáltatások elszámoltathatósága és a felelősség

Ez a kérdés az áramszolgáltató szektorban általában a karbantartás területén merül fel. Itt az a nehézség, hogy a liberalizáció után az elosztóvállalatot elválasztják az eredeti vállalatától, és az új vállalatnak eltérő prioritásai és saját kereskedelmi tervei lehetnek (PSIRU 2003). Amint Steve Thomas (PSIRU) tanulmánya mutatja, az alvállalkozásba adás még ronthat is ezen a helyzeten. Ez a probléma fordult elő az *Egyesült Királyság* vasúti közlekedésében is a 2002-es Potters Bar-ban történt végzetes vasúti katasztrófa után. A vasúti hálózat vizsgálatáért

felelős kormányhivatalnak több mint egy évébe telt, míg megállapította, hogy ki felelős a bal-esetért.

Összességében a PSIRU 2003-as jelentése azt bizonyítja, hogy a villamosenergia-ipari ágazatban a kiszervezéssel azt kockáztatjuk, hogy a kiszervezés fentebb említett negatív aspektusai kerülnek a felszínre, a pozitívumok nélkül. A jelentés fontos figyelmeztetésként hivatkozik a *Sydkraft* cégre, amely elismerte, hogy „a telefonos ügyfélszolgálat kiszervezésével fel kellett hagyni, és vissza kellett állítani a házon belüli szolgáltatást.” A kiszervezés ilyenformán alapvető kérdés, amikor a szerkezetátalakítás témájáról van szó.

2.2.13 Kiszervezés külföldre

A külföldre történő kiszervezés azaz „off shoring” a kiszervezés egy formája, amikor a vállalat a munka elvégzésére más országban lévő alvállalkozót keres, általában a költségek csökkentése céljából. A problémák egy részére a következő esettanulmányok segítségével mutatunk rá.

Külföldi kiszervezés a bankszektorban az *Egyesült Királyságban*

Egy *egyesült királyság*beli banki esettanulmány során Anglia északkeleti részén bezártak egy telefonos ügyfélszolgálatot, és kiszervezték a munkát Indiába. A szakszervezeteken kívüli szakmai szervezet kampányt indított ez ellen azzal, hogy a brit munkahelyeket tartsuk meg a brit dolgozóknak, de ezt a nacionalista jellegű reakciót a szakszervezet kritizálni kezdte. A szakszervezet és a vállalat közötti szerkezetátalakítási megállapodás foglalkozott az etikus üzleti gyakorlat kérdéseivel és a Nemzetközi Munkaügyi Szervezetnek a kiszervezett személyi állomány képviselői jogaira vonatkozó ajánlásaival, valamint a vállalat vállalta, hogy egy kis létszámú szakszervezeti küldöttség számára lehetővé teszi, hogy egy alkalommal ellátogasson bármely javasolt országba, ahová a kiszervezés történt, hogy lássa, hogyan folyik a tevékenység.

Külföldi kiszervezés a távközlési szektorban az *Egyesült Királyságban*

A *BT* az *Egyesült Királyság* távközlési cége a telefonos vevőszolgálati munkát két indiai központba helyezte ki, amelyet a műszaki dolgozók szakszervezete ellenzett. Válaszképpen a vállalat ezután aláírt egy „határkö”-megállapodást a szakszervezettel a vevőszolgálati központokra vonatkozóan, biztosítva, hogy a főtevékenységhez tartozó online vevőszolgálati funkciókat, mint az értékesítés, szerviz, számlázás, és javítási munkák, továbbra is az *Egyesült Királyságban* végzik, és meghatározták, hogy mely munkákat szervezhet ki a vállalat. A megállapodás növelte az állandó személyzet által, a *BT egyesült királyság*beli telephelyein végzett munkákat, és megújította elkötelezettségét, hogy „magas színvonalú tevékenységet alakít ki és tart fenn az indiai részlegekben, és a munkavállalókkal való kapcsolatában törekszik a legjobb gyakorlat megvalósítására.”

2.3 Szociális párbeszéd: összefoglaló

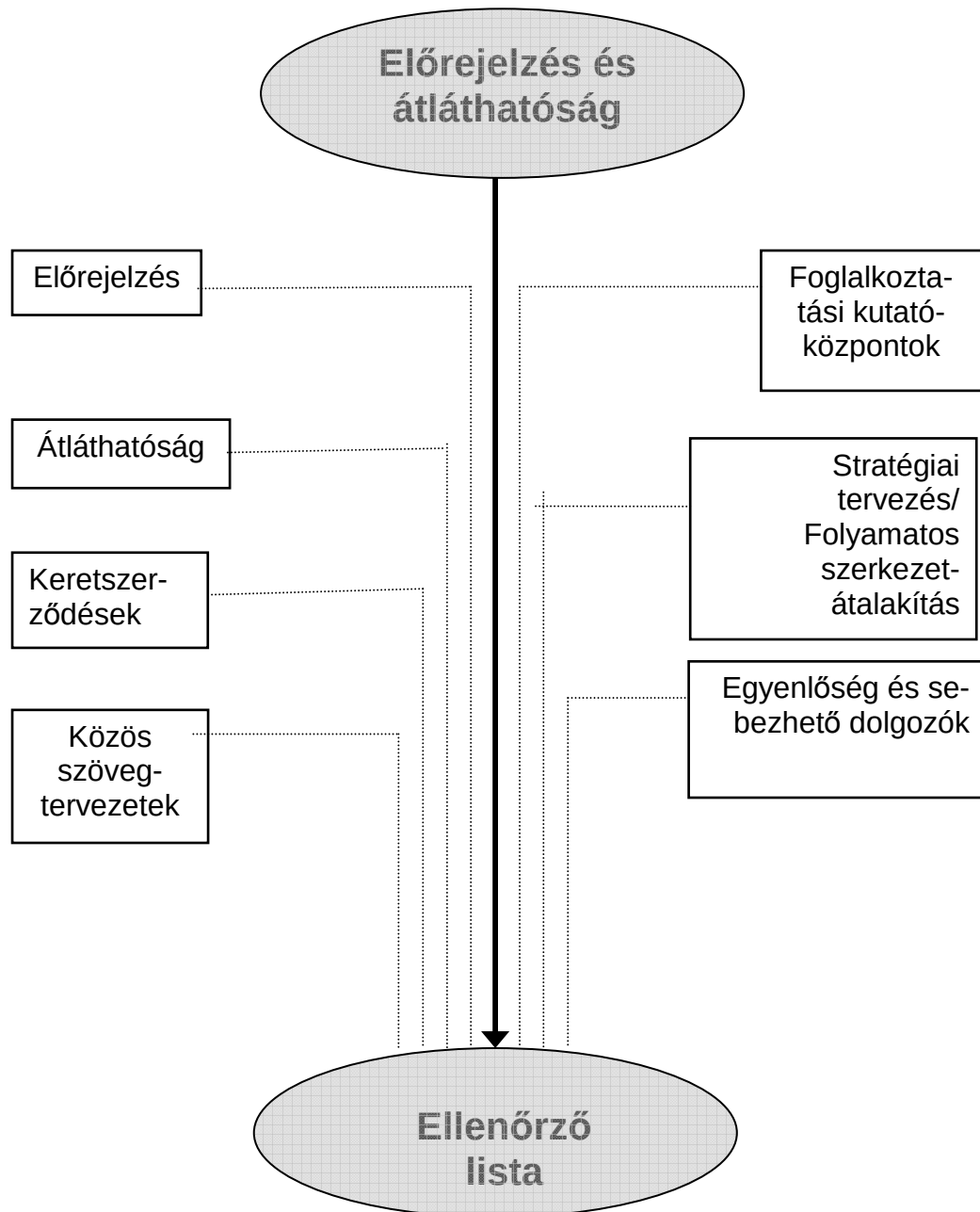
A szociális párbeszéd gondolata az európai szociális modellben gyökerezik, és azzal van összefüggésben, hogy a szociális partnerek, jellemzően a vezetőség és a szakszervezetek hogyan működjenek együtt különösen a szerkezetátalakítási folyamatok során. Ahol a változások nagy hatással járnak egy bizonyos helyi területen, külső felek, mint pl. hatóságok bevonására is sor kerülhet. Miközben léteznek egyéni nemzeti valamint európai jog keretek, amelyek foglalkoznak ezekkel az interakciókkal, erőteljes üzleti érdekeltség is fennáll ezek hatékonyságának biztosítására, mivel a szociális partnerek közötti együttműködés a változás folyamán a költséges megszakítások minimalizálása irányába fog haladni.

Ahhoz, hogy a szociális párbeszéd hatékony legyen, annak időben kell történnie, aktívnak és együttműködőnek kell lennie, és folyamatos módon teljesen be kell vonnia az érintett munkavállalókat. A megfelelő szervezeti szinteken kell zajlania, a helyitől az európai szint felé. Mindig biztosítani kell a haladás követésére és az kimenetel értékelésére szolgáló mechanizmusokat. A szociális párbeszédnek mindkét partner pozíciójának realisztikus megértésén kell

alapulnia, amelyhez hozzátartozhat az olyan folyamatok hatásának méltányos értékelése, mint a liberalizáció és a privatizáció. A párbeszédet mindvégig követni és értékelni kell. Ahhoz, hogy a szociális párbeszéd megfelelő hatékonyságú legyen, a szakszervezeti képviselők számára megfelelő időt és erőforrásokat kell biztosítani, hogy teljes mértékben bevonhassák a munkavállalókat a szervezetátalakítás folyamatába.

A szociális párbeszéd különösen fontos a kkv-knél, a kis szervezési tevékenység során, és olyankor, amikor jelentős számú ügynökség által kölcsönzött vagy ideiglenes dolgozóról van szó. Segíthet abban is, hogy új válaszokat fogalmazzunk meg a szektorban végrehajtandó szervezetátalakítás során, mint amilyen például az egyesített munkaerő-állományok (labour pool-ok) kialakítása.

3. Előrejelzés és átláthatóság



3.1 Miért fontos az előrejelzés és az átláthatóság?

Az előrejelzés, az információk korai átadása, és az átláthatóság egyaránt fontosak a bizalom, mint a konzultáció alapjának megteremtéséhez. Bizonyítékok vannak arra, hogy azok a vállalatok, amelyek képesek alkalmazkodni a változó környezethez, nagyobb valószínűséggel képesek a túlélésre és a foglalkoztatás fenntartására.^{xiv}

Számos vállalat manapság folyamatos szerkezetátalakításba kezd, különösen azokban az ágazatokban, ahol állandó technológiai változások és éles verseny van. A stratégiai megközelítés lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy hosszabb távon foglalkozzanak a dolgozók foglalkoztathatóságával, még mielőtt a szerkezetátalakítás kényszerítené erre őket, felelősséget vállalva azért, hogy felkészítsék a dolgozókat arra, hogy alkalmazkodjanak a változó szakmai és technológiai követelményekhez. Ez megkönnyítheti a személyzet átcsoportosítását válaszként a tervezett szakképzettségi igényeknek megfelelően, és segít megelőzni a kötelező létszámtöbbletet. A szociális párbeszéd tehát nem egy válságreakció a szerkezetátalakítás rövid távú kihívásaira, hanem a szociális partnerek közötti szélesebb párbeszéd része, amely a változást a szervezet életének alapvető részeként fogja fel, és foglalkozik az olyan stratégiai kérdésekkel, mint a foglalkoztathatóság.

Az *Egyesült Királyságban* voltak olyan esetek, amikor a munkahelyek megszűnését a tözsdén jelentették be, és a munkavállalók az újságokból tudták meg a hírt – a szakszervezetek bevonására csak a döntés meghozatala után került sor. Nyilvánvaló, hogy ha a szerkezetátalakításra vonatkozó tárgyalásokat idejekorán elkezdődik, akkor drámai módon megnövekszik a felek mozgásteret.

A szélesebb ipari és gazdasági trendek és változások előrejelzésével és megértésével a szociális partnerek fokozzák képességüket arra, hogy befolyásolják a lehetséges kimenetelt, és ezzel képesek szervezeti szinten alkalmazkodni. Az előrejelzés mindkét fél számára lehetővé teszi, hogy fejlesszék képességüket arra, hogy a kihívásokra válaszoljanak és hatékonyabban kezeljék azokat. Az egyén ugyanúgy mint a szervezetek akkor tudják a változásokat a legjobban kezelni, ha azok meg vannak tervezve, és a kezelésükhöz szükséges intézkedéseket megtették. A változás-menedzsment hosszú távon képes fokozni a szervezet versenyelőnyét és jövedelmezőségét, minimális szociális költségek mellett.

A megfelelő előrejelzés biztosítja a felek számára az időt az információgyűjtéshez, az elemzéshez és gondolkodáshoz. Lehetőséget biztosít arra is, hogy nagyobb fantáziával és kreatívabban válaszoljanak a kihívásokra, amelyeket a változás hoz, valamint a gazdasági szerkezetátalakítás szociális hatásaira. Ezek a válaszok a folyamatától és a termék innovációtól a különféle munkavégzési mintákig vagy átképzésekig terjedhetnek. Ez a megközelítés a szerkezetátalakítási folyamat során az egyensúlyt keresi a gazdasági, szociális és környezetvédelmi kérdések között.

3.2 Átmenet egy kisebb széndioxid-kibocsátású gazdaságba: egy konkrét példa az előrejelzésre

Mivel az EU-15 államai az összes üvegházhatású gáz kibocsátás 24%-áért felelősek,^{xv} kétségtelen, hogy a javasolt CO₂-emisszió csökkentések aránytalanul fogják érinteni az európai áramszolgáltató ágazatot, ez pedig drámai hatást fog gyakorolni a foglalkoztatásra mind a munkahelyek számát, mind pedig a munkahelyek funkcióit illetően. A különféle megújuló energiaforrások terjedésével a szociális partnereknek módszereket kell kidolgozniuk a zökkenőmentes átmenet biztosítására a jelenlegi iparból a fogyasztók által az eljövendő években igényelt ipar felé.

Egy tanulmány azt állapította meg, hogy a munkahelyek száma egyedül *Németországban* 17 000-rel csökkenhet, és ez az energiaigény mindössze 10%-os csökkenése miatt.^{xvi} A munkahelyek számának esetleges csökkenésén túl még van egy „helyettesítési” tényező is, mégpedig annak valószínűsége, hogy az új villamosenergia-ipari ágazatban egy munkahely betölthető olyan valaki által, aki a jelenlegi villamosenergia-ipari ágazatban kapott képzést.

Az ETUC (Európai Szakszervezetek Szövetsége)^{xvii} szerint az Európai Unióban a CO₂-kibocsátás 40%-os csökkentésére irányuló intézkedések 2030-ig valószínűleg még nem gyakorolnak negatív hatást a foglalkoztatottságra, hanem inkább egy meglehetősen kis pozitívát. Ezen túlmenően a kutatás még azt is megállapítja, hogy a globális felmelegedés hatásainak csökkentésére irányuló politikák jelentősen meg fogják változtatni a munkahelyek és szak-képzettségek kereslet-kínálati viszonyait az energiaszektorban. Legfőképpen azért, mert minden szektorban azoknál a vállalatoknál keletkeznek munkahelyek, amelyek alkalmazkodnak, és kihasználják a klímapolitika által teremtett lehetőségeket, és azoknál fognak megszűnni, amelyek nem teszik ezt. A munkahelyek keletkezése és megszűnése azonban nem egyenletesen oszlanak meg a szektorok között. A széndioxid-kinyerés (Carbon Capture) technológiája például, ha bevezetik a széntüzelésű hőerőműveknél, növelheti a munkahelyek számát ezeken a telephelyeken. Ezzel szemben például az atomerőművek kapacitásának növelése növelheti a munkaerőigényt az adott telephelyek közelében, de a más, főleglegessé váló energiatermelő folyamatoknál dolgozók számára a munkahely elvesztését jelentheti.

3.3 Hogyan kezeljük az előrejelzés és az átláthatóság kérdéseit?

3.3.1 Előrejelzés

Az állandó, belső vállalati szervezetek, mint pl. a szakszervezetek és a vezetőség rendszeres közös megbeszélései ideális mechanizmusok, amelyeken a munkáltató és a szakszervezetek megkísérelheti a változások előrejelzését és kezelését. Az üzemi bizottságok, az európai üzemi bizottságok valamint a tájékoztatásra és konzultációra vonatkozó rendelkezések európai, országos és szektorszinten mind ez a célt kívánják szolgálni, és előmozdítják a munkáltatók és a szakszervezetek közötti ilyen irányú tárgyalásokat. Az előrejelzés központi eleme a nyílt, folyamatos tárgyalás a szociális partnerek között.

A szociális párbeszédet nem szabad olyan tevékenységként kezelni, amelyet a munkáltatók és a szakszervezetek akkor kezdenek el, amikor a szervezetátalakítás elkerülhetetlen vagy már ténylegesen bekövetkezik. A vállalat teljesítményére és terveire vonatkozó információk folyamatos közzététele alapvető fontosságú a szociális párbeszéd és a szervezetátalakítási tevékenység szükségességének előre látása szempontjából. Ugyanakkor a szervezetátalakítási folyamat során is a szociális párbeszéd alapvető összetevője a tárgyalások időzítése. Kevés gyakorlati haszna van, ha a munkavállalói képviselőknek akkor kínáljuk fel a lehetőséget a vitára, amikor már nincs elég idő arra, hogy elolvassák, megemésszék és megvitassák a dokumentumokat, és elmondják véleményüket a munkáltatónak. Egyes esetekben a tözs-depiaci szabályok és az üzleti titkosság nem teszik lehetővé, hogy a vállalat korai szakaszban megvitassa a szervezetátalakítás kérdéseit a szakszervezetekkel, vagy, hogy ismertesse a terveket a munkavállalókkal, de ezeket a munkáltatók nem használhatják kifogásként, hogy elkerüljék a fontos információk közlését.

Mivel gyakran nehéz eldönteni, hogy mikor kell elkezdni a tárgyalásokat, ezért a szociális partnerek közötti kommunikációnak folyamatosnak kell lennie. Egy országos szintű szakszervezeti képviselő a felmérésre adott válaszában elmondta: „fontos kérdés, hogy mikor kell bevonni a tervezésbe vagy a gondolkodási folyamatba a szakszervezeteket. Ha túl korán történik, akkor spekulatív jellegű lesz, ha túl későn, akkor már csak a kész tények elé tudják állítani.” Ideális esetben a szakszervezeteknek lehetőségük kellene, hogy legyen arra, hogy befolyásolják a vezetőség gondolkodását, anélkül hogy későbbi álláspontjuk kompromittálódna.” Ez azt jelenti, hogy a munkáltatóknak és a szakszervezeteknek esetleg szabadon kellene megvitatniuk a szóban forgó kérdést, anélkül hogy túl mereven ragaszkodnának az ezeken a tárgyalásokon kifejtett bármely véleményhez. Ez a fajta hozzászólás azt jelzi, hogy bizalomra és őszinte kapcsolatokra van szükség a munkáltatók és a szakszervezetek között.

A kommunikáció az egész szervezetátalakítási folyamat során nagyon fontos, és ennek kétirányú folyamatnak kell lennie – oda és vissza a munkáltatók és a szakszervezetek között. Az *Electricité de France* esetében a munkáltató gondoskodott arról, hogy a cég szervezetátalakítási stratégiáját először a szakszervezeten keresztül kommunikálja, majd a valamennyi munkavállaló felé a regionális foglalkoztatási igazgatóságokon keresztül. Ezen túlmenően a munkavállalókkal szemben támasztott szaktudásbeli igényeket folyamatosan kommunikálták. Ez a megközelítés átláthatóságot biztosít, és utat nyit a hatékony párbeszéd előtt, mivel min-

denki azonos üzenetet kap, és ezután hozzá tud járulni a folyamathoz. Az *Electricité de France* esetében az üzemi bizottság megtárgyalta egy szociális tervet, amely a folyamat korai szakaszában biztosította a kezelés egy minimális szintjét. A korai megbeszélés nagyobb érdekelte támogatást eredményez, így sikerül „eladni” nekik a projektet. Az *EDF* a pénzügyi kompenzáció fokozatait is felkínálja, támogatást a lakáskeresésben, a munkavállalók háztársának való álláskeresésben. Ezek a kezdeményezések részét képezték az *EDF* és a szakszervezetek közötti belső mobilitási megállapodásnak (ld. 1. Függelék).

Franciaországban a jogszabályok kimondják, hogy minden 300 vagy annál több munkavállalót foglalkoztató vállalatnak három évente tárgyalásokat kell folytatnia a szakmai tudás iránti igények előrejelzéséről és a munkaerő-gazdálkodásról (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* azaz GPEC). Ennek megfelelően a Suez és a szakszervezetek átfogó megállapodást kötöttek arról, hogy a felek hogyan működjenek együtt a GPEC-vel kapcsolatos valamennyi kérdésben. A megállapodás számos fejezetből áll, többek között:

- Általános alapelvek – folyamatok az európai, országos és regionális szintű párbeszéd támogatására
- A GPEC rendszerek – előrejelzési és felmérési folyamatok
- A személyzet irányítása, felvétele és képzése – felvételi és képzési politika
- Mobilitás
- A 45 éves és a fölötti munkavállalók személyes fejlesztése
- Fizikailag különösen fárasztó munka

Lengyelországban, az *Electrownia Laziska* létrehozott egy szerkezetátalakítási egységet, amely kifejezetten csak a teljes szerkezetátalakítási folyamattal foglalkozik, kezdve annak jogi oldalával, egészen a pénzügyi és a műszaki szempontokig. Ezt egy igazgatóhelyettes vezeti a Szerkezeti Átalakítási Ügyek részlegről. A speciálisan erre kinevezett „szerkezetátalakítási team” koncepciója hasznos lehet, mivel ezzel létrejön egy központi hely, ahová minden szakszervezeti és szélesebb értelemben a munkaerővel kapcsolatos kérdést irányítani lehet, és amely előmozdítja az előrejelzést és az átláthatóságot is. Ennél a vállalatnál lényegesnek látták, hogy a team a kormány képviselőit is tartalmazta, különösen a Gazdasági Minisztérium részéről, akik segítették a vállalatot a következő 5 – 15 év folyamán várható változások előrejelzésében.

A *CEZ* esetében a vállalat havonta folytat párbeszédet a szakszervezetekkel, ami biztosítja, hogy jó kapcsolat alakuljon ki a felek között, és remélhetőleg minimalizálja a meglepetéseket és maximalizálja a lehetőségeket a korai szakaszban történő beavatkozásra. Az *Enel* (Olaszország) esetében a szakszervezetek és a munkáltatók közötti kollektív szerződések jó vállalati szintű ipari kapcsolatokat biztosítottak, és segítették a szociális partnereket a szerkezetátalakítási folyamat során. Ezt a folyamatot azért vezették be, hogy tovább javítsa az *Olaszországban* már létező jogi kereteket, és ez megmutatja, hogy a szociális partnerek milyen fejlesztéseket hajthatnak végre a jogi kereteken túlmenően. Az ilyen típusú megállapodások azért hasznosak, mert biztosítják a konzultáció egy további szintjét, amely segíthet a változások előrejelzésében.

3.3.2 Átláthatóság

Ha a kényszerelbocsátást és átcsoportosítást eredményező folyamatok és szervezetek hitelesek és törvényesek, akkor azokat olyannak kell elfogadni. A kiválasztási folyamat vizsgálatának lehetővé tétele és a megfelelő fellebbezési eljárás központi kérdés a munkáltatók, a szakszervezetek és az érintett munkavállalók közötti jó kapcsolatok biztosítása érdekében. Az átláthatóság és a megfelelő konzultáció hiánya késleltetheti a szerkezetátalakítási folyamatot, a munkáltató számára költséget okoz, és szükségtelenül aláássa a folyamat által érintett munkavállalók bizalmát. Ha a szerkezetátalakítási folyamat homályos vagy homályosnak érzékelik, akkor nagyobb a valószínűsége, hogy az érintett dolgozók lépéseket tesznek, pl. fellebbeznek, ami késlelteti a szerkezetátalakítást.

Az egyenjogúság biztosítása a szerkezetátalakítás során minimálisra csökkentheti a folyamatot megszakító jogi problémákat, de a kiválasztási folyamatban a dolgozók bizalmának elnye-

rése szempontjából is lényeges. A kényszerűen elbocsátandók kiválasztási szabályai országonként változnak. A *német* törvény szociális kritériumokat határoz meg a kor, a szolgálati idő és a családi felelősségek alapján, mindegyiket pontozva – és a döntés jogilag megfellebbezhető. A *francia* törvény nem-hierarchikus listát határoz meg a kor, szaktudás és a család alapján – ezek a kritériumok rögzítettek, és az üzemi bizottság előtti konzultáció tárgyát képezik, bár ez a megvitatás nem kötelező érvényű. Az európai üzemi bizottság előtti meg tárgyalás a GS VX textilgyár bezárásakor *Chambéry*-ben egy új kritériumot vetett fel. Az átcsoportosítás kérdésében nem volt egyetértés, míg végül az alkalmazkodóképesség, családi felelősség, kor és szolgálati idő szerinti csökkenő sorrendet választották (MIRE).

Ezzel szemben *Svédországban* a munkavállalók számára nem garantálnak semmilyen egyéni, bíróság előtt védhető jogot. Ehelyett a szakszervezet képviseli az egyének jogait. A munkaügyi törvény fő tétele az ún. „szolgálati idő szerinti elv”, amely előírja, hogy az elbocsátásra vonatkozó döntéseknek a dolgozó vállalatnál eltöltött szolgálati ideje alapján kell történniük. Így a svéd foglalkoztatási törvény szerint a LIFO (Last In First Out) elv alkalmazása a kötelező – mely szerint az utoljára a vállalathoz került dolgozót kell elsőként elbocsátandónak minősíteni. Bármit is gondolunk erről az eljárásról, ez mindenképpen ad bizonyos betekintést abba, hogy az elbocsátandók kiválasztására szolgáló módszerek segítségével, ha méltányosnak tekinthetők és következetesen alkalmazzák azokat, hogyan szerezhető meg a munkavállalók támogatása, és hogyan kínálnak ezek lehetőséget mind a munkáltatók, mind pedig a szakszervezetek számára arra, hogy ők maguk eltávolodjanak a döntéstől, hogy valakit főlegesennek nyilvánítsanak, illetve hogy elkerüljék, hogy nekik kelljen konkrét személyeket kiválasztaniuk, akiket aztán elbocsátanak. Fontos, hogy az elbocsátandó létszám kiválasztására szolgáló kritériumok a lehető legszélesebb körűek legyenek, és biztosítsuk, hogy a megállapodások ne egyszerűen csak az érintett vállalat üzleti igényeit vegyék figyelembe. Azáltal például, hogy a kritériumok közé az alkalmazkodásra való képességen és a szakmai tudás szintjén kívül felvesszük az eltartottak számát és a megváltozott munkaképességet is, valószínűbb lesz, hogy a munkáltató átlátható kiválasztási módszert dolgoz ki, amelyet a szakszervezetek és a munkavállalók is támogatnak. Ez időt és pénzt takarít meg a munkáltató számára, amikor – illetve ha – meghozza a döntést, hogy dolgozókat elbocsátandónak minősít.

Az átláthatóságnak két lényegi összetevője van – a bizalom és az idő. Az utóbbi néha nehezen biztosítható, mivel a szervezetátalakítás jellege miatt az események gyorsan követik egymást. Fontos, hogy ha egy döntést meghoztak, akkor a munkáltató vagy a szociális partnerek, vagy közösen, a lehető leghamarabb közöljék ezt a munkavállalókkal. A késedelem gyakran vezet a dolgozók között terjedő pletykákhoz, ami szükségtelenül aláássa a dolgozók bizalmát és hangulatát.

A felmérésre adott egyik válasz szerint a munkáltatóknak és a szakszervezeteknek fel kellene vázolniuk a szervezetátalakítás tervezet folyamatát, és hozzáférhetővé kellene tenniük a munkavállalók számára. Fokozhatja az átláthatóságot, ha betekintést kínálunk a dolgozóknak a szervezetátalakítás folyamataiba.

Ha a szektor állandóan változik és alkalmazkodik, hogy biztosítsa versenyképességét és túlélését, a munkáltatóknak hozzáférést kell biztosítaniuk az aktuális személyi állomány képzettségi összetételére és az abban lévő kompetenciabeli hiányokra, de a jövőben szükséges szakmai tudásra vonatkozó információkhoz is. A munkáltatóknak tisztában kell lenniük a munkaerő szakmai jártasságbeli hiányosságaival, hogy a dolgozók folyamatosan átképezhetőek és átcsoportosíthatók legyenek. További információk találhatók a *Vattenfall* és az *EDF* esettanulmányokban a 21. oldalon. Ehhez átfogó képzési és átképzési programok szükségesek. A munkavállalók szakszervezeti képviselői segítséget nyújthatnak ebben a folyamatban – lásd az „Élethosszig tartó tanulás”-t a 4. fejezetben és a szakszervezeti tanulási képviselők szerepét az Egyesült Királyságban.

Az *ESB* esettanulmány azt mutatja be, hogyan segít a szervezetátalakításban az előrejelzés és a tervezés.

Electricity Supply Board (ESB) – Írország

Tíz évvel a piaci nyitás előtt a Közlekedési, Energiaügyi és Távközlési minisztérium és az ESB képviselői valamint az illetékes szakszervezetek egy háromoldalú szerződést kötöttek (Cost Competitiveness Review, 1994) a munkahelycsökkenések és a költségcsökkentések kezelése érdekében. Ez magában foglalt egy „önkéntes távozási rendszer”-t, amelyben karrier-tanácsadás, munkahely-keresési szolgáltatások és átképzés is szerepelt. A vizsgálatot egy hasonló rendszer követte, a „Program a versenyképesség elérésére és az átalakulás”-ra (2000), a tényleges verseny valóságának kezelésére. Az időszak minden munkahely-megszűnését (kb. 4000) kényszerelbocsátás nélkül oldották meg, és mind az ESB, mind a szakszervezetek sikeresként értékelték a folyamatot.

3.4 Az előrejelzést segítő mechanizmusok

3.4.1 Keretszerződések

Számos vállalat és szakszervezetek kötött nemzetközi keretszerződéseket (International Framework Agreement, IFA) a vezetőség és a dolgozók közötti jobb kapcsolatok javítása érdekében, ezek közé tartoznak az RWE, az EDF és a Suez (lásd a „További erőforrások” című részt a jelentés végén). Bár nem minden vállalat törekszik ilyen keretszerződések kialakítására, ahol léteznek, ott felhasználhatók a szociális párbeszéd előmozdításának eszközeként. A keretszerződésekben szereplő leggyakoribb témák:

- Szociális / szakszervezeti jogok
- A munkáltató szociális felelőssége a szerkezetátalakítás kapcsán
- Egészség és biztonság
- Szakmai ismeretek és képzés
- A nemek közötti egyenlőség

Mivel a szakszervezetek és a munkáltatók közötti ilyen szerződések megkötésének fő oka a szociális párbeszéd javítása és számos a vállalat és a munkavállalók kapcsolatával összefüggő alapelv és munkafeltételek bevezetése^{xviii}, ezért a meglévő nemzetközi keretszerződéseknel törekedni kell arra, hogy ezekbe egy külön konkrét politikát foglaljanak bele a folyamatos szociális párbeszéd ösztönzéséről, különösen szerkezetátalakítások idején.

A következő két esettanulmányt a TRACE projektből vettük, és annak illusztrálására szolgálnak, hogy a keretszerződések hogyan tudják biztosítani a szociális partnerek nagyobb mérvű bevonását a képzésekbe és átképzésekbe.

A Rhodia szerződés

2005 januárjában a multinacionális francia Rhodiánál egy átfogó szociális felelősségről szóló szerződést írtak alá. Az ILO egyezményein és az ENSZ globális egyezményén kívül ez a megállapodás számos kötelezettség-vállalást tartalmaz.

A mobilitásról és a foglalkoztatási lehetőségekről szóló rész például megerősíti a munkavállalók és képviselőik jogát ahhoz, hogy a szerkezetátalakításról a lehető legkorábban tájékoztatást kapjanak, és hangsúlyozza, hogy minimalizálni kell annak a foglalkoztatásra és a munkakörülményekre gyakorolt hatását.

A Rhodia szerződés a belső mobilitást is ösztönzi, és kötelezettségeket vállal a munkavállalók új szakmákra, technológiákra és készségekre való felkészítésére.

A Total szerződés

A francia Total energiaipari multinacionális cégnél 2004. novemberében nemzetközi keretszerződést írtak alá.

A szerződésnek a képzéssel foglalkozó része hangsúlyozza az országos vezetőségek ösztönzésének fontosságát a helyi munkavállalói képviselői testületekkel együtt a technológiai, ipari és környezetvédelmi változások és az új képzési igények előrejelzésére.

A szerződés más részei garantálják, hogy a vállalat struktúrájában bekövetkező olyan változásokat, amelyek valószínűleg hatást gyakorolnak a munkavállalókra, azok korai szakaszában meg fogják vitatni, bezárás esetén pedig a vállalat biztosítja, hogy helyi szinten fognak intézkedéseket hozni a belső vagy külső átcsoportosításra vonatkozóan.

A Total ugyanakkor intézkedéseket hoz új beruházások vonzása érdekében a szerkezetátalakítás által érintett területeken a gazdasági hatások enyhítésére.

Az ágazaton belül az *RWE* és a *Suez* megállapodásokat kötött a szakszervezetekkel, az *EDF* pedig politikai szándéknyilatkozatot tett a szociális párbeszéd támogatása érdekében.

3.4.2 Közös szövegtervezetek

A szektoron belüli szociális partnerek már számos kezdeményezésen dolgoznak közösen, és számos közös szövegtervezetet írtak alá a következőkről:

- Vállalati szociális felelősség – tartalmazza a szociális párbeszéd fontosságának elismerését
- Élethosszig tartó tanulás – lehetővé teszi a munkavállalók szerkezetátalakítás utáni alkalmazkodását
- Esélyegyenlőség – a kiválasztás és a későbbi átcsoportosítások során a megkülönböztetések miatt fontos

Mindhárom kérdés felmerül a szerkezetátalakítás során folyó megbeszéléseken, ezért a szakszervezeti képviselőknek és a vezetőknek is folyamatosan szem előtt kell tartaniuk, különösen a szerkezetátalakítási folyamat során. Az említett megállapodások szövegének fellelhetőségéről lásd a „További információk”-at (3. Függelék) a jelentés végén.

3.4.3 Foglalkoztatási kutatóközpontok

Az információk szerzése a villamosenergia-ipari ágazatban érvényesülő foglalkoztatási trendekről és mintákról szintén támogatja az előrejelzést, és lehetővé teszi, hogy a szociális partnerek gyorsabban és racionális, vizsgálatokon alapuló módon válaszoljanak, csökkentve mind a vállalkozásra mind pedig a munkaerőre gyakorolt negatív hatásokat.

A foglalkoztatási kutatóközpontok hasznos testületek lehetnek a szociális partnerek számára a trendek vizsgálatában és a jövőbeli foglalkoztatási minták és demográfiai változások előrejelzésében egy adott szektor munkavállalóira vagy a lakosság egészére vonatkozóan. A legismertebb ilyen központ az Európai Foglalkoztatási Kutatóközpont (European Employment Observatory, EEO) (amelynek weblapcíme: <http://www.eu-employment-observatory.net>). Ez az Európai Bizottság által pénzelt kezdeményezés, amely „az EEO által lefedett országokban információk szolgáltatásával, a foglalkoztatási politikák és munkaerő-piaci trendek összehasonlító kutatásaival és értékeléseivel hozzájárul az Európai Foglalkoztatási Stratégiához. Az EEO javítja az Európai Foglalkoztatási Stratégia politikacsinálóinak és más érdekeltnek az információellátottságát.”^{xix} A weblap tartalmaz egy könyvtárat is, számos témában és számos szektorra vonatkozó dokumentumokkal.

Kutatóközpontok Franciaországban

2000-ben a francia kormány létrehozta a Közzolgálati Kutatóközpontot, konkrétan a közszféra foglalkoztatási döntéshozói közötti párbeszéd és vita előmozdítására. A Francia Közzolgálati Kutatóközpont webcíme: <http://www.fonction-publique.gouv.fr>

Az *Electricité de France* esetében a munkáltató szervezeteket hozott létre, hogy jobban kezelhesse a jövő problémáit. A társaság a fő munkaerőpiacoknak megfelelően nyolc területre osztotta Franciaországot. Minden területen létrehozott egy regionális foglalkoztatási igazgatóságot (2004), amely egy kutatóközpontot működtet, amely áttekintést nyújt a humán erőforrásigényekről és forrásokról a régióban. Mindegyik egy központi költségvetésen keresztül felelős a foglalkoztatás megszervezéséért és a munkavállalók mobilitásának maximalizálásáért az egyes régiókon belül.

3.4.4 Stratégiai tervezés és folyamatos szerkezetátalakítás

Az 1990-es évek elején a *Vattenfall* közszolgálati áramszolgáltatóból kereskedelmi, piaciorientált céggé alakult át. A jó tervezés és előrejelzés biztosítása érdekében, a munkáltató jóval a liberalizált piacra való belépés előtt úgy érezte, hogy ahhoz, hogy versenyképes legyen, az új társaságnak mintegy 1200 munkahelyet meg kell szüntetnie (a 10000-ből). Mivel azelőtt még soha nem volt példa a munkahelyek megszűnésére, mind a munkavállalók, mind pedig a képviselők nyugtalanok voltak a változás miatt. Ennek kezelésére a vállalat egy „szakértői csoportot” hozott létre, amely a szakszervezetekkel (*SEKO*) szorosan együttműködve stratégiákat dolgozott ki egyrészt a kényszerelbocsátások elkerülésére, másrészt a munkaerőnek a szakszervezetekkel együttműködve történő csökkenésének elérésére.

A Csoport sokoldalú programot dolgozott ki a felső vezetés számára (támogató programok, kártérítés a vállalaton kívüli foglalkoztatás esetén, indulási támogatások, áttelepülési kiadások, képzési támogatás, stb.). Ezt kiterjedt kampány követte a szakszervezeti képviselők és munkavállalók tájékoztatására az egész vállalatnál.

A *Vattenfall* tapasztalata szintén szemléltetheti, hogy a munkáltatók hogyan alkalmazhatnak újszerű megközelítést a szakszervezeti képviselők felhatalmazására a szerkezetátalakítás folyamatában való aktív részvételre. Ebben a példában egy képzési programot hoztak létre a szakszervezeti képviselők, humán erőforrás és egyéb vezetők részére a változásmenedzsment témájában. Miközben ezt széles körben üdvözlötték, a kényszerelbocsátásoknak természetesen nem örültek. A *Vattenfall* képviselői szerint a változás kezelése azért volt sikeres, mert szisztematikusan és folyamatosan előre jelezték és azonosították a kompetenciahiányokat a vállalat minden szintjén, valamint a munkavállalók képviselőivel való szoros együttműködés és a változás folyamatának egy „szerkezetátalakítási referenciacsoport” segítségével történő nyomon követése miatt. A referenciacsoport, amelyben részt vettek a szerkezetátalakítási projekt képviselői, a szakszervezetek és a humán erőforrás vezetők, évente 4–6 alkalommal ülésezik, és minden addig tett intézkedést mérlegel. Ez mutatja a folyamatos párbeszéd, előrejelzés és értékelés fontosságát.

3.4.5 Egyenlőség és sebezhető csoportok

Meg kell fontolni a szerkezetátalakítás hatását a különösen sebezhető dolgozókra, például az egyedülálló szülőkre, vagy az olyan családokra, ahol mindkét szülő a vállalatnál dolgozik. Gondoskodni kell arról, hogy a döntések átláthatók legyenek, különösen amikor sebezhető dolgozóról van szó. Ezen túlmenően érdemes megfontolni, a szerkezetátalakításnak a munkavállalók egészségre gyakorolt hatását (ld. 6. fejezet). Gyakran csak a teljes munkaidős és állandó munkavállalók jogosultak az egészségügyi kedvezményekre. Érdemes megfontolni az egészségügyi kedvezmények kiterjesztését a bizonytalan és marginális jellegű, vagyis az ideiglenes vagy ügynökségen keresztül kölcsönzött munkaerőre is. A szakszervezetek is szerepet játszhatnak a képzéshez való egyenlő hozzáférés biztosításában a saját, helyi munkahelyi szervezetek révén történő nyomon követés és a különösen sebezhető munkavállalók véleményének kikérése révén – további információkért lásd a képzésről, átképzésről és át-csoportosításról szóló 4. fejezetet.

A sokszínűség fontosságának hangsúlyozására a Suez készített egy jelentést „A munka nők számára” (*Working for Women*) címmel (lásd a „További információk”-at a jelentés végén). A jelentés kiemeli a sokszínűség jelentőségét a munkában, és elmagyarázza, hogy a munkáltató hogyan biztosíthat támogatást a nők számára karrierjükben az iparág területén, és hogy a vállalatok hogyan tudják eltávolítani azokat a korlátokat, amelyek megakadályozzák, hogy az alkalmas női munkavállalók magasabb beosztásba kerülhessenek a vállalatnál, biztosítva,

hogy az iparág vonzó legyen a női jelöltek számára és megvizsgálva azokat a munkamódszereket, amelyek gyakran megakadályozzák, hogy a nők munkát vállaljanak az ágazatban. A vállalat elkötelezi magát a mellett is, hogy megbirkózik a munkahelyi megkülönböztetéssel, és támogatást kínál a megváltozott munkaépességűeknek. Ezenkívül az Európai Üzemi Bizottság és a szakszervezetek keretszerződést kötöttek a *Suezzel* a sokszínűségről és a felelősségről, amely feladatokat határoz meg a vállalat számára egyértelmű célokkal és mérőszámokkal.

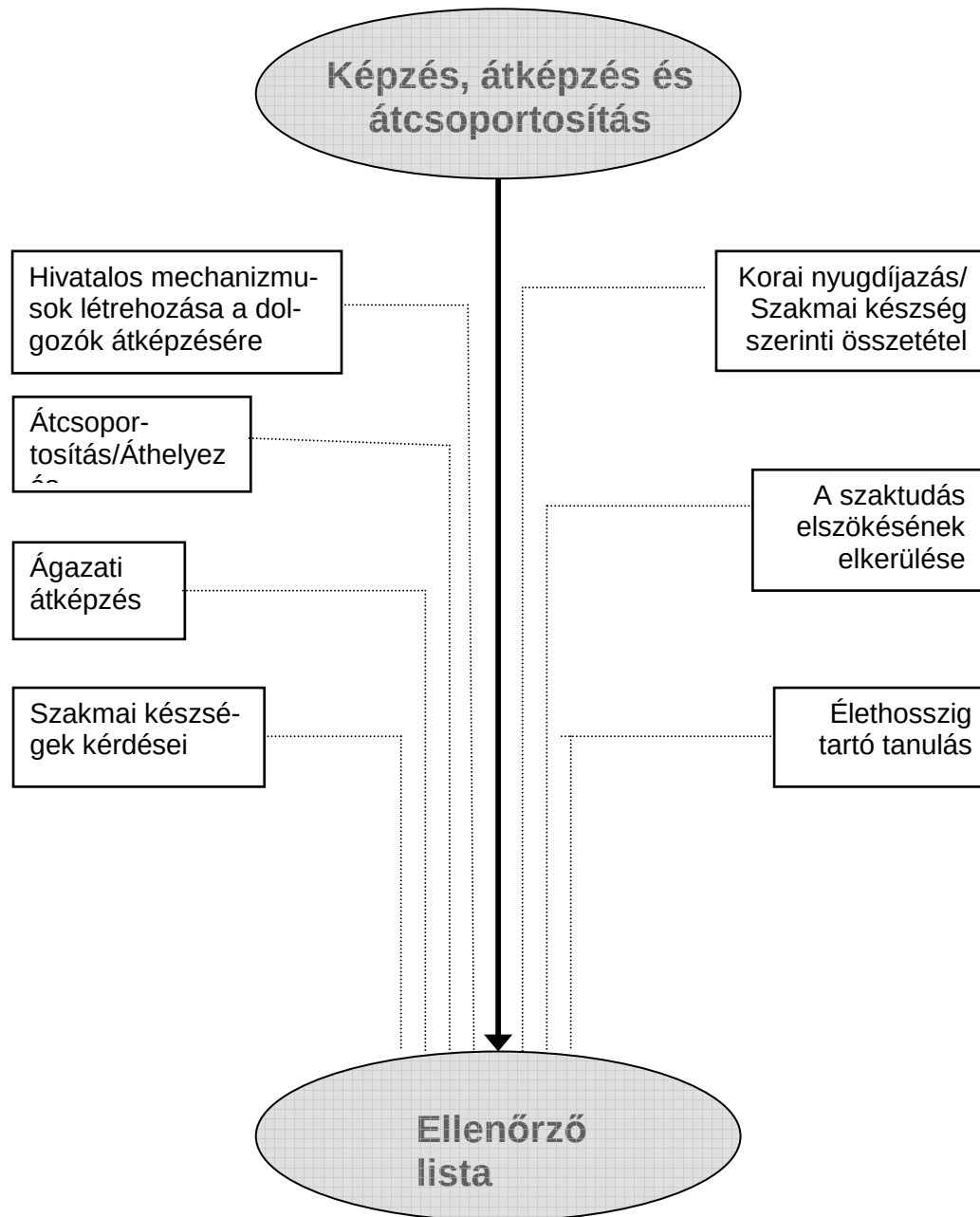
3.5 Előrejelzés és átláthatóság: összefoglaló

A megfelelő előrejelzés és az átláthatóság megalapozza a bizalmat, ami a sikeres szerkezetátalakítási folyamat központi eleme. Különösen ez a helyzet, amikor a szerkezetátalakítás állandó folyamattá, és valójában a szervezet mindennapi életének részévé válik. A hivatalos és állandó testületek, mint pl. az üzemi bizottságok, az Európai Üzemi Bizottság és a szektor szervezetei segítenek ennek fejlesztésében. A szervezetek számára mindig kedvezőek a jól megtervezett változások, és ez már önmagában is pozitív válaszokat eredményezhet a változásra. A szektornak hozzá kell járulnia az alacsony széndioxid-kibocsátású gazdaság felé történő átmenethez, és ennek a gondolkodásnak szokássá kell válnia az érintettek számára.

A munkaerőt érintő konkrét döntéseknek, mint pl. a kényszerelbocsátásoknak nyíltaknak kell lenniük, és hitelesnek kell mutatkozniuk. Ha hivatalosan az országos szintű jogi keretek között folynak is, a munkavállalókkal akkor is nyíltan és időben közölni kell ezeket.

Az előrejelzés és az átláthatóság a szerkezetátalakítás során előmozdítható számos erre a célra kialakított szervezet és konkrét beavatkozás segítségével. Ezek közé tartozhatnak a keretszerződések és közös szövegtervezetek a szociális partnerek között, amelyek olyan területekre vonatkoznak mint a vállalati szociális felelősség, az élethosszig tartó tanulás és az esélyegyenlőség, a foglalkoztatási kutatóközpontok, amelyek feltérképezik a foglalkoztatási trendeket, és a folyamatos változással kapcsolatos stratégiai tervezés szintén hozzájárul a nyílt környezet megvalósulásához, amelyben a szerkezetátalakítás levezényelhető. Az olyan beavatkozások is segítenek, mint a sebezhető csoportok azonosítása.

4. Képzés, átképzés és átcsoportosítás



4.1 Miért fontos a képzés, az átképzés, és az átcsoportosítás?

A munkaerő hosszú távú tervezése és fejlesztése a hatékony szervezetátalakítás szerves része. A szociális partnereknek így vitákban kell részt venniük a szektor jövőbeli szaktudás-profilját és szervezetét illetően, és ebből következően a képzésekkel, átképzésekkel és szakmai fejlesztéssel kapcsolatban már jóval bármilyen szervezetátalakítási folyamat megkezdése előtt. Ezek nem csupán a szervezeten belüli átcsoportosításra készítik fel a dolgozókat, hanem a hosszabb távú, a szervezeten túli foglalkoztathatóságra is. Ez rámutat arra, hogy a dolgozók számára hosszú távú stratégiai elkötelezettségre van szükség a folyamatos, élethosszig tartó tanulás érdekében, nem csupán átképzésre, mint a munkahelyek bezárása, kiszervezésre vagy egyéb átszervezésre adott rövid távú válaszra. Ennek az utódlás megtervezése is szerves része, mivel ezt teszi lehetővé szociális partnerek számára, hogy minimálisra csökkentsék a „szaktudás elszökését”, amikor az idősebb dolgozók elhagyják az iparágat, és magukkal viszik az értékes szakmai készségeket és tudást, anélkül, hogy lehetőségük lenne átadni azokat a fiatalabbaknak. A jövőbeli szaktudásbeli követelmények előrejelzése is alapvető a szervezetátalakítás esetleges negatív hatásainak csökkentésében, annál is inkább, és nincs kevésbé így az alacsony széndioxid-kibocsátású gazdaságra történő átmenet szempontjából sem. Arra lehet számítani, hogy az alacsony széndioxid-kibocsátású gazdaság nagyobb igényt fog támasztani képzetesebb és magasabb szakmai tudással rendelkező munkaerő iránt, és kevesebb lesz a kevésbé képzettek iránti igény. Ez valószínűleg választ fog igényelni mind regionális, mind pedig országos és EU kormányzati szinten. Ezen túlmenően van egy olyan nézet is, hogy az újabb vállalatoknál keletkező állások „különösen a megújuló energiaforrások és az energetikai szolgáltatások területén kevésbé lesznek jól fizetettek, és kevésbé biztonságos foglalkoztatási feltételeket biztosítanak majd, mint a már régebben létező ágazatokban.”^{xx}

4.2 Hogyan lehet kezelni a képzés, az átképzés és az átcsoportosítás kérdéseit?

4.2.1 Hivatalos mechanizmusok kialakítása a dolgozók átképzésére

Amikor megszületik a döntés a munkahelyek megszüntetésére vagy jellegük megváltoztatására a szervezetben, a szociális partnerek együttműködhetnek olyan mechanizmusok létrehozásán, amelyek maximalizálják az érintett munkavállalók lehetőségeit más foglalkoztatási alternatívák felkutatására. A felmérés egyik válaszadója elmondta, hogy az egyik dolgozó 42 hetes átképzésben részesült, hogy szakképzett villanyszerelő lehessen a szervezetátalakítás után. Itt is, mint minden tárgyalás során a szervezetátalakítás folyamatában, alapvető fontosságú az időzítés a felek közötti megfelelő kapcsolat kiépítéséhez, hogy ezek a tárgyalások a munkavállalók számára hasznosak legyenek. A jó előrejelzés az erőteljes élethosszig tartó tanulási stratégia alapkövetelménye.

A *Vattenfall* alábbiakban ismertetett esetében, *Svédországban* úgy tűnik, hogy a hangsúly a képzés egyéni jellegűvé tételére helyezték, és támogatást kínáltak az érintett munkavállalóknak, hogy képesek legyenek új szakmában helyezkedni. Ezen túlmenően a *Vattenfall* példája azt szemlélteti, hogy a vállalatok hogyan tudják átképezni és megtartani munkavállalóikat, hogy a munkavállalók, amennyiben nem találtak megszűnt állásukhoz hasonlóan fizetett munkát, akkor sem jártak anyagilag rosszabbul.

Vattenfall, Svédországban

A szakszervezetekben való megtárgyalás után a vállalat létrehozott egy belső közvetítő, támogató szervezetet a „Stödet”-et, amely segítette a kényszerűen elbocsátott dolgozóknak munkát találni. A cél az volt, hogy évente 350 dolgozó ügyét oldják meg, 350 millió svéd koronás költséggel. A dolgozókat eredeti munkahelyükről öt „Steget” egység valamelyikébe vitték, ahol „teljes munkaidőben” azon dolgoztak, hogy új állást találjanak.

Először minden személyt felmértek (szaktudás, végzettség, célok, elképzelések), ezután egy konzulenshez kerültek, aki fejlesztési tervet, új foglalkozásra, szakmára való átképzési, továbbtanulási vagy vállalkozás beindítására vonatkozó lehetőségeket dolgozott ki. Hogy segít-

senek a dolgozóknak a vállalaton belül munkát találni, két hetenként állás hírlevelet adtak ki a vállalat intranet hálózatán, és minden új felvételi igény esetén meg kellett vizsgálni, hogy a Steget tagjai közül valaki nem alkalmas-e az állás betöltésére. Akik a Steget segítségével csak rosszabbul fizetett munkát találtak, fizetés-kiegészítést is kaptak.

Más újító jellegű példák is vannak arra, hogy hogyan támogatták a vállalatok fölöslegessé vált dolgozóikat az átképzés után. Az alábbi példában szereplő *Electricité de France* például saját vállalkozás indításához kezdeti ún. „magvető tőke” („seed capital”) támogatást kínált fel.

Electricité de France, Franciaország

Az EDF egy központi tanácsadó egységet hozott létre Párizsban, annak az évi 300–500 főnek a támogatására, akiknek a munkahelye a vállalatnál megszűnik, és nem akarnak elköltözni vagy más pozícióba kerülni. Az egység támogatta a korábbi munkavállalókat abban, hogy máshol találjanak munkát vagy saját vállalkozást indítsanak. Az utóbbi esetben a négyfős személyzet segített az üzleti terv készítésében és segített a bankokhoz folyamodni finanszírozásért. Az EDF egy minimális „magvető tőke” támogatást is felkínált az induláshoz.

4.2.2 Átcsoportosítás és áttelepítés

Az átcsoportosítás a munkavállalók áthelyezésének egy módja a szervezet versenyképtelen területéről egy stabil vagy növekvő területre. Ez a megszűnő munkahelyű dolgozók számára általában új készségek elsajátításával vagy átképzéssel is jár.

Átcsoportosítás az UK National Grid-nél, Egyesült Királyság

Az UK National Grid-nél már jó néhány átszervezésre sor került, és ilyenkor mindig egy egész sor intézkedést hajtanak végre, ideértve az önkéntes távozás megszervezését és a korai nyugdíjaztatást is. Van egy közös testületük, az ún. Vacancy Monitoring Panel (Üresedés-figyelő Bizottság). Minden fölöslegessé váló személyzet – vagyis akik szeretnék az átcsoportosítást, de nem találtak számára betölthető munkahelyet – nyilvántartásba kerül, amelyet a szakszervezetek és a munkáltató negyedévenként közösen figyelnek. A nyilvántartásban szereplő minden dolgozó számára kijelölnek egy kapcsolattartót a humán erőforrás részlegnél, mint „eset-menedzsert”, és tájékoztatják a nem hivatásos szakszervezeti képviselőket is a nyilvántartásba való be- és kikerülésről. Ez a folyamat nagyon sikeresnek bizonyult a létszámcsökkentések humánus kezelésében.

Az átcsoportosítások áttelepítéssel is együtt járhatnak. A lengyel *Elektrownia Laziska*-tól érkezett válaszban a vezetőség egyik képviselője leírta, hogy a vállalat a dolgozóknak az ország egy másik erőművébe történő áthelyezést és áttelepülést fog felkínálni, így azok számára, akiknek az áttelepülést kínálják fel, a hely tekintetében nincs korlátozás. Egyes vállalatok pl. az *Electrica Romániában*, a szerkezetátalakítás által érintett dolgozók számára saját vállalkozás létrehozásához is nyújtanak segítséget és támogatást.

4.2.3 Átképzés ágazati szinten

Az átképzés kérdése ágazati szinten közelíthető meg. A következő esettanulmány bemutatja, hogy Hollandiában hogyan működtek együtt a szociális partnerek egy bizonyos esetekben meglehetősen radikális intézkedéscsomag bevezetésében a szerkezetátalakításban érintettek támogatására.

Abvakabo FNV (szakszervezet) Hollandia

A szakszervezeteket és a munkáltatói szervezeteket egyaránt foglalkoztatta a villamosenergia-ipari ágazat liberalizációjának hatására irányuló kutatás *Hollandiában*. Az *Abvakabo FNV* további kutatásokat rendelt meg, amelyek 12 ajánlást eredményeztek, köztük azt, hogy a munkavállalók a kiszervezett munkahelyekkel együtt települhessenek át, a veszélyeztetett dolgozók támogatására „szociális tervek” felállítását, a munkahét csökkentését a szektorban, az energiatermelés fokozását az országban, és a vállalat üzleti funkcióinak diverzifikálását. Az egyik, a dolgozók oktatására és fejlesztésére vonatkozó javaslatot az érdekelt szociális partnerek végre is hajtották, és ennek eredménye egy az iparág által pénzelt képzé-

si és fejlesztési alap létrehozása lett, a dolgozók átképzése céljából. Az alapot úgy hozták létre, hogy a további munkahelymegszűnéseket nem finanszírozták tovább az korhatár előtti nyugdíjazásokon keresztül.

A kapcsolódó vállalatok szintén egyesítetté erőiket, és bevezették saját képzési központjaikat – „akadémiákat” – a szervezet konkrét igényeire szabottan, amint a következő példa mutatja.

A Centrica és a British Gas, Egyesült Királyság

Az *Egyesült Királyság* gázszektorában mind a *Centrica*, mind pedig a *British Gas* már rendelkezik feladat-specifikus képzési központtal saját dolgozói számára. A *Centrica* létrehozott egy „Tréning-akadémiát” a telefonos vevőszolgálati munkára, amely az iparágon kívülről történő toborzással járt, a *British Gas* pedig egy „Műszaki Akadémiát” a mérnökök képzésére az alkalmazott gázipari technológia területén.

4.2.4 A munkaerő szaktudásának kérdései

szerkezetátalakítás esetén számos, a munkaerő szaktudásával kapcsolatos kérdést kell figyelembe venni, többek között:

- Milyen a szerkezetátalakítás által érintett dolgozók szaktudása?
- Vannak-e a szerkezetátalakítás által érintett idősebb dolgozók, akik távozni akarnak a vállalattól?
- Milyen költségvonzatai vannak az korhatár előtti nyugdíjazás felkínálásának az idősebb dolgozók számára? Itt azt kell megfontolni, hogy a korai nyugdíjazás, amit gyakran nyugdíjalapok finanszíroznak, számos országban már nem életképes megoldás.
- Ha ezek az idősebb dolgozók elfogadják a korhatár előtti nyugdíjazást, hogyan fog ez hatni a szervezet szaktudás szerinti összetételére?
- Vannak-e más dolgozócsoporthok, akik szaktudásuk fejlesztésével helyettesíteni tudnák a korhatár előtt nyugdíjazást elfogadó idősebb dolgozókat?

4.2.5 Korhatár előtti nyugdíjazás és szaktudás szerinti összetétel

A javadalmazás hagyományosan a korhoz és a szolgálati időhöz kapcsolódik, szerkezetátalakításkor pedig széles körben alkalmazzák a korhatár előtti nyugdíjazást. Ha megengedjük, hogy az idősebb dolgozók nyugdíjba menjenek, mielőtt kellően megfontoltuk volna a vállalatnál maradó dolgozók szaktudásbeli összetételét, ez káros hatással lehet a jövőbeli üzleti tevékenységre és a vállalatnál maradó illetve jövőbeli munkavállalókra. Minden olyan rendszert, amely lehetővé teszi a korai nyugdíjazást, össze kellene kapcsolni a cég hosszú távú üzleti stratégiájával, nehogy a „szaktudás kirepülése” elégtelen szaktudás-összetétellel hagyja ott a vállalatot a következő években.

Az Európában zajló demográfiai változások miatt a foglalkoztatási stratégiák arra törekkeznek, hogy az idősebb dolgozókat a munkaerő-piacon tartsák, és a munkában töltött időt inkább kinyújtsák, mintsem lerövidítsék.^{xxi} Így a szokásos nyugdíjkorhatárok valószínűleg emelkedni fognak. Az EU életkor szerinti megkülönböztetésre vonatkozó jogszabályai ugyanakkor most kerülnek át a nemzeti jogrendekbe, és ez összeütközésbe kerülhet az életkoron alapuló nyugdíjazásra vonatkozó rendelkezésekkel, emiatt bővíthet a felek közötti egyezkedés tere. Történetileg a nagyvonalú önkéntes távozás és a meglehetősen korai nyugdíjazási csomagok iránti nagy igények azt jelentették, hogy a kollektív cselekvés és alkutárgyalások mozgástere korlátozott volt. Lehetséges, hogy a jövőben a munkaerő-piacról való visszavonulás ellentételezése helyett a kompenzációnak inkább az újraalkalmazás költségét kell tükröznie, tekintettel az átképzés vagy új szaktudás megszerzésének költségére. Ez esetlegesen kezelhet bizonyos, a szolgálati időn alapuló megközelítés által felvetett egyenlőséggel kapcsolatos kérdé-

seket is (lásd a LIFO-példát *Svédországban* a 3. fejezetben). Ugyanakkor a változás ellentmondásos is lehet, mivel bizonyos munkavállalókat megfosztana attól, amit jelenlegi munkahelyükön esetleg a kényszerelbocsátás esetére vonatkozó szerzett jogként értelmeznek.

4.2.6 A szaktudás elszökésének megelőzése

A szociális partnereknek meg kell próbálniuk korlátozni a szaktudás „kirepülését”, vagyis, hogy a szakképzett munkavállalók távozzanak abból az ipárból, ahol szaktudásukra még szükség van, a gazdaság olyan szektorai felé, ahol szaktudásukra nincs szükség. Hosszabb távon ezeknek a dolgozóknak a szaktudása elvész.

A szaktudás elszökése az autóiparban az Egyesült Királyságban

A Rover longbridge-i gyárának bezárása nyomán megszűnt 6000 munkahelyből a bezárás után tíz hónappal 2300-an maradtak munka nélkül, és következő tíz év folyamán a régióban a termelés várhatóan még további 10%-kal esik vissza. Ugyanakkor a régióban növekvő terület a szolgáltató szektor, amely alacsonyan képzett munkaerő számára gyakran rosszul fizetett állásokat kínál.^{xxii} Ezeket a magasan képzett longbridge-i mérnököket és egyéb munkásokat át kell képezni, szaktudásuk pedig elvész. Ennek ellenére lehet, hogy ezeknek a longbridge-i dolgozóknak, köztük mérnököknek is, lehetett volna máshol olyan munkalehetőséget biztosítani, amely mérnöki jellegű szaktudást igényel (lásd Európai Kutatóközpontok, a 4. fejezetben).

Az idősebb dolgozók szaktudásának megőrzése kihívást jelent a szociális partnerek számára. Amint azonban a következő, a *Vattenfall*-ra vonatkozó esettanulmány is mutatja, ez megoldható, de újszerű megoldásokat igényel.

Az idősebb dolgozók szaktudásának megőrzése: Vattenfall AB, Svédország

A *Vattenfall AB*-nek továbbra is nehézséget okoz, hogy odavonzza a fiatal dolgozókat. Ezért három megoldást dolgoztak ki az idősebb dolgozók megtartása érdekében.

Először is az 58 évnél idősebb dolgozóknak felkínálták, hogy dolgozzanak a teljes munkaidő egyenérték 80%-ának megfelelő ideig, bérük 90%-áért, a nyugdíj-hozzájárulás bármilyen vesztesége nélkül. Másodsor van egy „senior erőforrás-állomány”, amely tartalmazza az esetleges elbocsátások által érintett idősebb dolgozók szakismereteit és kompetenciáit, így más üzleti területeken felhasználhatók. Végül pedig, az idősebb dolgozók tapasztalatait azáltal is igyekeznek megőrizni, hogy egy mentor programban foglalkoztatják őket, ahol a fiatalabbaknak adhatják át ismereteiket. Ahol megállapodás van az érintett dolgozók és vezetőik között, ezeket a lehetőségeket alkalmazzák.

Ez az esettanulmány szintén demonstrálja, hogy a munkáltatók hogyan tudják magukhoz vonzani a fiatalabb dolgozókat, és hogyan lehet az idősebb, tapasztaltabb dolgozók tapasztalatait és tudását megőrizni és továbbadni.

4.2.7 Élethosszig tartó tanulás

Az Európai Foglalkoztatási Stratégián belül az élethosszig tartó tanulás az ipari szerkezetátalakításra adott lehetséges válaszként szerepel, amely biztosítja, hogy a szerkezetátalakítás vagy a munka áttelepítése miatt mozgásra kényszerülő valamint az alkalmazásban maradó dolgozók megkapják a foglalkoztathatóságukat biztosító szakismereteket. Az *Egyesült Királyságban* 1998-ban létrehozták a kormány által finanszírozott Szakszervezeti Tanulási Alapot (Union Learning Fund) a munkahelyen való tanulás céljára. 2002 óta a szakszervezeteknek törvényes joguk van ún. szakszervezeti tanulási képviselők (Union Learning Representatives) kinevezésére, a dolgozók tanulásának előmozdítására, és az Union Learning hatékonyan működik a munkahelyeken a „nem-hagyományos” tanulás beindításában. A modellt most Európaszerte terjesztik: *Németországban*, *Spanyolországban*, *Belgiumban* és *Luxemburgban* négy Arcelor telephelyen szerepel az EU által finanszírozott és az *Európai Fémipari Munkások Szakszervezete* (European Metalworkers Federation) által támogatott projektben. Ez

előmozdítja a szakszervezeti tanulási képviselő modellt egy nemzeteken átnyúló szervezet segítségével a dolgozók közötti nemzetközi kommunikációval.^{xxiii}

Élethosszig tartó tanulás a bankszektorban, Egyesült Királyság

Egy *egyesült királyság*beli bank egyik jelentős üzleti egységének külföldre történő kiszervezés miatt bezárásával a vállalat és az érintett szakszervezetek „képzési kötelezettséget” dolgoztak ki, amely az átképzés kérdését is a tárgyalások napirendjére tűzték. Ez a munkáltatóra róta a dolgozók jövőbeli foglalkoztathatóságának felelősségét, mind a költségek, mind a munkától távol töltött, fizetett szabadság tekintetében. Míg korábban az ilyen vállalatok képzéssel foglalkozó magáncégeket bíztak meg, itt a munkáltató helyi felsőoktatási intézményekkel és az újonnan kijelölt szakszervezeti tanulási képviselőkkel lépett kapcsolatba, hogy a dolgozók emelhesék foglalkoztathatóságuk általános szintjét. Ez jól kapcsolódik a „rugalmas biztonság” (flexicurity) modelljéhez, és helyi képzés-szolgáltatókat vesz igénybe a szerkezetátalakítás által érintett dolgozók támogatására.

A szakszervezeti tanulási képviselők nemcsak a munkahelyi tanulást mozdtítják elő, hanem az egyéni képzési szükségletek meghatározásában is segítik a szakszervezeteket. Jellemzően a szakszervezetek és a munkáltató dolgozik együtt a szaktudásigény elemzésen, amelyet a munkabérijegyzékekkel együtt vagy a vállalaton keresztül a tanulási képviselők osztanak ki. Az adatokat ezután – gyakran névtelenül – összegyűjtik, és azonosíthatók a szaktudásigények trendjei és az előnyben részesített tanfolyamok. A tanulási képviselő és a munkáltató közösen választja ki a legjobb képzési céget, finanszírozást keres és megszervezi a tréning lebonyolítását – a munkahelyen vagy oktatóteremben. A tréning után a tanulási képviselő és a munkáltató felméri a képzés minőségét, és megállapítja, hogy a tréning betöltötte-e a korábban a szaktudásigény elemzés során megállapított hiányokat. Ez a ciklus a szükséges gyakorisággal ismételhető, hogy a dolgozók megállapított képzési szükségleteit ki lehessen elégíteni.

Amint korábban az eszköztárban rámutattunk, a szociális párbeszéd állandó folyamat, és az alábbi példa azt mutatja be, hogy a munkáltatók és a szakszervezetek hogyan hozhatják létre sikeresen a folyamatos fejlesztés és élethosszig tartó tanulás kultúráját.

ENEL, Olaszország

1999-ben a „tanácskozási egyezmény” tartalmazta a kötelezettség-vállalást egy folyamatos képzési program végrehajtására, amely bevonta a szakszervezeteket is a belső munkaerő-mobilitás fokozására, és az üzleti diverzifikáció támogatására. Ez a program konkrétan koncentrált a női munkavállalók megtartására is. Ennek előrehaladását a képzéssel és foglalkoztathatósággal foglalkozó közös bizottság követte nyomon.

2006-ban egy további megállapodás lépett életbe a kétoldalú együttműködésről és képzésről, amely a jövőbeli képzési igényekre vonatkozott, ideértve az új dolgozók képzésére és az élethosszig tartó tanulásra vonatkozó kötelezettség-vállalást is.

Maga az *ENEL* is alapított egy külön képzési céget a *Sferá*-t, amely a vállalaton belüli különböző műszaki és szakmai iskolák egyesítésének volt az eredménye. A *Sfera* személyes részvételen alapuló, e-learning és munkavégzés közbeni képzéseket is végez pl. nyelvtanítást, informatikai, vezetési, puha faktorok – ún. „soft skills” – valamint szélesebb műszaki és szakmai tréningeket. A képzést testreszabottan és az egyéni munkaköri szerepekre irányítva végzik. Minden munkavállaló megállapodik a *Sferá*-val, hogy milyen képzést fog kapni.

A privatizáció és a liberalizáció is olyan kihívásokat teremt a munkáltatók és munkavállalóik számára, amelyeket a szakképzési kérdésektől eltérően kell kezelni. Az alábbi esettanulmány *Észtországból* bemutatja, hogyan alkalmazkodtak ehhez a munkáltatók.

Eesti Energia, Észtország

A piaci liberalizáció azt jelentette, hogy az *Eesti Energia* tapasztalt munkavállalókat veszített el, akik a szomszédos országokba mentek, mert ott magasabb fizetés és jobb munkakörülmények várták őket, emellett az ott maradó munkaerőnek hiányosságai voltak a szakismertetek, a nyelvtudás, az energiakereskedelem és az energiával kapcsolatos szabályozások terén. Ez a hagyományos toborzási gyakorlat megváltoztatásához vezetett.

Miközben szakismereteket „hoztak be” (gyakran fejedelmek igénybevétele) külföldről, a vállalat vonzó munkáltatóként kellett újrafogalmaznia magát, amely bőkezű anyagi feltételeket kínál és munkalehetőséget egy dinamikus és strukturális szempontból fontos szektorban. A technológiai szaktudás hiányosságok pótlására a vállalat munkaerő-piaci börzéken és nyílt napokon vett részt, munkalehetőséget kínáló együttműködésbe kezdett a felsőoktatási intézményekkel (a Tallinni Műszaki Egyetemmel, stb.) valamint egyetemi hallgatókat kezdett szponzorálni, akik külföldi csereprogramokban vehettek részt, hogy új tudásra és ismeretekre tehessenek szert (pl. *Franciaországban* az atomenergia szektorban) valamint megtapasztalassák a teljesen liberalizált piacokon uralkodó körülményeket.

A szaktudásbeli hiányosságok megoldására egyértelműen az ezzel kapcsolatos kérdések hosszú távú előrejelzése a legjobb módszer. Ugyanakkor *Svédországban* az *E.On* úgy találta, hogy gyorsan be tudja hozni lemaradásait ezen a téren a meglévő munkaerő támogatásával, különösen azokéval, akik korábban kihullottak a vállalat tréningprogramjából.

E.On, Svédország

Az *E.On Sweden* egy projektet hajt végre, amelynek során megpróbálták meghatározni azokat a személyeket, akik az árammal kapcsolatos oktatásból kiestek. Ezután pedig támogatni fogja őket abban, hogy befejezzék tanulmányaikat, onnantól kezdve, ahol abbahagyták. Azzal érveltek, hogy ez gyors és költségkímélő módszer a hiányok pótlására a szektorban.

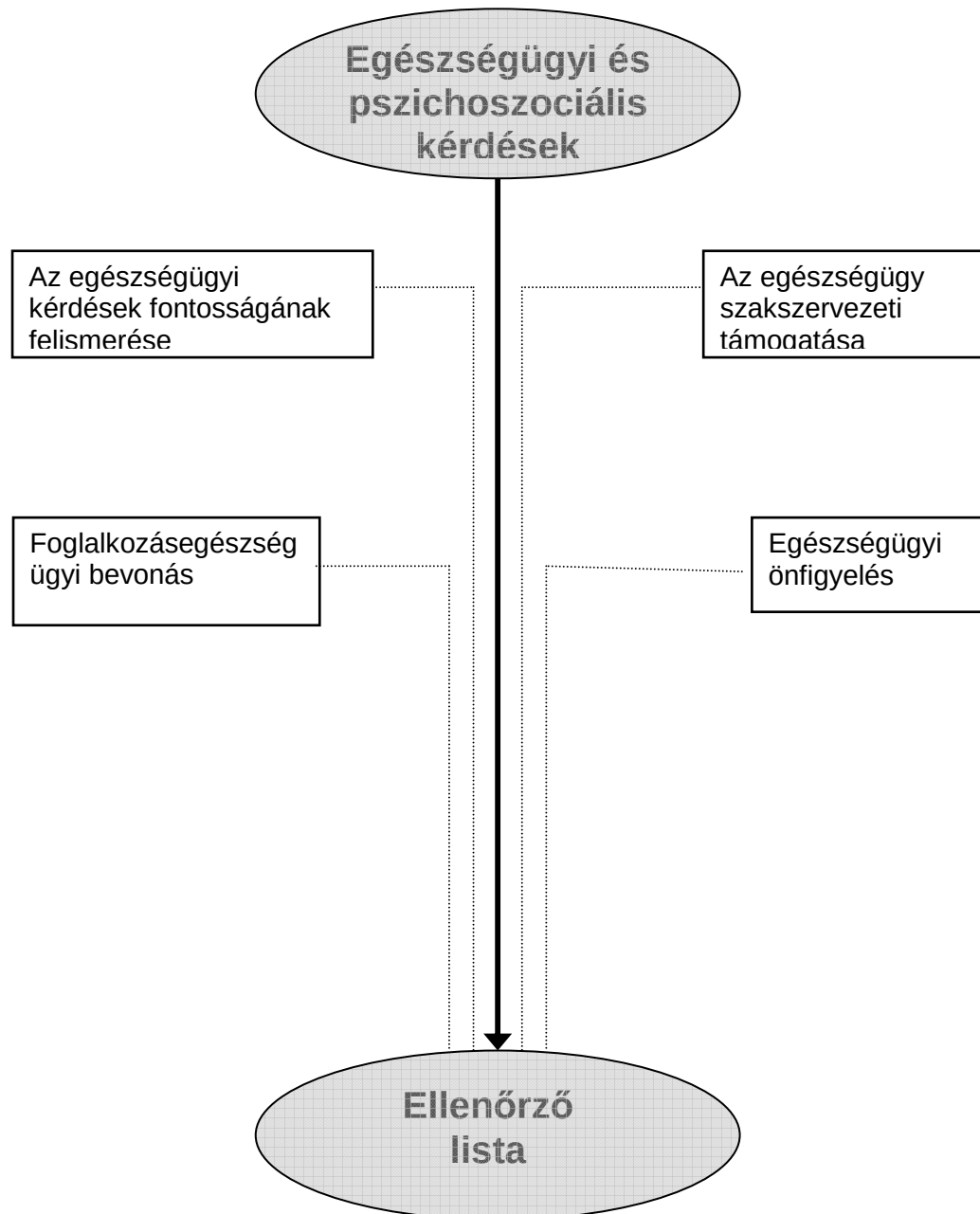
4.3 Képzés, átképzés és átcsoportosítás: összefoglaló

A hosszú távú munkaerő-tervezés, amely magában foglalja a szaktudás-profil készítést és a jövőbeli munkaerő-igényeket központi kérdés a munkavállalók foglalkoztathatóságának megkönnyítése és a lehetséges vállalaton belüli átcsoportosításuk szempontjából. Minden ilyen tervezésnek ki kell terjednie a hivatalos képzési mechanizmusokra mind vállalati és ágazati szinten, amelyek integrálódnak a hivatalos átcsoportosítási programokba.

A korhatár előtti nyugdíjazás lehetőségét a szerkezetátalakítás során a szaktudásigények megfelelő követésével együtt kell alkalmazni, mert a kettő egyensúlyát nem veszik teljes mértékben figyelembe, az a szaktudás elsőkéséhez vezethet, ami a jövőre nézve nagyon káros lehet.

Az élethosszig tartó tanulás támogatása a munkavállalók körében kedvező hatást gyakorol az esetleges szaktudásvesztés tekintetében. Ezt szakszervezeti képzési programokkal, felsőoktatási intézményekkel való partneri kapcsolatok kialakításával és a vállalat jó munkáltatóként való pozicionálásával érték el.

5. Egészségügyi és pszichoszociális kérdések



5.1 Miért fontosak az egészségügyi és pszichoszociális kérdések?

Fontos, hogy a szociális partnerek megértsék a szervezetátalakításnak az egyes érintett dolgozók mind mentális, mind fizikai egészségére, valamint a szervezet egészére gyakorolt hatását. A bizonytalanság és a foglalkoztatás veszélyeztetettsége megmutatkozhat az egészség romlásában, de hatással lehet az üzleti teljesítményre és hatékonyságra is. A szervezetátalakítás felfedheti és ráirányíthatja a figyelmet a munkaerő meglévő egészségügyi állapotára, de új problémákat is kiválthat. Ezen túlmenően a szociális partnereknek tudatában kell lenniük a szervezetátalakítás végrehajtása után a vállalatnál maradó munkavállalókra gyakorolt hatásnak, az ún. „túlélő szindrómá”-nak is. A szervezetátalakítás után a vállalatnál maradó munkaterhelése megnövekedhet, és ez negatív hatással lehet a vállalatnál maradt dolgozókra, ami alááshatja az egész szervezetátalakítási művelet egész célját, vegyítve a munkavállalókra gyakorolt káros egészségügyi hatásokat és súlyos nyomás alá helyezve az egyént, annak kapcsolatát vezetőivel és az egész szervezettel. Gyakran azt feltételezik, hogy a munkavállalók képesek lesznek rögtön a szervezetátalakítás után ők maguk kezelni az átmenet folyamatát. A bizonyítékok azonban azt mutatják, hogy a talpraállás sebessége változó, és az egyének segítségére, támogatásra van szüksége a teljes munkahelyvesztés vagy a vállalat egyik részéből a másikba történő áthelyezéssel járó felfordulás után.

Ahogy a kutatás (MIRE) mutatja, az egészség támogatása a munkahelyen a szervezetátalakítás előtt a munkavállalók között kialakíthatja az egészség-tudatosság kultúráját, ami viszont segíthet a munkavállalókat és munkáltatójukat abban, hogy alkalmazkodjanak és megbirkózzanak a változással. A potenciális előnyök ellenére azonban nem mindenütt állnak egyetemesen rendelkezésre a foglalkozás-egészségügyi szolgálatok, és nem mindig terjednek ki megelőző, egészségvédő kezdeményezésekre.

5.2 Hogyan lehet kezelni az egészségügyi és pszichoszociális kérdéseket?

5.2.1 Beavatkozások a munkahelyen

Vannak példák a szociális partnerek együttműködésére az egyénre és a vállalatra nehezedő szükségtelen stressz minimalizálása érdekében. Az eszköztárban kezelt más kérdésekhez hasonlóan, itt is létfontosságú, hogy jóval bármilyen szervezetátalakítási gyakorlat megkezdése előtt fontolóra kell venni a dolgozók egészségére gyakorolt hatást, a stressz és egyéb mellékhatások minimalizálása érdekében.

Az alábbi esettanulmány, amelyet az *Osztrák Villamosenergia-ipari Vállalatok Szövetségétől* származik bemutatja, hogy milyen típusú segítséget adhatnak a munkáltatók a szervezetátalakítás által károsan érintetteknek.

Egy vállalat felismeri, hogy a változás egy folyamatos ciklus, és válaszképpen a vállalatnak kötelessége megelőző intézkedések segítségével támogatást nyújtani a munkavállalóknak. A szervezetátalakítási folyamat során a munkavállalók különleges egészségügyi kiképzést és ún. coaching-ot (teljesítménynövelő tréninget) kapnak. A vállalaton belül a hangsúly a modern és egészséges munkahely megteremtésén van, így a vállalat pályázott a „munkahelyi egészségfejlesztés” tanúsítványra, amelyet 2006-ban meg is kapott. Ahhoz, hogy ez sikerüljön, a vállalatnak számos kritériumot kellett teljesítenie, és a következő intézkedéseket hozták:

- Együttműködés a Nemzeti Egészségügyi Szolgálattal (NHS-sel) és támogatásképpen az FGÖ-vel
- Vállalati „energia-ellenőrzés” (mozgó egészségügyi tanácsadás) minden ágazatnál
- Tréningprogram különféle egészségügyi témákról
- Hangsúly a táplálkozáson, egészséges falatok
- Átképző vállalati ebédlő, „súlyfigyelők” a munkahelyen
- „Zöltség-gyümölcs expressz”, „répa-klub” (minden titkárságnak)

- Fókusz a mozgáson
- Fitnesz tavaszra és télre, üzleti fitnesz
- Csikung, Feldenkrais, északi gyaloglás (Nordic Walking)

Az ilyen kezdeményezésekre példák a rehabilitációs kezdeményezések a beteg dolgozók újraintegrálására, a szervezet és az egyének egészségügyi kockázatokra vonatkozó tudatosságának növelését célzó foglalkozások, szociális támogatás és tanácsadás munkaerő-átcsoportosítás esetén, az egyes dolgozók egészségének nyomon követése. Ezen túlmenően számos vállalat vezetett be előrejelző kezdeményezéseket, amelyek között szerepelnek eszközök, amelyekkel a dolgozók ellenőrizhetik saját egészségi állapotukat, ugyanakkor ez lehetővé teszi a vállalat számára, hogy nyomon kövesse a stressz alakulását az átszervezés alatt.

Egyes vállalatok egészségügyi szakembereket is alkalmaznak az egészségügyi politika integrálásának támogatására a munkahelyen. Például a *CEZ Csehországban* három pszichológust alkalmaz és teljes egészségügyi szolgáltatást biztosít dolgozói számára. Ez a forrás létfontosságú lenne egy szervezetátalakítás során és az után. A *British Gas-nál* a dolgozók számára 24 órás független telefonvonalat biztosítanak, ahol egészségügyi tanácsot kérhetnek.

Egy további innovatív kezdeményezés egy szektoron kívüli szervezetről egy „Egészségnap” bevezetése évente egyszer a dolgozók egészségének javítására és, hogy dolgozók jobban tudatában legyenek az olyan egészségügyi problémáknak mint pl. a stressz. Az egészségnap kezdeményezés tartalmaz a munkahelyi biztonságra vonatkozó tájékoztatást, relaxációs technikákat, sportot, éneklést és csoportos tevékenységeket, így a munka és az élet egyensúlyának hangsúlyozása, mivel itt nagy igényeket támasztó kórházi munkáról volt szó – hosszú munkaidő, többműszakos munkavégzés, nagy fizikai és pszichológiai stressz.

Természetesen nem csak a munkáltatók kínálnak támogatást. A következő esettanulmány azt mutatja be, hogy mit tehetnek a szakszervezetek tagjaikért, ha azoknak nehézségeik vannak.

Az *Unison*, az *Egyesült Királyság* közszolgáltatói szakszervezete az „Unison Welfare” formájában kínál támogatást tagjainak. Ez egy jótékonyági szervezet, amelyet a szakszervezet működtet azért, hogy tagjainak gyakorlati kérdésekben támogatást nyújthasson, amivel csökkenti a stresszt, mivel megakadályozza, hogy elszigeteltnek és magányosnak érezzék magukat a folyamat során. Az *Unison Welfare* egy egyedülálló bizalmi szolgáltatás, amely csak az *Unison* tagoknak és családtagjaiknak kínál tanácsot és szolgáltatásokat a következő területeken:

- Adósság
- Meghallgatás és támogatás
- Pénzügyi segítség
- Munkaszünetek és nyaralások
- Személyes tanácsadás

A szervezet országos szemináriumokat is tart, hogy a tagok és családjuk konkrét problémákat megoldhassanak, és anyagi támogatást is nyújt „jóléti munkaszünetek” céljára.

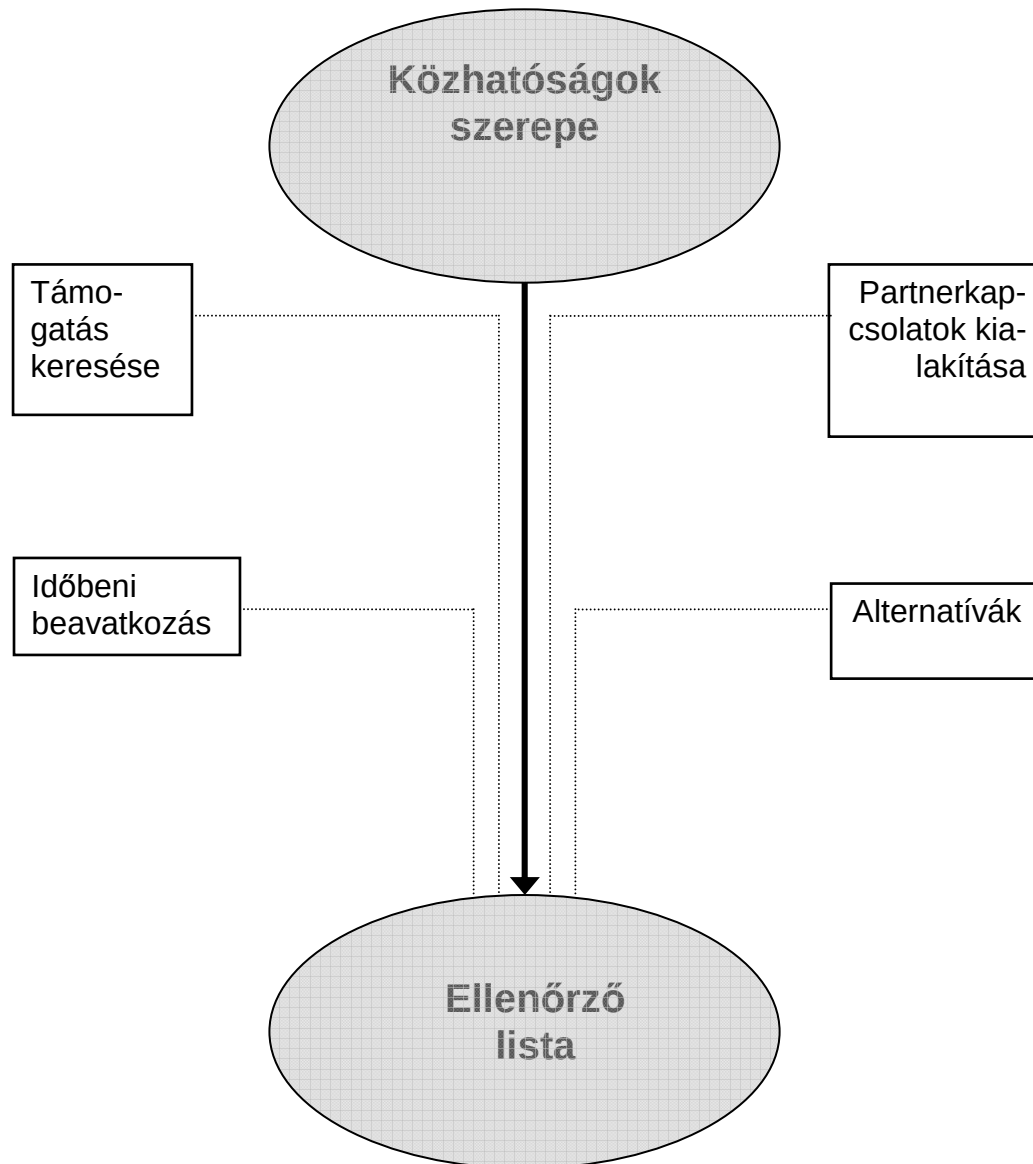
Más az ágazaton kívüli jó példák is vannak, amelyek azt mutatják, hogy a vállalatok hogyan követhetik nyomon dolgozóik egészségi állapotát, mint pl. a *BT* esettanulmánya az *Egyesült Királyságban*. A folyamatos szervezetátalakítás és az egészségügyi és biztonsági kérdések

összefüggésében a *BT* a szakszervezetekkel együttműködve az egész munkaerőnél bevezetett egy eszközt a stressz felismerésére és kezelésére. Az eszköz (STREAM) egy online értekelés a vállalat intranetjén, amelyet széles körben hirdetnek. A kérdések olyan területeket érintenek, mint a munka követelményei, a munka folyamata fölötti kontroll, vezetői támogatás, munkahelyi kapcsolatok, szerepek, és ami nagyon fontos, változások. A kitöltött kérdőív alapján kiderül, hogy kik azok, akik ténylegesen stressztől szenvednek vagy ki vannak téve a veszélynek. Ezután a dolgozónak eligazítást kínálnak arra vonatkozóan, hogy hogyan kezelje az esetleg jelentkező problémákat, és további segítséget is kaphat a vállalat munkavállalói támogatási programján (Employee Assistance Programme) keresztül. Mivel ezt az eszközt nem kifejezetten a szervezetátalakítás miatt vezették be, a vállalat a szakszervezetekkel együtt név nélkül összegezte az adatokat, és így nyomon tudja követni a stressz alakulását a munkahelyen, különösen a szervezeti változásokkal összefüggésben.

5.3 Egészségügyi és pszichoszociális kérdések: összefoglaló

A szervezetátalakítás tapasztalatai káros egészségügyi hatással lehetnek mind azokra, akik távoznak a vállalattól, mind pedig az ott maradókra. Az ilyen hatások minimalizálása érdekében kedvező hatású a szervezetátalakítás előtt és közben egészségügyi stratégiákat alkalmazni. Ez részévé kell váljon az egészséges munkaerőre való törekvés tágabb, általános összefüggésrendszerének, és a már létező foglalkozás-egészségügyi szolgálat kibővítését is magával hozhatja. A szakszervezetek szintén szerepet játszhatnak a tagjaik számára történő szolgáltatások nyújtásában, amelyek átsegíthetik őket a változásokon, de ez nem történhet a vállalat költségén, amely maga is nyújt segítséget munkavállalóinak.

6. A hatóságok szerepe



6.1 Miért fontosak a hatóságok?

A szerkezetátalakítás óriási hatással lehet a helyi gazdaságokra, különösen amikor a dolgozókat elbocsátó vállalat az adott régió egyik jelentős munkáltatója. A helyi ellátási láncokra gyakran kkv-kre gyakorolt kellemetlen hatások súlyosak is lehetnek. A hatóságok regionális szinten kulcsszerepet játszanak a megújulásban és a munkavállalók szerkezetátalakítás utáni alkalmazkodásában. Ebben az összefüggésben a hatóságok közé tartoznak a tréning- és oktató cégek, a helyi és a központi önkormányzatok, munkaközvetítő irodák és a jóléti intézmények is. Számos európai országban a regionális szintű „közvetítő cégek” ideiglenes, helyettesítő munkáltatóként működnek, amelyek támogatják az elmozdított dolgozók munka-helykeresését és képzését. A hatóságok által irányított régiók számára széles európai kezdeményezéssel is lehet finanszírozást biztosítani.

A szerkezetátalakításra adott válaszok így túlmutatnak a szervezeten és a szociális partnerek mandátumán. Bizonyos ideig az Európai Bizottság képviselte a „rugalmas biztonság” (flexicurity) gondolatát – amely a munkaerő-piaci rugalmasság és a munkavállalók megfelelő biztonságának kombinációja. Ez nem a gyors toborzások és elbocsátások kultúráját igyekszik meghonosítani, hanem éppen ellenkezőleg, ha jól vezetik be, „a foglalkoztatás biztonságát” nyújt a munkavállalók számára, szemben a korábbi „munkahely biztonságával”, és a munkáltatók által világosan meghatározott, holisztikus és hosszú távú tervre támaszkodik.

A „rugalmas biztonság” magába foglalja a folyamatos szerkezetátalakítást, amelyben a munkáltatók és a munkavállalók tudomásul veszik, hogy a folyamatos változás elkerülhetetlen, és konstruktívan együttműködnek és magukat is a változás folyamatának részévé válnak. Gyakran találunk integrált rugalmas biztonsági politikákat olyan országokban, ahol a párbeszéd – és mindenekelőtt a bizalom – a szociális partnerek között illetve a szociális partnerek és a hatóságok között fontos szerepet játszott.” – Európai bizottsági közlemény (REF).

A rugalmas biztonság „pillérei”:

- Rugalmas és megbízható szerződési rendelkezések
- Átfogó élethosszig tartó tanulási stratégiák
- Hatékony, aktív munkaerő-piaci politikák
- Korszerű szociális biztonsági rendszerek

Az országos és regionális kormányzatok így kulcsszerepet játszanak a szükséges munkaerő-piaci politikák biztosításában, különösen a jövőbeli szaktudás-igények előrejelzésében és meghatározásában az országos és regionális munkaerőpiacok számára, valamint a munkavállalók hosszabb távú foglalkoztathatóságához szükséges infrastruktúra biztosításában. Ezen túlmenően az alacsony széndioxid-kibocsátású gazdaság felé történő átmenet nem hajtható végre szervezeti szinten, azt a nemzeti és regionális kormányzatoknak kell vezetniük. Ezeknek támogatniuk kell a szervezetek átírányítását az alternatív energiakereslet- és kínálat felé, valamint a munkavállalók által a változásokhoz való alkalmazkodáshoz szükséges támogatást a szükséges szaktudás-igények előrejelzése révén.

6.2 Hogyan lehet kezelni a hatóságok bevonásának kérdését?

6.2.1 Támogatás keresése

A hatóságok támogató jellegű beavatkozása megköveteli, hogy megfelelő időben bevonjuk őket a tárgyalásokba. Számos európai szintű kezdeményezés létezik a változásokon átmenő vállalatok támogatására bizonyos régiókban, és számos egyéb, országos kezdeményezés az újrainduláshoz és alkalmazkodáshoz nyújtott támogatás céljára meghatározott régiókban. A szakszervezetek támogathatják a munkáltatók hatósági támogatás iránti pályázatait, de ha a kezdeményezés érdemes a kívánt támogatásra, célszerű a szakszervezetet már korai fázisban bevonni, hogy a projekt „eladása” könnyebb legyen.

Bár számos példa van arra, amikor a hatóságok egy szervezeten belül támogatják a változást, lehetnek egymással versengő prioritások is. Ez akkor fordulhat elő, amikor a hatóságok pl. politikai céloktól hajtva alternatív eredményekre törekcszenek a szociális partnerek számára. Ezekben az esetekben ügyelni kell, hogy a szociális partnerek prioritásait összeegyeztessük az egyéb érdekeltkével.

A hatóságok a finanszírozás és a minősítések megvitatásakor játszanak szerepet. A kormány által irányított megújulási programok időnként kínálnak pénzeket oktatásra a szervezetátalakítás időszakában, és sokkal nagyobb EU-s intézmények, pl. az Európai Szociális Alap is (lásd a fejezetben később). Az *egyesült királyságbeli* bank példája (lásd a 4. fejezetben) mutatja, hogy a hatóságok (ebben az esetben egy felsőoktatási intézmény) és a szociális partnerek hogyan működhetnek együtt. Itt a munkáltató, a szakszervezet és a szakszervezeti tanulási képviselők további pénzeket szereztek az érintett munkaerő további képzéséhez és átképzéséhez.

A kutatóközpontok a kormány és a helyi hatóságok támogatásával állíthatók fel (lásd az elő-rejelzésről és átláthatóságról szóló fejezetet). *Olaszországban* az *ENEL* esetében a 2006-os országos ágazati kollektív szerződés egy energiaügyi kutatóközpont felállítását javasolta a Gazdasági Minisztériumon belül. Ez a testület magába foglalja valamennyi érdekeltet, köztük a szakszervezeteket, a kormányt, a fogyasztókat és a vállalatokat, amelyek nyomon követnék az ágazatban zajló fejleményeket és szükség esetén beavatkozásokat javasolnának.

Az *Electrabel Polaniec* esete szemlélteti a helyi hatóságok tanácsadó és támogató szerepét.

Electrabel Polaniec, Lengyelország

Közel 800 munkavállalónak, akik a kényszerű elbocsátásban érintettek voltak, átképzést kínáltak fel egy külső cég segítségével. A helyi önkormányzatot a Pénzügyi és a Munkaügyi Hivatalon keresztül szintén bevonták a folyamatba, támogatást és tanácsot adtak számos kérdésben, pl. a képzési és foglalkoztatási lehetőségek meghatározásában, adózási kérdésekben és személyzet biztosításával, amely tanácsot ad az érintett munkavállalóknak jövőbeli munkakilátásaikkal kapcsolatban.

A hatóságok beavatkozása természetesen az EU-n belül nemzetközi szintre is kiterjed, és az *észtországi* esettanulmány példája mutatja, hogy ha megfelelő időben elkezdik, a kormányokkal és az EU Bizottsággal folytatott párbeszéden keresztül támogatást lehet biztosítani a nagyarányú változások foglalkoztatásra gyakorolt hatásainak csökkentésére az ágazatban.

Eesti Energia, Észtország

Az áramtermelésnek valamint az olajpala bányászatának és feldolgozásának nagy regionális jelentősége van *Észtországban*, mind gazdasági, mind szociális téren. A *Narva* régió erősen függ a villamosenergia-ipari ágazattól, és a piaci liberalizáció miatt a kormány attól tartott, hogy a régióra gyakorolt negatív hatások túl nagyok lesznek. Ezért kérte az átmeneti időszak kiterjesztését 2015-ig, amit meg is kapott, így a régi olajpala üzemekből ki tudja elégíteni az EU emissziós követelményeit. Hogy a munkahelyek megszűnésének hatásait minimalizálhassák a szektorban, a kormány EU programból támogatást kapott a megújuló energiaforrások fejlesztésére a régióban.

Csehországban egy meglehetősen újszerű megközelítést láthattunk az állami támogatásra. A Munkaügyi és Szociális Ügyek Minisztériuma munkaügyi irodákat hozott létre minden regionális központban. Ezek célja, hogy támogatást nyújtsanak a munkáltatóknak és a munkavállalóknak a szervezetátalakítási programok folyamán illetve után. A gyakorlatban karrier-tanácsadást, pszichológiai tanácsadást, átképzést, munkanélküli segélyeket, stb. biztosítanak.

Természetesen nem minden beavatkozást üdvözölnek örömmel, erre figyelmeztet az *Endesa spanyolországi* példája, ahol – a spanyol kormány nyomására – a liberalizációra való felkészülés érdekében racionalizálni kellett a tevékenységet. A folyamat nagyfokú kiszervezéshez valamint a beruházási és karbantartási költségek csökkenéséhez vezetett, és a kormány még tovább lépett, bevezette a „Versenyre való átmeneti költség” programot, ami egy pénzügyi rendszer volt a további szerkezetátalakítási hatásokkal kapcsolatos támogatásra. A verseny azonban ténylegesen még mindig nem állt fenn, ezért a programot kiterjedten használták az elbocsátott létszám kártalanítására. A szakszervezetek kezdetben elleneztek az ilyen programokat, de aztán tagjaik számára kedvező megállapodást kötöttek az azt igénybe vevő tagjaik számára. A programok valójában lehetővé tették, hogy a vállalatok a meglévő munkavállalókat rosszabb feltételekkel alkalmazott dolgozókra cseréljék, így kétszintű munkaerő jöjjön létre.

6.2.2 Időben történő beavatkozás

A *lutoni Vauxhall* autógyár bezárásának lehetséges hatása azonnali válaszra késztette a hatóságokat. A Kelet-angliai Fejlesztési Ügynökség (East of England Development Agency) a vállalattal és a szakszervezetekkel közösen létrehozta a Vauxhall Luton Partnerséget, már a bezárás előtt 18 hónappal. A Partnerség koordinált megközelítést biztosított a helyi önkormányzati ügynökségek számára és megfelelő pénzeket biztosított számos kezdeményezéshez, pl. átképzéshez és kisvállalkozások fejlesztéséhez. Maguk a kezdeményezések a bezárás helyi hatásainak elmélyült gazdasági értékelésén alapult.

A hatóságoknak egyértelmű szerepük van a megfelelő szaktudás előrejelzésében és biztosításának előmozdításában. Az érdekelték – a kormány, a finanszírozást biztosító hivatalok, a munkáltatók és szakszervezetek – közötti együttműködés potenciálisan jelentős erőt képvisel, amellyel kezelhetők a szaktudásbeli hiányok, amint azt a következő *egyesült királyságbeli* esettanulmány is mutatja.

Energetikai Akadémia, Egyesült Királyság

Az Ágazati Szakképzési Tanács (Sector Skills Council) által végrehajtott vizsgálat az „Energetikai és közmű szakismeretek” azt mutatta, hogy a következő évtizedben az Egyesült Királyság elektromos hálózatát fenntartó munkavállalók 25%-a nyugdíjba fog menni, ami óriási hiányt fog okozni a szakmai ismeretek terén, tovább más problémákat is. Válaszul a kutatásra a Villamosmérnökök Intézete (Institute of Electrical Engineers) az Ágazati Szakképzési Tanáccsal együttműködve létrehozta az Energetikai Akadémiát, amelynek célja, hogy a pályakezdő mérnökök tudását továbbtanulás biztosításával továbbfejlessze. A kezdeményezés csak az iparágban működő munkáltatók és az Ágazati Szakképzési Tanács együttműködésével valósítható meg. A szakszervezeteket is bevonták a Szakképzési Tanács vezető testületébe, mert bár a Szakképzési Tanácsot a munkáltatók „irányítják”, az állami támogatás megszerzéséhez követelmény volt a szakszervezetek bevonása is a folyamatba.

A regionális hatóságok szerepet játszhatnak a szerkezetátalakítás kkv-kre gyakorolt hatásának enyhítésében is. *Németországban* egy területi foglalkoztatási megállapodás révén kezeltek egy válságot a gépipari ágazat területén *Braunschweigben* (Kooperationsinitiative Maschinenbau, KIM). Itt az *IG Metall* szakszervezet kezdetben kulcsszerepet játszott egy egyesített munkaerő-állomány – „labour pool” – létrehozásában egy kollektív szerződés megkötésével, amely tizenegy kkv között biztosította a munkaerő átadását a régióban. Ez a „labour pool” lehetővé tette, hogy a vállalatok fokozzák rugalmasságukat és kezeljék rendelkezéseik strukturális ingadozásait, elkerülve az elbocsátásokat és a rövid távú foglalkoztatást.

6.2.3 A partner-kapcsolatok működtetése

A foglalkoztatás előmozdítására számos európai alap létezik. A European Social Fund (ESF) az EU strukturális alapjai közé tartozik, és az EU tagállamok és régiók közötti prosperitásbeli és az életkörülményekben megmutatkozó különbségek csökkentését szolgálja, tehát elő kívánja mozdítani a gazdasági és szociális kohéziót. A finanszírozásnak vannak kritériumai, de

a munkáltatók a hatóságokkal együtt képesek lehetnek arra, hogy konkrét projektekhez támogatáshoz jussanak.

Az „Equal” egy olyan kezdeményezés – a European Social Fund-on (ESF) keresztül – amely új kezdeményezéseket vezényel és támogat a munkaerő-piaci megkülönböztetések és egyenlőtlenségek elleni küzdelemben. Támogatja mind az állással rendelkezőket, mind pedig azokat, akik munkát keresnek. Ezen túl a kezdeményezés a menedékkérők integrációjának támogatását is magába foglalja.

Az „Equal” számos témával foglalkozik, köztük:

- Partnerkapcsolatok – a regionális kulcsszereplők pl. oktatási szervezetek, civil szervezetek, vállalatok, a közszférához tartozó foglalkoztatási szervezetek, stb.
- Tematikus megközelítés – az európai foglalkoztatási stratégiával összhangban
- Innováció – új elképzelések
- Felhatalmazás („Empowerment”) – A kapacitásépítés erősítése a szereplők között
- Nemzetek fölötti kapcsolódások – a határokon átnyúló tanulás
- Általános érvényesítés („Mainstreaming”) – a legjobb gyakorlat bevezetése

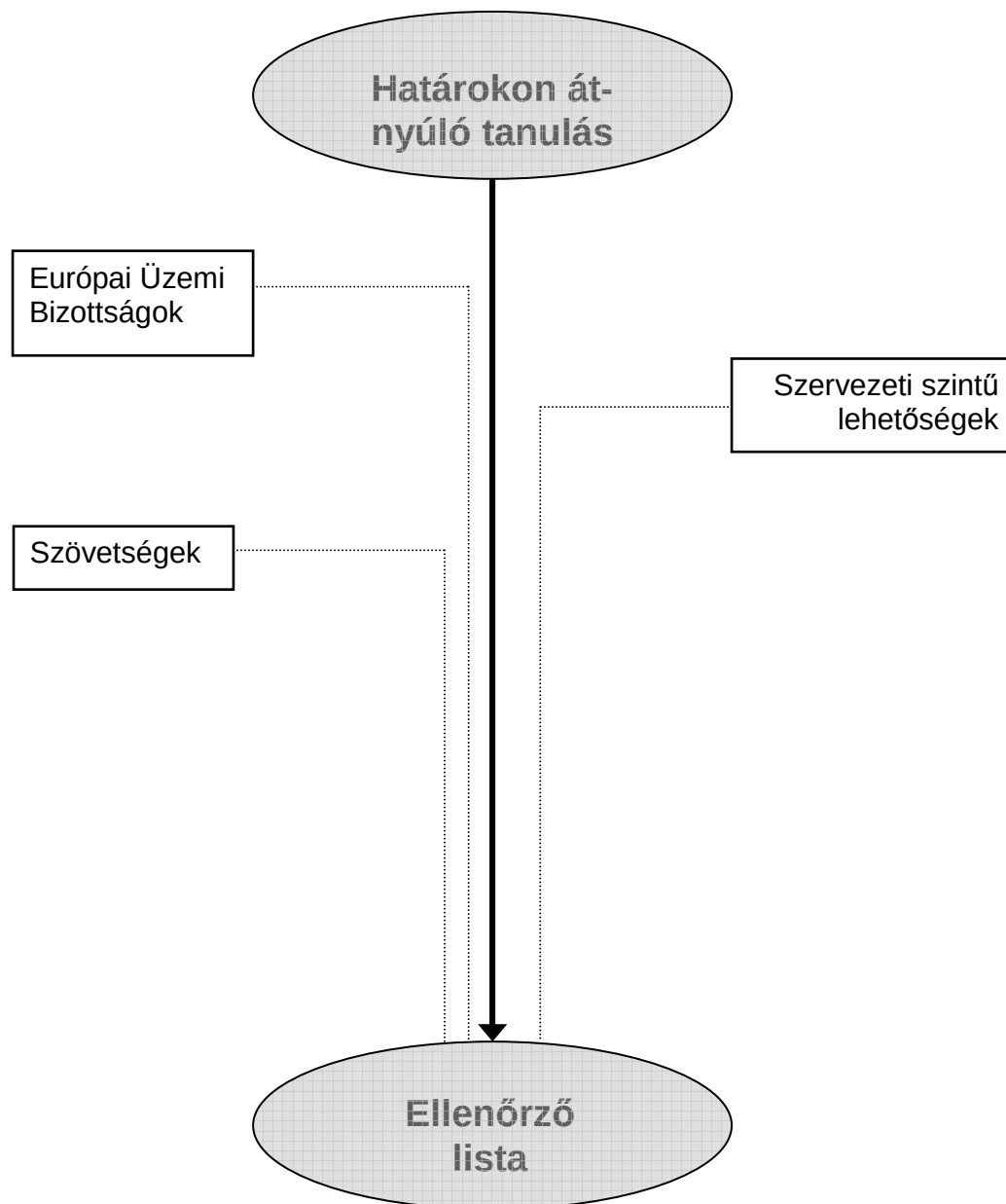
6.2.4 Alternatívák

A helyi hatóságokat a szociális partnerek meggyőzhetik arról, hogy támogassák az alternatív terveket. *Németországban* például az *IG Metal* szakszervezet közreműködött egy köz- és magánszféra együttműködésben (PPP) egy munkáltató és egy helyi hatóság bevonásával egy város- és üzletfejlesztési stratégia kidolgozásában a hagyományos szektorokban való foglalkoztatás hanyatlásának témájában.

6.3 A hatóságok szerepe: összefoglaló

A szervezetátalakítás összefüggésrendszerében a hatóságok közé a tréning- és oktatószervezeteket, helyi, országos és európai szintű kormányzatokat, munkaközvetítőket valamint jóléti és ellátási központokat soroljuk. E testületek mindegyike, vagy legalábbis jó néhány, képes pozitív hatást gyakorolni a szervezetátalakítási folyamatok kezelésében, különösen, ha a szervezetátalakításban részt vevő vállalat az adott helyi terület fő munkaadója és gazdasági ereje. Ha időben fordulunk ezekhez a szervekhez, partneri kapcsolatokat lehet kialakítani velük. Ezeken keresztül a szervezetátalakításban érintettek jobban hozzáférhetnek a megújulás rendszereihez és az európai szintű szociális és strukturális alapokhoz, amelyek támogatják a munkavállalókat új szakismeretek megszerzésében, amelyek aztán javítják foglalkoztatási hatóságukat. Itt különösen fontos a rugalmas biztonság koncepciója, amelynek céljával a partnerkapcsolat kezdeményezhető.

7. Határokon átnyúló tanulás



7.1 Miért fontos a határokon átnyúló tanulás?

A szerkezetátalakítás egyre inkább nemzetközi méretekben folyik, és a multinacionális cégek bővülése jellemzi Európaszerte és újabban a közép- és kelet-európai országokban is. A jó gyakorlat általánossá válása a szerkezetátalakításra adott válaszként mindig előnyös, a kulturális, jogrendbeli és munkahelyi dinamikában meglévő eltérések ellenére. A szakszervezeteknek és a munkáltatóknak az európai villamosenergia-ipari ágazatban a határokon átnyúló, rendszeres információcserére kell törekedniük a legjobb gyakorlat előmozdítása érdekében, és arra kell törekedniük, hogy a szerkezetátalakítás a lehető legkisebb hatással járjon a munkavállalókra és a lehető legnagyobb az üzleti tevékenységre.

7.2 Hogyan lehet kezelni a határokon átnyúló tanulás kérdését?

7.2.1 Európai Üzemi Bizottságok

Az Európai Üzemi Bizottságok (EÜB-k) hasznos mechanizmusok, amelyeken keresztül a határokon átnyúló tanulás megvalósítható. Az a tény, hogy a munkavállalók és a vezetők rendszeresen találkoznak, hogy megvitassák a vállalat működését akadályozó kérdéseket számos országban képes erősíteni a megértést és előmozdítja az információk cseréjét. Az Európai Üzemi Bizottságok erőteljes határokon átnyúló szociális párbeszédet, és egy olyan környezetet képesek létrehozni, ahol a munkavállalók és munkáltatóik között nyílt és őszinte vitákat lehet folytatni. Európai szinten a munkáltatói és munkavállalói szervezetek megfontolhatják, hogy milyen további erőfeszítéseket tegyenek a jó munkahelyi gyakorlatokat elterjesztésük tagjaik között, és folyamatos párbeszéd alakuljon ki, amely értéket ad a hagyományos kommunikációs útvonalakhoz. Pontosan azért, mert európai üzemi bizottságok az európai törvényhozás következtében jöttek létre, a munkáltatók és az EÜB képviselők valamint a vállalatok törvény által előírt kötelezettsége, hogy megfelelő párbeszédet biztosítsanak a vezetés és a dolgozók között, és ennek biztosítania kell azt, hogy a rendszeres EÜB párbeszéd elejét vegye a meglegyetéseknek.

Ezen kívül az EÜB-k támogathatják az előretekintő munkamódszereket, mivel a munkáltató köteles a foglalkoztatottság szintjét, a pénzügyi helyzetet és a szervezet működésének valószínű változását érintő minden javaslatot az EÜB elé vinni. Ennek megfelelő lendületet és irányt kell biztosítania a megfelelő előrejelzéshez és átláthatósághoz, ha a szociális partnerek együttműködve hajtják végre.

7.2.2 Európai szakszervezeti szövetségek és munkáltatói szervezetek

Európai szinten a szakszervezeti és munkáltatói szövetségek szinten számos módon támogathatják a határokon átnyúló tanulást. Valószínűleg a leggyakrabban használt módszer a határokon átnyúló tanulás környezetének megteremtésére a szektoron belüli szociális párbeszédet keresztül nyílik. A munkáltató és a dolgozói képviselők rendszeresen megvitadják és információkat cserélnek számos kérdésről, és ez a folyamat központi szerepet játszik a felek tudásának továbbadásában, és abban, hogy betekintésük legyen a másik fél tevékenységébe, nehézségeibe és helyzetébe. Ezek a koordináló szervezetek általában tagságuk különböző alkotóelemeit hozzák össze, hogy megvitassák stratégiájukat és módszereiket érdekeik érvényesítése érdekében. Mindegyik szervezet nagy tudásra és tapasztalatra tesz szert abban az iparágban, ahol tagságuk tevékenykedik, és ezt megfelelően fel lehet használni a határokon átnyúló tanulás támogatására az ipar két oldala között.

Az EMF és a „Közös igény”

Az Európai Fémipari Munkások Szakszervezetének (EMF) egyik célja az, hogy Európaszerte koordinálja leányvállalatait az élethosszig tartó tanulás előmozdítására munkahelyen. A „Közös igény” (Common Demand) kampány keretében minden leányvállalat felel azért, hogy aktivistái helyileg dolgozzanak tagjaikkal és a munkáltatóval azon, hogy megállapodást kössenek a munkáltatóval számos kérdés valamelyikében, pl. évente öt napnyi fizetett tréning, elismert bizonyítványt adó szakmai képzés, éves képzési terv, a képzéshez való egyéni jog, stb. Így a kampány legalább annyira szól az EMF politikájának koordinálásáról Európaszerte, mint az élethosszig tartó tanulás szorgalmazásáról. Minden leányvállalatnak be kell számolnia az EMF-nek, és vázolni kell a jelenlegi helyzetet és azt, hogy milyen lépéseket tettek a

kampány érdekében. A leányvállalatok ilyen gyakorlattal való támogatásával az EMF a leányvállalatok közötti kapcsolatra szándékozik építeni, és – a kampányon keresztül – a határokon átnyúló tanulást kívánja előmozdítani.

7.2.3 Szervezeti szintű lehetőségek

A munkáltatók és a szakszervezetek együttműködhetnek a határokon átnyúló tanulás fejlesztése érdekében mind nemzeti, mind ágazati szinten, hogy jobban előmozdítsák a kérdések jobb megértését. A szociális partnerek közötti információcsere még a munkahelyen is létfontosságú a jó dolgozó-vezető kapcsolatok fenntartása érdekében, nem csupán az adott országon belül, hanem a vállalaton belül külföldön is.

A határokon átnyúló tanulás előmozdítását az újabb és az érettebb piacok között a következő esettanulmányban mutatjuk be. Az *Eesti Energia* vezetősége és munkavállalói azon dolgoztak közösen, hogy hogyan tanuljanak a máshol lévő partnereiktől.

Eesti Energia, Észtország

A változásra való felkészülés során mindkét vállalat és a szakszervezetek képviselői közvetlen tapasztalatokat szereztek saját, érettebb piacokon dolgozó kollégáiktól. A szakszervezeti képviselők alaposan megfigyelték mind a Nordpool-nál, mind az ágazati szakszervezeteknél európaszerte dolgozó kollégáikat, hangsúlyozva Észtország elkötelezettségét egy liberalizált piac iránt. A vállalat képviselői tervezik az ESB (Írország) és a CEZ (Csehország) meglátogatását egy külső tanácsadó cég segítségével, hogy operatív tapasztalatokat szerezzenek a szerkezetátalakítással kapcsolatban. Ez célszerűbb, mint közelebbi szolgáltatókkal együttműködni, amelyek később közvetlen versenytársakká fognak válni. Ezenkívül a vállalat egy elektromos ügyviteli és tanácsadó céget is felvásárolt Finnországban, hogy külső tapasztalatokra tegyen szert a szerkezetátalakítás terén a Nordpool területén.

A szakszervezetek szintén részt vehetnek a határokon átnyúló tanulásban, mivel az EDF MI-RE esettanulmánya mutat be az *Egyesült Királyságban*. 1995-ben az akkor még független *London Electricity* úgy döntött, hogy telefonos ügyfélszolgálatát áthelyezi. A vállalat az alacsonyabb ingatlan és foglalkoztatási költségeket kívánta kihasználni. Bár a londoni személyzet egy része elköltözött, de az új központ személyzetének nagy részét helyileg toborozták. A vállalat ezt a lehetőséget arra használta ki, hogy felszámolja a szakszervezet elismertségét a központ személyzete körében. A szakszervezetnek, az *Unison*-nak, sikerült megőriznie egy alaptagságot a központban, és kampányt indított az elismertséget. Ugyanakkor a kérdésben nem volt azonnali haladás, még az után sem, hogy az EDF 1998-ban felvásárolta a *London Electricity*-t. Az *Unison* belekerült a különleges tárgyalócsoportha, amely egy európai üzemi bizottság létrehozására irányult. Az EÜB létrejött, és 2001 vége felé ült össze először. A szakszervezet kapcsolatot teremtett az EDF-en belüli francia szakszervezetekkel, különösen a CGT-vel, amely a társaságnál a legnagyobb szakszervezet. Ennek eredményeképpen a doxfordi elismertség problémája olyan kérdés lett, amely az EDF csoport szintjén is felvetettek, és az *Unison* ezt felhasználta kampányának támogatására. A CGT találkozott az EDF vezetőségével, és elmagyarázták, hogy az EDF-nek miért kell elismernie a szakszervezeteket, és szociális párbeszédbe kezdenie velük. Ennek eredményeképpen a vállalat azt nyilatkozta, hogy szociális partnerként elismerné a szakszervezeteket Doxfordban. 2002 végén az EDF hivatalosan is elismerte az *Unison*-t a telefonos vevőszolgálati központban.

7.3 Határokon átnyúló tanulás: összefoglaló

A vállalati műveletek egyre inkább határokon átnyúló jellege miatt a szektorban egyre jobb lehetőségek vannak a szerkezetátalakítás során máshol alkalmazott jó gyakorlatok átvételre. Ez különösen azért van így, mert az európai piaci továbbra is kinyílóban van. Az európai szintű testületek, mint az Európai Üzemi Bizottság, az európai szakszervezeti szövetségek és munkáltatói szervezetek segíthetik a szerkezetátalakításra adott pozitív reakciók megosztását.

1. Függelék: Mélyreható szerkezetátalakítási esettanulmány a Vattenfall-nál

Bevezetés

A Vattenfall-t eredetileg a svéd kormány alapította a 20. század elején, mint közszolgálati szervezeti egységet, amelynek feladata a vízenergiával kapcsolatos fejlesztés volt. Svédországban országszerte sok helyen domináns munkaadó volt, főleg a ritkán lakott területeken. Ez a pozíció azt eredményezte, hogy a Vattenfall szociálisan felelős módon állt munkavállalóhoz és azok közösségeihez, és a vállalat arról volt ismert, hogy „életre szóló munkahelyet” biztosít. A deregulációra való felkészülés keretében a vállalatot közszolgálati társaságból a Vattenfall AB állami tulajdonú vállalattá alakították át, ami elkerülhetetlenül érintette a vállalat foglalkoztatási és humán erőforrás politikáját.

Dereguláció

Bár a svéd villamosenergia-ipari ágazatban a deregulációra 1996-ban került sor, az előkészítő változások már 1992-ben elkezdődtek, és 1993-ban létrejött a Nord Pool közös kereskedelmi csereközpont. A szektor korai piaci nyitását a kormánynak az a gondolata vezérelte, hogy ez csökkentené a közületi és háztartási árakat, valamint az, hogy a szektor deregulációjára vonatkozó várható európai irányelveknek elébe kívántak menni. A dereguláció nem meglepő módon hatással volt a piaci struktúrára. Ami a termelést illeti, a vállalatok száma a dereguláció óta 15–20%-kal csökkent, mert átvette őket a három legnagyobb, a Fortum, a Sydkraft (ma E.ON Sweden) és a Vattenfall AB, amelyek 2004-ben Svédország teljes termelésének 86%-át tették ki. Hasonlóképpen a legtöbb regionális átviteli hálózat tulajdonosa ez a három társaság, és ma ezek a fő szereplői a kereskedelmi és végső felhasználói piacoknak is.

A dereguláció hatása a foglalkoztatásra

1996 óta a szektorban a munkahelyek száma nettó értelemben mintegy 30%-kal csökkent, elsősorban a dereguláció és a vállalatoknak az ezzel összefüggő vágya, hogy magasabb kockázati szinten működjenek. A Vattenfall arról számolt be, hogy a szerkezetátalakítás a legnegatívabb hatást a legkevesbé képzettek, a karbantartó személyzet, szerelők, adminisztrátorok, művezetők, középvezetők gyakorolta, míg az új munkahelyek az értékesítés, üzletfejlesztés, termékfejlesztés, informatika, kereskedelem, projekt-menedzsment és bizonyos műszaki területeken jelentkeztek. A deregulált piacon bekövetkezett szakmai igényváltozások miatt általánosan emelkedett a munkavállalók képzettsége és szakmai készségbeli színvonala. A szektor ugyanakkor bizonyos műszaki munkakörök területén, pl. villanyszerelő, hiányszakmákkal valamint az előregedéssel is küzd a korábbi munkahely-megszűnések miatt. Ezen túlmenően a SEKO szakszervezet megjegyezte, hogy csökkentek a vállalati tréningek is, mivel a nagyobb cégek bezárták saját tréningközpontjaikat. Ismét csak a legutóbbi változások eredményeképpen általánosságban nőtt a női dolgozók aránya a szektorban, különösen a kereskedelmi, jogi és vevőszolgálati területeken. Ami szektor korprofilját illeti, viszonylagosan nőtt a 45 év fölöttiek száma, és kisebb mértékben a 25 év alattiaké, az előbbi inkább a műszaki területeken, az utóbbi pedig inkább az értékesítésnél és a vevőszolgálatnál.

Válasz a szerkezetátalakításra a Vattenfall-nál

A Vattenfall AB létrehozásával a menedzsment úgy érezte, hogy ahhoz, hogy a vállalat a megnyíló piacon versenyképes legyen, a létszámot 1200 fővel (a közel 10000-ról) csökkenteni kell. 1992 előtt a Vattenfall-nál gyakorlatilag hallani sem lehetett munkahelyvesztésről, és amikor ez mégis előfordult, egy erőműépítés befejeztével az 1980-as években, akkor ezt úgy oldották meg, hogy befagyasztották a felvételt, és nem pótolták a nyugdíjba menőket.

Ezeknek a változásoknak a kezelése érdekében a vállalat egy „szakértő csoportot” hozott létre, amely szorosan együttműködött a szakszervezetekkel, és megtervezte az átszervezések előkészítését. Ezek középpontjában az elbocsátások mindenáron való elkerülését célzó szociálisan felelős alapelvek álltak, és a munkaerő-csökkentésre vonatkozó döntéseket a szakszervezetekkel szorosan együttműködve hozták. Az elbocsátás által érintettek számára támogató programokat, a Vattenfall-on kívül elhelyezettek számra kompenzációkat dolgoztak

ki, segítséget nyújtottak azoknak akik saját vállalkozásba kezdtek, fedezték a költözködési költségeket, korhatár előtti nyugdíjazást és képzési támogatást is alkalmaztak. Ezen túlmenően ösztönző kampányt indítottak, amely díjazta azokat, akik segítettek az elbocsátottnak állást találni a vállalaton kívül. Ezeket a megoldásokat egy olyan programformában „csomagolták össze”, amely hangsúlyozta azok pozitív jellegét.

Miután a programot bemutatták a felső vezetésnek, kiterjedt tájékoztatási kampányba kezdtek, amely informálta a szakszervezeti képviselőket és a munkavállalókat a program tartalmáról. Ezután bemutatták a programot a humán erőforrás vezetőknek, a középvezetőknek és a szakszervezeti képviselőknek, a változás pozitív módon való kezelésére koncentrálva.

Bár a programot viszonylag jól fogadták, az elbocsátás lehetőségét azonban nem, különösen az ország északi részén. Kritizálták a döntéshozókat, mert tájékozatlanok voltak azokkal a helyszínekkel és üzleti egységekkel kapcsolatban, ahonnan az elbocsátások történtek. De az országos szintű tárgyalások a szakszervezetekkel még így is megállapodásra vezettek az 1200 elbocsátásról, és összesen 1060 helyi pozíciót határoztak meg.

A Vattenfall AB első lépése az volt, hogy eladta vagy kiszervezte a nem főtevékenységhez tartozó tevékenységeket, miközben átszervezték a vállalatvezetési struktúrát, hogy az egyes üzleti egységek jobban reagáljanak a nyitott piac dinamikájára. A szerkezetátalakítás által érintett dolgozók kétharmada részt vett a programban, 340 főt viszont kényszerűen elbocsátottak, betartva az érvényben lévő munkaügyi jogszabályokat és a „last in first out” elvet (vagyis, hogy az utoljára felvetteket bocsátják el először). Az utóbbi csoport támogatására 17 ún. fejlesztési központot hoztak létre, képzés és új állás keresése céljából. A központok sikeresnek bizonyultak, mivel csak néhány korábbi munkavállaló maradt munka nélkül a központ támogatásának igénybevétele után.

A kezdeti, több mint ezer fős létszámvesztés kiegyensúlyozatlan korszerkezetet eredményezett a társaságnál, ami annak volt az eredménye, hogy korhatár előtti nyugdíjazást kínáltak azoknak az 55 év fölöttieknek, akik több mint 20 évet eltöltöttek a vállalatnál. Ugyanakkor ennél súlyosabb volt a kényszerelbocsátások hatása a munkaerő belső mobilitására, mivel a „last in first out” kultúrában a dolgozók nem voltak hajlandóak megkockáztatni az áthelyezést más beosztásba. A vállalat ezért egy Kompetenciaközpontot hozott létre, amely egyrészt forrásként működött a belső üresedések betöltésére, másrészt képzéseket biztosított a belső mobilitás támogatására. Ugyanakkor ez nem bizonyult különösebben sikeresnek a felmerült problémák kezelésében.

Az 1996-os hivatalos dereguláció bekövetkeztekor a Vattenfall AB bejelentette, hogy további 1000 fővel kell csökkentenie a létszámot, ugyanakkor 100 új munkahely keletkezik az újabb üzleti egységekben. Ezek a változások vezettek a cégnél a „Skill Swop” (szakmacsere) projekt elindításához. Mintegy 830 millió svéd koronás beruházási költséggel a svéd Telia távközlési vállalatnál bevezetett projekt modellje alapján a projekt célja az volt, hogy 1000 dolgozót a vállalat más területeire helyezzen át. A Skill Swop egyéni támogatást foglalt magában a kompetencia- és személyi fejlesztés, önéletrajz-írás, különböző üzleti területekre történő szakmai képzési programok, a piaci nyitás miatt létrejövő új területekre való átképzés (projekt menedzsment, nyelvtanulás, informatikai ismeretek) terén, valamint teljes munkaidős támogatást nyújtott a vállalaton kívüli munkahely-kereséshez. A vezetők pénzbeli ösztönzést kaptak a vállalaton belüli toborzáshoz. 1997 és 2001 között összességében 797 dolgozót támogattak abban, hogy új munkahelyet találjanak, és a Skill Swop sikeresnek bizonyult.

1997-től két további programot is bevezettek: A Steget-et és a Stödet-et. A Steget („a lépés”) belső támogató szervezet volt, amelynek létrehozását a szakszervezetekkel egyeztetették, és célja az volt, hogy a főlegessé váló dolgozóknak segítsenek akár a vállalaton belül, akár azon kívül munkahelyet találni. A kedvezményezetteket kivették normál munkahelyi környezetükből, és a Steget-be helyezték át, ahol karrier- és egyéb tanácsadók irányítása alatt teljes munkaidőben „dolgoztak” azon, hogy másik munkahelyet találjanak. A Steget célja 370 dolgozó elbocsátásának kezelése volt, 350 millió svéd koronás beruházási költséggel.

A Steget abban tért el a korábbi programoktól, hogy kidolgozott egy programot az önkéntes távozás ösztönzésére (amely ugyanolyan kedvezményeket kínált, mint azoknak, akiket kény-

szerűen bocsátottak el), valamint a program sikeres elhagyására ténylegesen új munkahely találásával. A Steget központok, amelyeket Svédországban öt különböző régióban hoztak létre, először felmérték a dolgozók képzettségét, céljait és elképzeléseit. Egy konzultáns segítségével az egyén elkészítette saját fejlesztési tervét, amelyben lehetett tréning az új beosztásra vagy szakmára, felsőbb oktatásban vagy képzésben való részvétel vagy képzés saját vállalkozás beindításához vagy áthelyezéshez. Ezen kívül támogatást adtak a Vattenfall AB-n belüli munka biztosítása érdekében is, ideértve két havonkénti intranetes állásbörze kiadványt, és a vállalatnál jelentkező minden új felvételi igény esetén meg kellett vizsgálni, hogy a Steget tagjai közül valaki nem alkalmas-e az állás betöltésére. A Steget átmenetileg kifizetette a fizetés-különbözetet is azok számára, akik alacsonyabb bérért találtak munkát a vállalaton kívül. 1998 és 2001 között a Steget 445 főt menedzselte 205 millió svéd korona költséggel, és 87%-os eredményt ért el a legtöbb esetben a Vattenfall AB-n kívül munkát találva. A Steget vezérelve az volt, hogy a résztvevők a jó humán erőforrás gyakorlat példáit testesítik meg a vállalatnál.

A Steget lezárását és értékelését követően egy további menedzselte változási programot indítottak el. A Stödet („tartalék”) lényegében a Steget-egységek általános gyakorlattá formált, folyamatos változata volt, bár kisebb léptékben. A Stödet-et mint olyan szintén a folyamatos szerkezetátalakítás valóságára adott válaszként értelmezték. A fő különbség a korábbi támogatási intézkedésekhez képest az volt, hogy a Stödet egy külső szervezetre, a Trygghetsrådet-re (TTR) támaszkodott. A TTR-t a különböző szektorok szociális partnerei hozták létre 1974-ben a változások kezelésére, és a svéd kormány különféle oktatási és képzési rendszereinek kiegészítésére. 32000 tagvállalatával mintegy 700 000 főt menedzseltek. A TTR-t az egyes vállalatok hozzájárulásaiból finanszírozták. A vállalatok és a szakszervezeti képviselők szempontjából a TTR a változásra készülő szervezetek számára kínált segítséget, különösen az elbocsátások vonatkozásában, valamint tanácsokat adott az új személyzet toborzásához. Az egyes dolgozók vonatkozásában a TTR egy konkrét személyi tanácsadót jelölt ki, aki segít a munkahelykeresésben és ezzel kapcsolatos technikákban, a képzésben, a saját vállalkozás elindításában valamint a fejlesztési programokhoz szükséges pénzügyi támogatás megszerzésében. A TTR toborzó szolgáltatásként is működik, és segít az új munkahely keresésében. A Vattenfall folyamatos szerkezetátalakítása által érintett mintegy 70 dolgozót küldtek a Stödet-en keresztül a TTR-hez és oldották meg problémájukat ezen a külső szervezeten keresztül a Steget-nél jóval alacsonyabb egy dolgozóra eső költséggel.

A Vattenfall különböző folyamatokat fejlesztett ki és alkalmazott a foglalkoztatás változásainak kezelésére, ezek azonban nem voltak alkalmasak mindenki számára. Ezekben az esetekben a dolgozókat a Vattenfall Nordic Instruction (VNI 20). kollektíven elfogadott országos irányelvei alapján kezelték. A VNI 20 határozza meg az átcsoportosítás, oktatási támogatás, áthelyezés, új vállalkozás alapítása, fizetés-kiegészítési szintek, korhatár előtti nyugdíjazás ösztönzése, önkéntes távozás esetén fizetendő kompenzáció és a költözési költségek feltételeit.

Tekintettel a korhatár előtti nyugdíjazás hatásaira, ezek a megoldások a vállalat számára egyrészt költségesnek bizonyultak, másrészt pedig problémát okozott a szaktudás és a tapasztalatok esetleges elvesztése is. Ennek megoldására a Vattenfall AB különféle rendszereket vezetett be annak ösztönzésére, hogy az idősebb dolgozókat a vállalatnál maradásra ösztönözze. Felajánlották például az 58 év fölöttieknek, hogy fizetésük 90%-áért a teljes munkaidő egyenértékű 80%-ában dolgozzanak, a nyugdíj-hozzájárulás elvesztése nélkül, a „Senior Resource Pool” (azaz „Szenior erőforrás-állomány”) lehetővé tette, hogy az idősebb, elbocsátással szembenézni kényszerülő dolgozók másik munkahelyet találjanak a vállalatnál, a konzultánsi programba való bevonásuk pedig előmozdította szaktudásuk átadását a fiatalabb dolgozóknak.

Összességében a Vattenfall AB-nél a folyamatos változás-menedzsmentet segítette, hogy a vállalat képes és hajlandó volt előre jelezni a változásokat, és gyorsan reagált azokra. Ezt az egyes üzleti egységeknél a szaktudásbeli hiányosságok szisztematikus, folyamatos előrejelzésével és meghatározásával, szoros és folyamatos szociális párbeszéddel és a folyamat szoros nyomon követésével érték el a „szerkezetátalakítási referenciacsoport” segítségével, amely a humán erőforrás részleg és a négy fő szakszervezet (SEKO, UNIONEN, LEDARNA



és AKADENIKERNA) képviselőiből állt. A referenciacsoport évente négyszer találkozik, és jelenleg mint a Stödet informális testülete működik, nyílt teret biztosítva az érzékenyebb információk megvitatásának a munkáltatók és a szakszervezetek képviselőinek részvételével tartott hivatalosabb ülésen kívül, amelyet a meglévő kollektív szerződések szabályoznak.

2. Függelék: Mélyreható szerkezetátalakítási esettanulmány az EDF SA/Energy-nél

Az Electricité de France (EDF) 2004-ben alakult át részvénytársasággá, amikor a francia állam a társaság 70%-os részesedését tartotta meg. Továbbra is a meghatározó áramszolgáltató társaság maradt Franciaországban, amelynek monopóliuma van az áram továbbítása és elosztása fölött, a termelésből 90%-ban részesedik és a többi ágazatban is a legnagyobb részesedéssel rendelkezik. Aktívan vásárolt fel külföldi cégeket mint pl. a London Electricity-t és a SEEBOARD-ot (EDF Energy, lásd alább).

A dereguláció hatása a foglalkoztatásra

Már a francia piac teljes deregulációja előtt, 2004 (vállalati) és 2007 (háztartási) között, az EDF munkaerő-állománya fokozatosan lecsökkent az 1998 évi mintegy 116 000-ről 2006-ban 108 000-re, miközben 2000-ben volt egy enyhe növekedés a 35-órás munkahét elfogadása miatt. Ezen a 9%-os csökkenésen belül a legnagyobb veszteség az elosztás területén következett be. A szektoron belül általában, az 1990-es évek és 2003–2004 között a domináns foglalkozások az értékesítés és vevőszolgálat, valamint a szakmai és műszaki területek maradtak. A képzettséget nem igénylő, adminisztratív és titkársági munkakörök számra folyamatosan csökkent. A munkaerő végzettségi profilját illetően csökkenés volt tapasztalható az alsó- és középfokú végzettségűek számában, míg ennek megfelelően nőtt a magasabb végzettséggel rendelkezők száma. A szektor nemek szerinti megoszlása viszonylag stabil maradt háromnegyed rész férfi és egynegyed rész női dolgozóval, bár a férfi dolgozók számának növekvő trendje figyelhető meg. A szektorban általánosságban nő a dolgozók életkora. A teljes foglalkoztatási profil viszonylag lassú változása a nyílt piacra történt viszonylag kései belépést tükrözi, és a dereguláción kívül más okok vezérlik. A hazai piac 2007-es nyitásával például várható, hogy mintegy 8000 dolgozó kerül át az EDF-nél az elosztásból az értékesítésbe.

Válaszok a szerkezetátalakításra az EDF-nél

Az EDF általános válasza a szerkezetátalakításra az, hogy elbocsátások helyett menedzselt a személyzet kompetenciáit, hogy lefedje a várható változásokat. Ezt segíti a deregulációk időzítése Franciaországban, és a nyugdíjkorhatárhoz közeledő EDF-es dolgozók magas száma is. Várható, hogy az EDF a jövőben alacsonyabb létszámot fog igényelni, és az ott maradóknak magasabb képzettséggel és kompetenciával kell majd rendelkezniük.

2001 és 2006 között az EDF Franciaországban mintegy 8000 fővel csökkentette létszámát, amit korhatár előtti nyugdíjazással, karriervégi szabadságolással (*conge fin carrière*) amikor a dolgozó hároméves szabadságra mehet, de fizetésének 70%-át megkapja, valamint átcsoportosításokkal oldottak meg. Az átcsoportosítás az alacsony hozzáadott-értékű területekről, pl. asszisztensek valamint hanyatló részlegektől, pl. épületfenntartás mintegy 6000 dolgozót érintett, akiknek a legtöbbje magasabb hozzáadott értéket produkáló területre került, mint pl. az értékesítés, műszakiak a hálózatban, valamint termelési alágazatok.

Az átcsoportosítási program magába foglalja a meglévő és a várható szakképzettségi igények értékelését, megfelelő képzési programok biztosítását a meglévő munkavállalók számára az említett igények kielégítésére, regionális foglalkoztatási igazgatóságok létrehozásával az EDF-nél egész Franciaországban, serkentve a mobilitást pénzügyi ösztönzők segítségével, és központi tanácsadó egység létrehozásával (*Cellule de Conseil*), amely támogatja azokat, akik nem akarnak az EDF-en belüli átcsoportosítás révén elhelyezkedni, hogy munkát találjanak a vállalaton kívül.

Az EDF-en belüli minden üzleti egység nyomon követi a személyzeti szükségleteket, mind a csökkenő, mind pedig a várhatóan növekvő fontosságú területek vonatkozásában. A követési folyamatot a munkavállalók kor szerinti eloszlása, a változó munkaköri szerepek vezérlik, mivel sokkal több munkavállalónak kell fogékonynak lennie az ügyfelekkel kapcsolatos helyzetekre, és az egyre szélesebb körű technológiai és menedzsment változásokra, amelyek egy fejlődő szektorban szükségesek. A személyzetre vonatkozó, az EDF humán erőforrás részlege által 3 illetve 5 évre készített előrejelzések folyamatos elemzéséhez ezeket a paramétereket kell felhasználni. Ezeken az intézkedéseken kívül a költségcsökkenéseket is értékeli, különösen a nem alaptevékenységhez tartozó területeken. Az előrejelzések szerint a lét-

számigények az értékesítés és vevőszolgálat, a pénzügy, áramtermelés (különösen a víz- és atomenergián alapuló), a kereskedelem és energiaszállítás valamint elosztás területén növekedni fognak, míg a központi adminisztratív funkciók, létesítmény-menedzsment és humán erőforrás funkciók terén csökkenés várható. Válaszképpen ezekre az előrejelzésekre, képzési programokat dolgoztak ki, amelyek támogatják a meglévő dolgozókat a szükséges készségek elsajátításában, és amelyek 10 fő tanfolyamból állnak, lefedve az átcsoportosítási szükségletek 80%-át.

Az átcsoportosításhoz szükséges készségek megszerzése mellett még arra is szükség volt, hogy meggyőzzék a meglévő személyzetet, hogy hajlandó legyen a vállalat szükségletei szerint elköltözni. 2005-ben az EDF 8 regionális igazgatóságot hozott létre, amelyek a főbb franciaországi munkaerő-piacoknak, foglalkoztatási körzeteknek feleltek meg, és amelyek kutatóközpontokként működtek áttekintve a humán erőforrás szükségleteket és forrásokat az egyes területeken. Minden igazgatóság felelős volt a foglalkoztatás megszervezéséért, vagyis a munkavállalók maximális mozgósításáért az egyes területeken. E mechanizmusok támogatására az EDF fokozatos pénzügyi ösztönzést kínált, amely a kisebb támogatástól – azok számára, akiknek csak kicsivel kellett többet utazniuk az új munkahelyre – egészen a jelentős pénzügyi segítségig terjedt – azok számára, akiknek másik régióba kellett költözniük különösen ha nagy szükség van rájuk az új munkakörben. Ezen túlmenően a vállalat támogatást kínált a lakáskeresésben és a házastárs számára történő álláskeresésben is. A pénzügyi támogatás mértékét központilag kezelték, és a szociális partnerek közötti tárgyalások eredményeképpen alakult ki.

Az EDF-nél a szerkezetátalakításra adott utolsó válasz egy központi tanácsadó egység létrehozása volt. A Párizsban székelő, háromtagú egység azokat a munkavállalókat segíti, akik nem kívánnak az átcsoportosítás keretében új munkakörbe kerülni, vagy saját vállalkozás indítását tervezik. Az utóbbi esetben az EDF bizonyos mértékű ún. magvető tőkét is felkínál.

Konzultáció: EDF Energy

Az európai energiapiacok várható megnyílásával számos országos közműcég, amilyen az EDF is, arra kezdett törekedni, hogy nemzetközi szereplőként jelenjen meg. Az EDF 1998-ban felvásárolta a London Electricity-t, a SWEB több telephellyel rendelkező áramtermelő kapacitás kiskereskedelmi divízióját, végül pedig 2002-ben pedig a SEEBOARD-ot. Ezek legtöbbjét amerikai energetikai cégektől szerezte meg, amelyek a szektor egyesült királyságbeli 1990-es privatizálásakor vették meg azokat. Ezekkel a változásokkal és az EDF Energy egyesült királyságbeli leányvállalat létrehozásával a munkavállalók és a vezetők kapcsolata tekintetében újszerű megközelítés alakult ki, amelynek pozitív eredményei – a végleges fizetés- és nyugdíj rendszer bevezetése, a telefonos vevőszolgálatok kiszervezésével felhagyó politika, szakszervezetek elismertetése bizonyos telefonos ügyfélszolgálati központokban és az országos üzemi bizottságok felállítása – olyan változások voltak, amelyeket az egyesült királyságbeli és a francia szakszervezetek, valamint az Európai Üzemi Bizottság befolyása mozdított elő.

Míg a végső nyugdíjazási rendszerek és kiszervezési illetve külföldi kiszervezési politikák az EDF kultúráját tükrözik a dolgozók iránti elkötelezettség és a szolgáltatás biztosításának fontossága tekintetében, a többi változás abból ered, hogy az EDF elfogadta a szociális párbeszéd szerepét a vállalatnál.

1995-ben az akkor még független London Electricity úgy döntött, hogy telefonos ügyfélszolgálatát Londonból kitelepíti, és ugyanakkor ezt arra is felhasználta, hogy megszüntesse a szakszervezet (UNISON) elismertségét az ügyfélszolgálati dolgozók vonatkozásában. Bár a szakszervezet kampányt folytatott, hogy visszaszerezze az elismertséget, még akkor sem volt azonnali eredmény, amikor az EDF 1998-ban felvásárolta a céget. 2000 és 2001 között a szakszervezete tárgyalásokba kezdett egy európai üzemi bizottság felállításáról, miközben kapcsolatokat épített ki az EDF-nél is működő legnagyobb francia szakszervezettel, a CGT-vel. Ezekkel a lépésekkel a szakszervezet elismertségének kérdése az ügyfélszolgálati központban az EDF csoport szintjére emelkedett. A CGT valóban hangsúlyozta is az EDF-nek,

hogy elfogadhatatlan, hogy nem fogadja el a szakszervezeteket a vállalatnál, így ennek eredményeképpen az UNISON 2002-ben elismerést nyert.

A francia dolgozó-vezető kapcsolatok már régóta biztosították az üzemi bizottságok felállítását mind helyi, mind országos szinten, és ezek egyértelmű jogosultságokkal rendelkeznek a tárgyalást és konzultációt illetően. Míg az új európai szabályozások az Egyesült Királyságban az üzemi bizottságok létrehozását írják elő, az EDF előrehaladt, és létrehozott egy országos üzemi bizottságot az EDF Energy számára, a munkavállalókkal való kapcsolatra vonatkozó stratégiája jegyében. A bizottság, amely évente háromszor ül össze, lehetőséget biztosít a szakszervezeti képviselőknek, hogy számos kérdéshez hozzászóljanak, ideértve a vállalat teljesítményét, pénzügyeit és szervezetét. Az EDF Energy még ennél is tovább ment, létrehozva egy kombinált testületet, amely havonta ül össze, és a kölcsönös tájékoztatás lehetőségét kínálja a vállalaton belül elért eredményekről.

A SEEBOARD EDF általi felvásárlása során az Európai Üzemi Bizottság külön értekezletet tartott, hogy megvitassák nemcsak azt, hogy hogyan fogják az egyesülést és az 1000 érintett munkahelyet kezelni, hanem azt is, hogy milyen hatása lesz ennek az EDF csoportjaira mint egészre, különösen a munkahelyek fenyegetettségét illetően a vállalat többi részén. Míg az EÜB fórumot biztosított az információk cseréjének, amely már önmagában is segítséget nyújtott a tárgyalócsoportoknak az átvétel feltételeinek kialakításában, ugyanakkor hasznosnak bizonyult az angliai vezetés pozíciójának és gyakorlatának mérséklésében is a személyzet kezelését és a szerkezetátalakítást illetően is. Röviden, az EÜB bevonásán keresztül egy nem kényszerű elbocsátásra vonatkozó megállapodás jött létre, amelynek segítségével 1000 fős létszámcsökkentést sikerült végrehajtani áthelyezés, átcsoportosítás és kompenzációval járó önkéntes távozás révén, és amit talán még fontosabb az EDF Energy számára, elmozdulás történt egy pozitívabb szociális párbeszéd gyakorlata felé, mivel az egyesült királyságbeli vezetőség gyakorlata közelebb került a francia anyavállalat által alkalmazott gyakorlathoz.

3. Függelék: Fogalmak

A tipikustól eltérő foglalkoztatás

Általában az olyan foglalkoztatást jelenti, amelynek körülményei alkalmiak, ideiglenesek vagy ügynökségtől való kölcsönzésen alapulnak.

Business Europe

Európai Vállalkozások Szövetsége

CEEP

Állami Vállalatok Európai Központja

CGT

Általános Munkásszövetség (Franciaország)

Dereguláció

A kormányok által végrehajtott intézkedés, amely megszünteti, csökkenti vagy egyszerűsíti a vállalkozások korlátozásait, és amely a piaci hatékonyság növeléséhez vezet.

Európai irányelv

Európai uniós jogszabály, amely előírja a tagállamoknak, hogy az adott tagállamnak megfelelő módon érjen el valamely konkrét eredményt, gyakran megkövetelve a tagállamoktól, hogy meghatározott határidőn belül módosítsák nemzeti törvényeiket, hogy az megfeleljen az irányelveknek.

Alapfokú foglalkozás

Olyan foglalkozások, amelyek hagyományosan alacsony képzettséget vagy betanítást igényelnek, általában kis fizetésért.

EMCEF

Bánya,- Energia-és Vegyipari Szakszervezetek Európai Szövetsége

EPSU

Közzszolgálati Szakszervezetek Európai Szövetsége

ETUC

Európai Szakszervezeti Szövetség

EURELECTRIC

A villamosenergia-ipar szakmai szövetsége: Szakmai szövetség, amely a villamosenergia-ipari közös érdekeit képviseli Európában, pl. piaci liberalizáció, ágazati integráció és fenntartható fejlődés a az ágazatban

EWC

Európai Üzemi Bizottságok: Európai szinten működő üzemi bizottságok, konzultációkat folytatnak, tájékoztatják és képviselik a munkavállalókat a nemzeteken átnyúló társaságokban.

Liberalizáció

Lásd a deregulációnál.

Egyesített munkaerő-állomány (Labour pool)

Megállapodás – gyakran kkv-k között – a munkaerő megosztására a vállalkozási tevékenység során.

Élethosszig tartó tanulás

Az az elgondolás, amely alapján a dolgozók elláthatók azokkal a szakismeretekkel és tudással, amely életük végéig biztosítja foglalkoztathatóságukat.

Kis széndioxid-kibocsátású gazdaság (Low Carbon Economy)

Olyan gazdaság, amelyet olyan energiatermelés és anyagok tartanak fenn, amelyek minimalizálják az üvegházhatású gázok – mint pl. a széndioxid – kibocsátását. Ennek közvetlen következményei vannak a villamosenergia-ipari ágazat számára a fosszilis tüzelőanyagok használata, a nukleáris energia és a megújuló energiaforrások, a széndioxid megkötése és tárolása, stb. tekintetében.

Egyesülés és cégfelvásárlás

Különböző vállalatok eladása illetve kombinálása, amelynek révén a vállalat növekszik anélkül, hogy új üzleti egységeket kellene létrehoznia.

MIRE

Az innovatív szerkezetátalakítás nyomon követése Európában: Európai uniós projekt, amelynek célja a szerkezetátalakításból eredő problémák megértése és megoldása több szektorban.

Kiszervezés külföldre – „Off shoring”

Bizonyos szolgáltatások és termelési műveletek áthelyezése külföldre, a globalizált munkaerőpiacon, amelynek hajtóereje a szóban forgó műveletek költségeinek csökkentéséből származó előny az eredeti országban.

Kiszervezés „Outsourcing”

Külső szolgáltató megbízása valamely üzleti egység vezetésével vagy munkájának elvégzésével, amely az eredeti vállalatnál a költségek csökkenését eredményezi.

Folyamatos szerkezetátalakítás

Az az elgondolás, hogy az üzleti tevékenység szerkezetátalakítása egy megszakítatlan folyamat, és minden üzleti tevékenység során normális, nem pedig a konkrét piaci változásokra adott egyedi válasz.

Privatizáció

Egy üzleti művelet vagy funkció tulajdonjogának átruházása a közszférából (vagyis az államtól) a magán- vagyis üzleti szektorba.

Pszichoszociális

Interakció az egyén pszichológiai állapota és szociális környezete – amelyben elhelyezkedik – között.

Átcsoportosítás

A személyzet illetve szolgáltatás áthelyezése egy másik meglévő üzleti egységhez a vállalaton belül.

Szerkezetátalakítás

Az üzleti tevékenység átszervezése fúziók, cégfelvásárlások, dereguláció és privatizáció, szabályozási keretek, kiszervezés és külföldi kiszervezés, technológiaváltás illetve piaci struktúraváltás révén, amely gyakran a munkavállalók számának csökkenéséhez vezet.

Csendes szerkezetátalakítás

A szektor nagyobb szereplői között lejátszódó szerkezetátalakítás helyi és gyakran kevésbé reklámozott hatásai a kis- és középvállalatokra.

Szakértelem elszökése

Az az elgondolás, hogy a generációváltással, és a tapasztalt munkavállalókat érintő elbocsátásokkal vagy átcsoportosításokkal szakismereteik és tudásuk elvesz a vállalkozás számára, amelyben az a leginkább megfelelő lenne.

Kkv-k

Kis- és középvállalkozások, amelyek az Európai Unióban kevesebb mint 50 (kisvállalkozás) illetve kevesebb mint 250 (középvállalkozás) munkavállalót alkalmaznak.

Szociális párbeszéd

A szociális partnerek közötti kommunikáció folyamata, amely megegyezés szerinti munkával kapcsolatos kérdésekben, együttműködésen alapuló munkára irányul.

Szociálisan felelős szervezetátalakítás

Míg a szervezetátalakítás a részvényesek rövid távú nyeresége szempontjából értelmezhető, a szociálisan felelős szervezetátalakítás a résztvevők hosszú távú hasznát tartja szem előtt. Ez magába foglalja a változás előrejelzését és értékelését, alternatívák keresését a kényszerű elbocsátások helyett valamint a szociális partnerek bevonását a szervezetátalakítás folyamatába.

Szociális partnerek

A szakszervezetek és a munkavállalók valamint ezek megfelelő szövetségei, amelyek a szociális párbeszédben részt vesznek.

Ellátási lánc

Azon üzleti tevékenységek szervezete, amelyek lehetővé teszik egy termék vagy szolgáltatás eljuttatását a szállítótól a vevőig, pl. az elektromos áram a fosszilis tüzelőanyagok előállításától az energiatermeléshez, az elosztáshoz, az értékesítéshez, a hazai vevőhöz.

TRACE

„Változást előrejelző szakszervezetek” (Trade Unions Anticipating Change): Szakszervezeti finanszírozású projekt az európai gazdasági változások és a szervezetátalakítás munkavállalókra gyakorolt hatásainak kezelésére

TUPE

A vállalkozások átruházására (a foglalkoztatás védelmére) vonatkozó szabályokat (Transfer of Undertakings (protection of employment) Regulations) az Egyesült Királyságban azzal az európai direktívákkal összhangban vezették be, amelyek a más munkáltatóhoz kerülő munkavállalók – pl. kiszervezés esetén – fizetésének és munkakörülményeinek védelmét célozza.

UEAPME

Kézművesek és Kis- és Középvállalkozások Európai Szövetsége

UNISON

Közszolgálati szakszervezet (Egyesült Királyság)

Üzemi bizottságok

A szakszervezeteket kiegészítő vállalati szintű szervezetek, amelyek a munkavállalókat képviselik.

4. Függelék: Kapcsolattartók és további információforrások

A következőkben az európai villamosenergia-iparban érdekelt és más, a jelentésben megnevezett szervezetek elérhetőségeit soroljuk fel a további tájékozódás érdekében.

SZAKSZERVEZETEK

Egyesült Királyság

Unite the Union

www.unitetheunion.org.uk

Prospect

www.prospect.org.uk

Unison

www.unison.org.uk

Hírközlési Dolgozók Szakszervezete
(Communications Workers union)

www.cwu.org.uk,

Németország

Ver.di

www.verdi.de

IG Metall

www.igmetall.de

Franciaország

CFDT

www.cfdt.fr

CGT

www.cgt.fr

FO

www.force-ouvriere.fr

Hollandia

Abvakabo

www.abvakabofnv.nl

Svédország

SEKO

www.seko.se

Spanyolország

FIA-UGT

<http://fia.ugt.org>

Dánia

Dán Szakszervezetek Szövetsége

www.lo.dk

Szakszervezeti Szövetségek

EPSU

www.epsu.org

EMCEF

www.emcef.org

ETUC

www.etuc.org

TUC

www.tuc.org.uk

EMF

www.emf-fem.org

MUNKÁLTATÓK

Munkáltatói Szövetségek

EURELECTRIC

www.eurelectric.org

Munkáltatók

CEZ (Csehország)

www.cez.cz

ESB (Észtország)

www.energiaaudit.ee

Total (Franciaország)

www.total.com

Suez (Franciaország)

www.suez.com

EDF (Franciaország)

www.edf.com

Rhodia (Franciaország)

www.rhodia.com

E.on (Németország)

www.eonenergy.com



RWE (Németország)	www.rwe.com
Enel (Olaszország)	www.enel.com
Elektrownia Łaziska (Lengyelország)	www.ellaz.pl
Electrica (Románia)	www.electrica.ro
Vattenfall (Svédország)	www.vattenfall.com
BT (Egyesült Királyság)	www.btplc.com
British Gas (Egyesült Királyság)	www.britishgas.com
Centrica (Egyesült Királyság)	www.centrica.co.uk
National Grid (Egyesült Királyság)	www.nationalgrid.com

Európai kutatóközpontok

Dolgozók és vezetők kapcsolata	www.eurofound.europa.eu/eiro/
Munkakörülmények	www.eurofound.europa.eu/ewco/
EU Foglalkoztatási Kutatóközpont	www.eu-employment-observatory.net
Francia Közzolgálati Kutatóközpont	www.fonction-publique.gouv.fr

Egyéb

Európai Szociális Alap (European Social Fund)	www.ec.europa.eu/employment_social/esf
EQUAL	www.ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

További információk

Link a közös szövegtervezetekhez: <http://www.epsu.org/r/317>

Linkek a nemzetközi keretszerződésekhez:

EDF: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/921/en/1/ef07921en.pdf>
SUEZ: <http://eurofound.europa.eu/eiro/2007/09/articles/EUO07090491.htm>

A Suez az egyenlőségről és a sokszínűségről:

http://www.archives-suez.com/document/?f-presse/en/DP_women_SUEZ_en_28092007.pdf

ECOTEC 2001-es jelentés:

<http://www.ec.europa.eu/energy/electricity/publications/doc/ecotecfinalreport.pdf>

ECOTEC 2007-es jelentés: <http://www.epsu.org/a/2939>

Hivatkozások

ⁱ ILO 1999 *Jelentés a közművek privatizálásának és szerkezetátalakításának menedzseléséről* szóló háromoldalú találkozó vitájához. (Report for the discussion at the tripartite meeting on managing the privatisation and restructuring of public utilities) Genf: ILO.

ⁱⁱ ECOTEC Research and Consulting 2007 *Az áram- és gázpiac megnyitásának hatása a foglalkoztatásra* (The employment impact of opening of electricity and gas markets), Brüsszel; Európai Bizottság.

ⁱⁱⁱ Európai parlamenti irányelv javaslat a megújuló energiaforrások használatának fokozásáról (A Proposal for a Directive of the European Parliament and of the on the promotion of the use of energy from renewable sources) (Brüsszel, 23.1.2008 COM(2008) 19 végleges). Brüsszel: Európai Bizottság.

^{iv} ECOTEC Research and Consulting 2007 *Az áram- és gázpiac megnyitásának hatása a foglalkoztatásra* (The employment impact of opening of electricity and gas markets), Brüsszel; Európai Bizottság.

^v Rogovsky, N., Ozoux, p., Esser, D., Marpe, T. és Broughton, A. 2005 *Szerkezetátalakítás a vállalati sikerért: Szociálisan érzékeny megközelítés* (Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach), Genf: ILO.

^{vi} ECOTEC 2007, Ugyanott.

^{vii} Blyton és mtsai, 2001: 447

^{viii} Hancké, 2000: Európai Üzemi Bizottságok és ipari szerkezetátalakítás az európai gépjárműiparban (European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry) *Journal of Industrial Relations*, Vol.6 No.1, p. 41.

^{ix} Ugyanott, p55.

^x 'Az európai szakszervezetek szerepe a szervezetek átalakítási folyamataiban – akadályok vagy előmozdítók? (The role of European trade unions in organisational restructuring processes – obstacles or facilitators? in: *Market driven restructuring: the case of the UK* in Bruggeman. F. és Gazier, B. (szerk.) Innovative Restructuring in Europe, Cheltenham: Edward Elgar, Greg Thomsson és Geof Lutonnal (megjelenés előtt, 2008).

^{xi} Közép- és kelet-európai energetikai kitekintés (Central and Eastern European Energy Outlook), KMPG, 2007

^{xii} ECOTEC Research and Consulting 2001 *Az áram- és gázszektor liberalizációjának hatása a foglalkoztatásra: Zárójelentés az Európai Bizottság számára* (The effects of the liberalisation of the electricity and gas sectors on employment: A final report to the European Commission), Brüsszel; Európai Bizottság.

^{xiii} Eurelectric Kiszervezés a villamosenergia-ipari ágazatban. Felmérés (Outsourcing in the Electricity Sector. Survey) 2002

^{xiv} Lawrence, P. és Lorsch, J. 1967 *Fejlődő szervezetek: Diagnózis és cselekvés* (Developing Organizations: Diagnosis and Action), Addison Wesley.

^{xv} Éghajlat-változás és foglalkoztatás (Climate Change and Employment) (Különféle – ÉV?)

^{xvi} Ireek W, Thomas S, és mtsai, Der energieSparFonds für Deutschland, edition 69 der Hansböckler stiftung, 2006

^{xvii} ETUC tanulmány. Éghajlat-változás és foglalkoztatás (ETUC Study Climate Change and Employment) 2007

^{xviii} Papadakis, K. Kutatás a nemzeteken átnyúló szociális párbeszédéről és a nemzetközi keretszerződésekről (Research on transnational social dialogue and International Framework Agreements (IFAs)), in: *International Labour Review*, Vol. 147, No.1, 2008.

^{xix} Az Európai Foglalkoztatási Kutatóközpont weblapja: www.eu-employment-observatory.net/

^{xx} Éghajlat-változás és foglalkoztatás (Climate Change and Employment) SDA és mtsai 2005:50

^{xxi} Európai foglalkoztatási stratégia (European Employment Strategy) 2000

^{xxii} Bailey, D. és Kobayashi, S. *Élet Longbridge után? Válság és szerkezetátalakítás a West Midlands Auto Cluster-ben* (Life after Longbridge? Crisis and Restructuring in the West Midlands Auto Cluster), in: M.Farschi, O.Janne és P.McCann (szerk.), *Industrial Regeneration and Regional Policy Options in a Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar. Forthcoming 2007.

^{xxiii} Tech, D (2006) MIRE.