PIRMASIS DARBO DOKUMENTAS
MATRA - 2

Sudarytas AgroLink fondo Rytų Europos saldumynų pramonės projekto rėmuose, atsižvelgiant į integracijos į Europos Sąjungą projektą

2003 vasaris

ĮVADAS

Prieš Jus darbo dokumentas, kurį mes parengėme seminare Lenkijoje nuo 2002 lapkričio 4 iki 8 dienos.

Posėdis įvyko AgroLink fondo projekto rėmuose, atsižvelgiant į procesus, susijusius su integracija į Europos Sąjungą. Projekto tikslas paremti Rytų Europos saldumynų pramonės profsąjungas. Projektą MATRA-programos rėmuose (**Ma**atschappijen in **Tr**ansitie = visuomenė pereinamajame laikotarpyje) vykdo Olandijos Užsienio reikalų ministerija. Teikiama finansinė pagalba remia socialines organizacijas, kurios šioje pereinamojoje fazėje vaidina tam tikrą vaidmenį.

AgroLink fondas kartu su *Food World Research& Consultancy* pravedė du *Matra* projektus. Pirmajame projekte dirbantieji kartu su profsąjungų atstovais iš trijų Vakarų ir penkių Rytų Europos šalių saldumynų pramonės diskutavo apie pokyčius jų sektoriuje ir apie galimybes profsąjungoms ir darbo taryboms vykdyti savo politiką.

Antrajame *Matra* projekte buvo gilintasi į daugelį temų. Seminaro Lenkijoje metu dalyviai buvo mokomi derybų technikos, tarifinių sutarčių ir aiškinamos (Euro) darbo tarybų funkcijos. Šiame seminare Vokietijoje bus plačiau kalbama ir gilinamasi į saldumynų pramonės plėtrą ir numatomi atskiri žingsniai tarptautinio restruktūrizavimo procese, įskaitant ir socialinius planus.

Buvo pravesta nedidelė apklausa, kurios metu paaiškėjo, kad labiausiai reikėtų gilintis į dvi temas: darbo vertinimas ir pamaininio darbo sistema. Šiame darbo dokumente yra pateikiami du straipsniai šiomis temomis, kurie vėliau gali būti naudojami profsąjungų mokyme. Ne mažesnį susidomėjimą kelia santykiai tarp profsąjungų ir darbo tarybų, o taip pat derybų technika. Taip pat ir šiomis temomis buvo surinkta informacija, o taip pat trumpai aprašytas apsilankymas firmoje Cadbury-Wedel. Apie Europos darbo tarybas smulkiau buvo aprašyta laiške.

TURINYS

- Apsilankymas Šokolado fabrike E.Wedel – Cadbury Varšuvoje
- Darbas pamainomis ir jo pasekmės dirbančiajam
- Darbo vertinimas ir atlyginimas
- Dirbančiųjų atstovavimas įmonės lygmenyje
- Derybos fazės

1. APSILANKYMAS ŠOKOLADO FABRIKE E.WEDEL – CADBURY VARŠUVOJE

2002 lapkričio 8 diena
Įmonė buvo įkurta 1851 ir pernai šventė 150 metų jubiliejų. Po antrojo pasaulinio karo jį buvo nacionalizuota, tačiau 1989 panašiai kaip daugelis kitų valstybės įmonių buvo privatizuota ir parduota Pepsico už 25 milijonus eurų.

Wedel apima daugiau šakų. 1998 Pepsico padalino įmonę ir pasiliko tik greitų užkandžių gamybą. Šokolado gamyba Wedelyje buvo parduota Cadbury, keksų fabrikas – Danone, o Suomijos Leaf perėmė saldumynų fabriką. Per tą laiką Leaf tapo CSM nuosavybe.

Wedel – Cadbury turi dvi gamybos vietas, fabriką Varšuvoje ir filialą Breslau. Wedel yra rinkos vedantysis Lenkijos šokolado rinkoje, nors konkurencija Stollwerck atžvilgiu yra labai didelė. Be naujų mašinų yra daug senų. Daug dėmesio yra skiriama kokybei. Fabrike taikomi ISO ir HACCP sertifikatai.

Varšuvos fabrike dirba maždaug 600 asmenų, iš kurių 500 dirba gamyboje. Perėmus Pepsico čia dirbo 1600 darbuotojų. Sezono metu dar priimama 400 papildomų sezoninių darbininkų. 2002 metais įmonė realizavo 28.000 tonų šokolado. Gamyboje dirbama trimis pamainomis. Dirbančiojo gamyboje atlyginimas sudaro apie 500 eurų bruto.

Įmonėje yra daug lengvatų; dirba įmonės gydytojas bei stomatologas. Fabrike veikia moderni, gera valgykla, kur įmonės dirbantieji gali pavalgyti.

Vroclavo filialas buvo įsteigtas 1995 ir yra labai modernus, pastatytas pagal europinius standartus. Manoma, kad Varšuvos fabrikas bus uždarytas po dviejų arba trejų metų. Uždarius Wedel fabriką Varšuvoje, gamyba bus perkelta į Vroclavą. Fabriko pastatas tinkamiausiai bus panaudotas, jeigu bus parduotas statybos bendrovei. Darbuotojų perkėlimas į Vroclavą dėl atstumo nėra įmanomas. Vadinasi, visi dirbantieji gamyboje praras darbo vietas.

Olivier Griesser
Kraft Foods Bludenz (Austrija)

2. PAMAININIS DARBAS IR JO PASEKMĖS DIRBANČIAJAM

Įvertinus seminaro Lenkijoje metu vykusias diskusijas, šiame skyriuje plačiau nagrinėjama visa eilė socialinių ir sveikatos apsaugos aspektų, dirbant pamainomis. Kur įmanoma, visa tai pateikiama kartu su darbo grafikais.

Biologinis ritmas
Kaip paaiškėjo, atlikus medicininius tyrimus, žmogus gyvena pagal biologinį laikrodį, kuris reguliuoja tokias kūno funkcijas kaip širdies plakimas, virškinimas, temperatūra ir hormonų veikla. Viskas sureguliuota taip, kad kūnas dieną būtų nusiteikęs būti aktyvus, o naktį ramybei.

Šis biologinis ritmas didžiąja dalimi apsprendžiamas vidinio laikrodžio. Naktimis kūno temperatūra yra žemesnė, o širdies ritmas ir kvėpavimas lėtesni. Išoriniai faktoriai irgi atlieka savo vaidmenį: šviesa ir tamsa, o taip pat tas faktas, kad dieną yra šilčiau negu naktį. Dar svarbesni yra socialiniai faktoriai: tam tikras laikas, kada valgoma (pusryčiai, šiltas maistas), ritmas, per kurį žmonės dirba betarpiškoje aplinkoje, transporto triukšmas ir nepilnamečiai vaikai. Visa tai veikia žmogų kaip vadinamasis "laiko daviklis".

Dirbant pamainomis, nuo šio biologinio ritmo nukrypstama. Kūnas privalo prisitaikyti. Tyrimai parodė, kad jeigu yra ilgesni nukrypimai, kūnas per keletą savaičių prisitaiko, tačiau niekada iki galo. Tačiau darbo grafikuose nėra numatyta per kiek laiko dirbantysis vėl gali grįžti prie normalaus dienos - nakties ritmo. Netgi dirbantieji pastovų naktinį darbą negali tinkamai prie to priprasti: jų kūno funkcijos niekada visiškai neprisitaiko. Dėl to gi buvo padaryta išvada, kad pamaininis darbas yra geriau negu nepertraukiamas naktinis. Daugelyje šalių naktinis darbas buvo apribotas įstatymais.

Fizinės pasekmės
Nuolatiniai ritmo sutrikimai blogai veikia sveikatą. Atskiri kūno procesai skirtingai ir skirtingu greičiu prisitaiko prie pakitusios miego-ne miego būsenos ritmo. Nors atsiranda naujas ritmas, tačiau ne viskas gerai suderinama. Pavyzdžiui, širdies plakimas, kvėpavimas ir hormonų lygis nėra tarpusavyje suderinti.

To pasekoje atsiranda šios problemos:

- Miego sutrikimai. Miego kokybė dieną yra blogesnė. Normalus miegas turi keletą fazių, kurių dieną tiesiog nėra. Svarbiausia problema yra tame, kad miego trukmė per naktines pamainas sutrumpėja nuo 2,5 iki 4 valandų. Blogai užmiegama, miegama neramiau arba nubundama per anksti. Miego trūkumas vaidina vaidmenį taip pat ir dirbant rytinėje pamainoje ir tiesą sakant niekada neišlyginamas. Miego problemos kiekvienam yra skirtingos. Problemos dažniausiai atsiranda tiems asmenims, kuriems yra nuo 40 iki 45 metų.
- Nervų sistemos sutrikimai: galvos skausmai, drebančios rankos, koncentracijos bei seksualinės problemos, stingstančios galūnės. Visos šios problemos dažniausiai atsiranda dėl miego trūkumo.
- Skrandžio veiklos ir virškinamojo trakto sutrikimai (apetito stoka, skrandžio skausmai, rėmuo, viduriavimas, vidurių užkietėjimai ir pan.). Būtent per naktinę pamainą daugelis skundžiasi skrandžio skausmais. Jeigu jie valgo per antrąją pusę nakties, tai dažniausiai po to nebegali užmigti.
- Pajėgumai. Tam tikros jėgų sąnaudos naktimis reikalauja daugiau pastangų, o dirbantieji junta stresą. Tyrimai parodė, kad naktimis daroma daugiau klaidų.

Nepaisant to, nedalyvavimas darbo procese dėl ligos dirbant pamainomis daugeliu atvejų nėra didesnis negu dirbančiųjų dieną. Nors tai skamba keistai, tačiau dėl griežtesnės atrankos pagal sveikatą tai yra sveikesnė dirbančiųjų grupė. Kas neišlaiko, pereina į dieninę pamainą, o ten nedalyvavimas darbo procese tarp buvusių pamaininių darbuotojų jau aukštesnis.
Atlikus visą eilę tyrimų, paaiškėja, kad pamaininį darbą dirbantieji naudoja penkis kartus daugiau vaistų nuo miego sutrikimų negu dirbantieji dieną. Tas pats galioja taip pat ir priemonėms nuo skrandžio - žarnyno sutrikimų. Vaistų vartojimas nuo galvos skausmo irgi yra labai aukštas.

Grafikų keitimai
Čekija: Įstatymiškai numatyta, kad apie grafikų pakeitimus turi būti informuojama prieš 14 dienų. Jeigu apie pakeitimus pranešama mažiau negu prieš 14 dienų, darbdavys privalo mokėti už darbą, kol sueis 14 dienų.
Lenkija: susitarimui dėl naujų darbo normų įvedimo yra numatytas trijų mėnesių laikotarpis; galiojančio darbo grafiko pakeitimams nėra numatytas paskelbimo laikas.
Lietuva: Įstatymiškai 30 dienų, praktiškai dažniausiai tik prieš dvi dienas.
Nyderlandai: Už darbo laiko pakeitimus atsakinga darbo taryba. Sektoriaus lygmenyje keksų gamyboje numatomas mažiausias informavimo laikas - vienas mėnuo (taip buvo iki 2000), o šiandien jis sumažintas iki dviejų savaičių.
Vokietija: Už darbo grafikų pakeitimus atsakinga darbo taryba. Hamburgo Nestle privalo būti pranešama mažiausiai prieš dvi savaites, tačiau kai kuriuose skyriuose netgi prieš keturias savaites. Kuo trumpesnis pranešimo laikas, tuo didesnė priemoka. Esant pranešimo laikui iki dviejų savaičių, mokamas priedas iki 40%, o iki keturių savaičių - 10 - 30%.
Austrija: Darbo taryba dalyvauja priimant sprendimus apie pakeitimus. Darbdavys gali kreiptis į teismą, tačiau tai užima labai daug laiko. Pranešimai apie pakeitimus turi vykti pagal įstatymą "laiku", o praktikoje to nesilaikoma, pavyzdžiui, "Marse" įspėjama prieš dvi savaites

Socialinės pasekmės
Be abejo didelį vaidmenį vaidina socialiniai faktoriai, kurie kiekvienam asmeniui yra skirtingi ir dalinai priklausomi nuo tam tikros šalies (kultūra, įstatymai). Namų ritmas taip pat turėtų vaidinti reikiamą vaidmenį, nes darbas pamainomis veikia ne tik patį dirbantieji, bet ir jo partnerį (ę) bei vaikus. Dažnai tai reiškia, kad užduočių pasiskirstymas tarp tėvų yra labiau problematiškas. Sudėtingiau planuoti laisvalaikį, jei tas laisvalaikis nesutampa su kitų šeimos narių ar draugų laisvalaikiu. Pagaliau taip pat sunkiau dalyvauti bendruomenės gyvenime.
Dėl to gi per pastaruosius metus, po tam tikros patirties vis labiau pasisakoma už penkių pamainų sistemą. Taip pat atsiranda naujos galimybės tvarkyti laisvalaikį, spręsti uždavinius, susijusius su namų ūkiu ir vaikų priežiūra.

Pagrindinės gero grafiko taisyklės
Iš dirbančiųjų saldumynų pramonėje vis labiau reikalaujama, kad daugėtų pamaininio darbo. Įmonės vis labiau verčiamos mažinti kiekvieno produkto pridėtines išlaidas ir efektyviau naudoti gamybinius pajėgumus. Dažnai tai veda prie darbo laiko ilginimo, o tuo pačiu ir pamaininio darbo didinimo. Tai ypač juntama sezono metu.
Dažnai naujos pamaininio darbo sistemos ir darbo grafikai įvedami, neatsižvelgiant į tai, kokias tai turės pasekmes dirbančiajam. Labai svarbu surasti kompromisą tarp motyvų ir sprendimų, kurių metu būtų tinkamai atsižvelgiama į socialinius ir sveikatos punktus. Ieškant sprendimo būdų, yra visa eilė pagrindinių taisyklių:

1. Numatymas iš anksto

Labai svarbu, kad darbo grafikas nebūtų sudėtingas ir dirbantysis aiškiai žinotų, kada jis laisvas, o tai padės lengviau surasti bendrą kalbą. Darbo grafiko struktūra turėtų būti paprasta, reguliari, ne per daug ilgas ciklas ir mažai pakeitimų. Tai reiškia, kad turi būti aiškūs susitarimai prieš kiek laiko privalo būti skelbiama apie grafikų pakeitimus ir nuo kada šie pakeitimai įsigalioja. Šis reikalavimas dažniausiai nepalankiai sutinkamas iš vadovybės pusės, kuri be to griebiasi argumentų, kad rinka reikalauja lankstumo. Savaime suprantama, tai irgi vaidina savo vaidmenį, tačiau daugelyje įmonių dažnai tiesiog stinga gero gamybos proceso planavimo. Šioje srityje dar reikia daug dirbti.

2. Sveikata: prisijungimas prie biologinio ritmo

Biologinis 24 valandų žmogaus ritmas labiausiai sutrikdomas ne tik per naktinę pamainą, bet ir pradedant darbą anksti ir baigiant labai vėlai. Todėl tokių pamainų skaičius per savaitę turi būti sumažintas iki minimumo - daugiausia nuo trijų iki keturių kartų ir turi būti paskirstytas per visą darbo grafiką. Po naktinių pamainų darbuotojas privalo turėti mažiausiai 48 valandas laisvas.

Darbo grafike pamainų keitimas - nuo dviejų iki keturių tokių pačių pamainų viena po kitos yra palankiausias. Jeigu dirbama tik dvi naktines pamainas, kūnas nepripranta prie nakties ritmo ir pereinant į normalų dienos ritmą, tai nesukelia papildomų problemų. Kūnas taip pat greičiau pailsi, jei tarpai tarp pamainų yra ilgesnį, vadinasi, jei pamainos pradžios laikas yra keičiamas pagal laikrodžio rodyklę, taigi - rytinė pamaina - popietinė pamaina - naktinė pamaina.

Beispiele von Dienstplänen

Fünfschichtsystem

	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	
1	1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3			Betriebszeit: 168 Std.
2			1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3	Durchschnittliche Arbeitswoche: 33,6 Std.
3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	Zyklus: 10 Wochen
4	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	Schnelle Rotation
5	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					1	1	2	2	3	3					Höchstmaß an Regelmäßigkeit

Fünfschichtsystem

1	1	1	1			2	2	2	2			3	3	3				1	1	1	1			2	2	2			Betriebszeit: 168 Std.
2	2	2			3	3	3				1	1	1	1			2	2	2			3	3	3	3				Durchschnittliche Arbeitswoche: 33,6 Std.
3				1	1	1	1			2	2	2			3	3	3	3				1	1	1			2	2	Zyklus: 5 Wochen
4			2	2	2			3	3	3	3				1	1	1			2	2	2	2			3	3	3	Mäßige Rotationsgeschwindigkeit
5	3	3	3	3				1	1	1			2	2	2	2			3	3	3			1	1	1	1		Höchstanzahl Wochenenden

Vierschichtsystem

1	3	3			1	1		2	2	2	2	2					3	3	3			1	1	1	1			3	Betriebszeit: 144 Std.
2	2	2	2	2	2					3	3	3			1	1	1	1			3	3	3			1	1		Durchschnittliche Arbeitswoche: 36 Std.
3			3	3	3			1	1	1	1			3	3	3			1	1		2	2	2	2	2			Zyklus: 4 Wochen
4	1	1	1	1			3	3	3			1	1		2	2	2	2	2					3	3	3			Mäßige Rotationsgeschwindigkeit

1 = Frühschicht 2 = Spätschicht 3 = Nachtschicht

(Gale leidino prašau žr. Žodinėlį)

3. Reikalaujamas apkrovimas per pamainą ir per savaitę
Čia kalbama apie pamainų trukmę ir keitimosi dažnumą per savaitę. Pamaina negali trukti ilgiau negu aštuonias valandas, išimties atvejais iki devynių valandų. Dvylikos valandų pamainos nerekomenduojamos. Labai svarbu gerai paskirstyti pertraukas, dirbant pamaininį darbą. Didelis apkrovimas negali trukti ilgai, nes jis tampa kenksmingu, jeigu darbuotojas neturi galimybės reguliariai ilsėtis. Darbo laikas per savaitę neturi viršyti normos, o poilsio laikas tarp pamainų privalo būti pakankamai ilgas. Kiekvieną savaitę darbuotojas privalo kaip galint daugiau dienų miegoti nuo 23.00 iki 8.00 valandos. Tik šitaip galima sumažinti miego deficitą. Be to privalo būti gerai sutvarkytas atostogų grafikas: ilgos atostogos ir pakankamai laisvų dienų tuo metui, kai darbuotojui tai reikalinga.

4. Galimybė dalyvauti socialiniame gyvenime
Gerai planuojant pamainas, atsižvelgiama į darbuotojo šeimos padėtį ir siūlomos laisvalaikio praleidimo galimybės vakare ir savaitgalį. Čia gali prisidėti ir atostogų planavimas.

Prioritetai, įvedant naują darbo pamainomis sistemą
Pagrindinės taisyklės turi neprieštarauti viena kitai. Naujos pamaininės sistemos įvedimas privalo būti gerai paruoštas ir aptartas su dirbančiaisiais pamainomis. Kas kam svarbiau: daugiau laisvų savaitgalių, reguliarumas ar sveikata? Profsąjungos uždavinys supažindinti savo narius su ilgalaikiais neigiamais sveikatos aspektais. Praktikoje darbuotojai dažnai nesusimąsto apie padarinius ir nepasveria socialinių argumentų. Pagaliau darbuotojai privalo dalyvauti nustatant prioritetus.

3. VEIKLOS VERTINIMAS IR ATLYGINIMAS

Įmonės darbuotojai atlieka įvairiausią veiklą. Vienas yra pakuotojas, kitas aptarnauja mašinas, kitas dirba finansų skyriuje. Visi darbuotojai turi teisę gauti atlyginimą už savo darbą. Tačiau koks darbuotojas turi teisę į kokį atlyginimą? Ir kodėl vieno atlyginimas turi būti didesnis už kito?

Daugelyje Vakarų Europos valstybių po antrojo pasaulinio karo buvo įvesta sistema, padedanti palyginti įvairiausios rūšies uždavinius ir veiklą. Tai vadinama veiklos įvertinimo sistema. Toliau paaiškinsime, ką reiškia "veiklos įvertinimas". Veiklos įvertinimas atlyginimo neapsprendžia. Jis priklauso nuo atlyginimų sistemos, kuri sudaroma, remiantis atskiros veiklos vertinimo tyrimų rezultatais. Apie tai taip pat pakalbėsime smulkiau.

Organizacijos schema
Visu pirma parengiama organizacijos veiklos schema. Šiuo atveju veikla suprantama taip: tai yra uždavinių ir atsakomybės visuma, kuri perkeliama vienam asmeniui ir nukreipiama į tam tikrą tikslą. Daugelis darbuotojų atlieka tą pačią veiklą, dalyvauja tame pačiame darbo procese ir dalijasi bendra atsakomybe.
Tokia organizacijos schema vadinama organigrama. Paprastai sudarant tokią schemą, pradedama nuo vadovybės, tai yra nuo organizacijos viršaus. Po to pavaizduojami atskiri skyriai ir jų veikla, kuri atliekama tuose skyriuose. Organigrama reikalinga, norint teisingai įvertinti atskiras veiklos rūšis, kadangi organizacijoje turi būti aišku, kieno kokie uždaviniai ir kas už tai atsako. Pakuotojas dirba vadovaujamas šefo arba padalinio vadovo. Ir tuomet tampa aišku, kad šis vadovas atsako už tos veiklos organizavimą, kurią atlieka pakuotojas. Iš savo pusės pakavimo skyriaus vadovui vadovauja gamybos šefas, kuriam taip pat vadovauja įmonės vadovas.

Veiklos vertinimas
Nors galioja įvairiausios veiklos vertinimo sistemos, bendrai ją galima palyginti. Žemiau pateikiame, kaip, remiantis ORBA sistema, atliekamas veiklos vertinimas. ORBA sistemą Nyderlanduose sukūrė darbdavių susivienijimas AWV; trumpinys kilęs nuo žodžių **Or**ganisatie**b**ureau **A**WV. ORBA sistema Nyderlanduose taikoma daugelyje sektorių; profsąjungos ją vertina kaip objektyvią ir naudotiną.

Po to, kai ištiriama, kaip aiškiai suskirstyta organizacija, gali būti aprašyta veikla, kuri toje organizacijoje atliekama. Kiekvienai veiklos sričiai paruošiamas vadinamasis veiklos aprašymas, atsižvelgiant į šiuos punktus:

- veiklos tikslas;
- veiklos vieta organizacijoje;
- atsakomybė ir svarbiausi uždaviniai, priklausantys tai veiklai;
- reikalingo bendravimo su kitais funkcijų atlikėjais pobūdis
- galimos ypatingos šios veiklos sąlygos;
- galimos fizinio ir psichinio pobūdžio darbo aplinkybės, susijusios su ta veikla.

Veiklos aprašymą paprastai atlieka įmonės vadovybė ir jis turi būti aptariamas su vienu ar visais darbuotojais, dirbančiais toje darbo vietoje, tai yra vadinamaisiais funkcijų atlikėjais. Tik tada, kai nusprendžiama, kad veikla aprašyta teisingai, ji gali būti įvardinta.

Bet kuri veikla gali būti įvertinama pagal ORBA sistemą, remiantis visa eile požymių, kurie skirstomi pagal tam tikrus punktus. Nustatoma kiekvieno punkto svarba, kadangi ne visi faktoriai yra vienodai svarbūs. ORBA vertinimai atliekami pagal šiuos punktus:

Pagrindiniai požymiai	*Požiūris*	*Svarba*
ATSAKOMYBĖ	o Problematika o Poveikis	6 4
ŽINIOS	o Žinios	5
SOCIALINĖ VEIKLA	o Vadovavimo kokybė o Išraiškos galimybės o Kontaktas	2 2 2
YPATINGI REIKALAVIMAI	o Sugebėjimas judėti o Atidumas o Nepaprasti požymiai	2 1 1
SUDĖTINGOS DARBO APLINKYBĖS	o Fizinės apkrovos/masė o Fizinės apkrovos/laikysena o Darbo aplinkybės o Asmeninė rizika	1 1 3 1

Bet kuri veikla yra nustatoma pagal aukščiau nurodytus punktus, atsižvelgiant į aprašytus uždavinius ir atsakomybę. Kiekvienam punktui yra skiriama nuo 0 iki 20 taškų. Tie taškai dar yra padauginami iš trečio langelio svarbos taškų. Bendras taškų skaičius ir atspindi veiklos vertę.

Keksų šaka Nyderlanduose

Nyderlanduose darbdavių ir profsąjungų užsakymu 2001/2002 metais buvo atlikta veiklos vertinimo studija keksų šakoje. Žemiau pateikiame veiklos vertinimus pagal ORBA-Scores taškais ir suskirstytą pagal atskirus pagrindinius požymius:

Veiklos sritis	*Atsakomybė*	*Žinios*	*Socialinė veikla*	*Ypatingi reikalavimai*	*Sunkinančios aplinkybės*	*ORBA-Score vertinimas*
Darbuotojas Pakavimo skyrius A	5.0	2.5	2.0	11.0	14.0	35
Darbuotojas Pakavimo skyrius B	13.0	10.0	4.0	10.0	11.0	48
Operatorius Pakavimo skyrius B	28.0	20.	5.0	10.0	11.0	74
Pakavimo skyriaus vadovas	51.0	35.0	20.0	6.0	7.0	119
Tešlos minkytojas	33.0	20.0	5.0	9.0	12.0	79
Montuotojas	51.0	37.5	14.0	13.0	17.0	133
Sandėlio darbininkas	23.0	12.5	5.0	11.0	10.0	62
Kokybės kontrolės vadovas	88.0	60.0	29.0	5.0	0.0	182
Debitorių-kreditorių administracijos darbuotojas	49.0	40.0	12.0	9.0	2.0	112
Valytojas	10.0	7.5	3.0			

Kai veiklos vertinimo studija užbaigiama, įvertinama visa tiriama veikla nuo žemiausios iki aukščiausios. Paskui seka atskirų veiklos rūšių grupavimas pagal tarifus.

Atlyginimų grupės
Pagaliau turi būti nustatyta, į kokias atskiras atlyginimų grupes padalinama visa veikla. Keksų pramonės tarifinėje sutartyje Nyderlanduose yra išskiriamos 10 atlyginimų grupių, iš kurių atlyginimų grupė 1 yra žemiausia, o atlyginimų grupė 10 - aukščiausia. Veiklos sąrašas sudaromas pagal taškų skaičių ir suskirstomas į dešimt grupių. Keksų pramonės tarifinėje sutartyje Nyderlanduose yra šios grupės:

Atlyginimų grupė 1	*1-25 ORBA taškų*
2	26 - 40
3	41 – 55
4	56 – 70
5	71 – 85
6	86 – 105
7	106 – 125
8	126 – 150
9	151 – 175
10	176 - 200

Bet kokia veikla suskirstyta pagal taškus į atlyginimų grupes. Veiklos vertinimo studija apie Nyderlandų keksų pramonę parodė, kad ten nėra veiklos, kuri gali būti vertinama mažiau negu 26 taškais. Taigi, žemiausiai atlyginimų grupei (1) nepriskiriama jokia veikla.

Susitarimai dėl atlyginimų
Remiantis veiklos suskirstymu į įvairiausias veiklos rūšis, vyksta derybos tarp socialinių partnerių - Nyderlanduose tai dažniausiai vienas arba daugiau darbdavių (-susivienijimų) ir vienos arba keleto profsąjungų dėl atlyginimo paskyrimo vienai ar kitai veiklos grupei. Nyderlanduose abu partneriai laisvai gali susitarti dėl atlyginimų sistemos įvairioms atlyginimų grupėms. Kaip taisyklė, derybų partneriai stengiasi sukurti tokią atlyginimų sistemą, kur atskiros atlyginimų grupės būtų sudarytos pagal tą patį pavyzdį.

Baigiamosios pastabos
Nyderlanduose įprasta, kad darbuotojai, kurie nesutinka su veiklos įvertinimu, gali pateikti apeliaciją. Partneris, kurio iniciatyva tai daroma, privalo atlikti veiklos vertinimo studiją, o vėliau, remiantis vertinimo rezultatais pateikti apeliaciją. Nyderlanduose keksų gamybos šakoje dirbantysis (iš principo taip pat ir darbdavys) apeliaciją gali pateikti visų pirma įmonės viduje veikiančiai apeliacinei komisijai. Jeigu nesusitariama įmonės viduje, konfliktą sprendžia nepriklausomi, išoriniai ekspertai, kurie ir priima sprendimą apie veiklos vertinimą.

4. DIRBANČIŲJŲ ATSTOVAVIMAS ĮMONĖS LYGMENYJE

Rytų Europos valstybės integracijos į Europos Sąjungą procese susidūrė su darbo tarybomis (DT) ir Europos darbo tarybomis (EDT). Vengrija, Čekija ir Slovakija turi darbo tarybų įstatymą, kuris faktiškai funkcionuoja tik Vengrijoje. Įmonė privalo steigti Europos darbo tarybą, jeigu yra jos filialų daugelyje valstybių Europos Sąjungos narių ir tuo atveju jeigu dirba daugiau negu 1000 darbuotojų, iš kurių mažiausiai 150 dviejose valstybėse narėse. Nestle, Danone ir United Biscuits filialai, esantys Rytų Europoje dalyvauja Europos darbo tarybos veikloje stebėtojų teisėmis, o Kraft ir Cadbury filialai dar ne.

Darbo tarybų struktūra

Europos Sąjungoje yra skirtingos darbo tarybų struktūros. Didžiausias skirtumas yra darbo tarybos sudėtyje. Pagal prancūziškąjį modelį, kuris be kita ko egzistuoja ir Prancūzijoje bei belgijoje, darbuotojų ir darbdavių atstovai turi po vieną vietą taryboje, o darbdavys tuo pačiu yra pirmininkas. Pagal vokiškąjį modelį, kuris egzistuoja ne tik Vokietijoje, bet ir Austrijoje bei Nyderlanduose, taryba sudaryta tik iš dirbančiųjų atstovų, o pasitarimai tarp darbo tarybos ir menedžmento vyksta tik atskiruose posėdžiuose. Vokietijos darbo tarybos modelis suteikia daugiau galimybių, veikti nepriklausomai nuo menedžmento ir susidaryti savo nuomonę. Savarankiškos pozicijos dėka darbo taryba gali spręsti teisme iškilusius ginčus su darbdaviu. Europos darbo tarybos struktūra dažniausiai sutampa su darbo tarybos struktūra, egzistuojančia toje šalyje, kurioje yra motininė įmonė.

Darbo tarybų nariams turi būti pakankamai laiko, kad galėtų užsiimti darbo tarybų veikla. Todėl yra svarbu priimti aiškius susitarimus apie (dalinį) atlaisvinimą nuo tiesioginių pareigų toliau mokant atlyginimą ir teikiant atitinkamas garantijas, kad pasibaigus narystei darbo taryboje, vėl bus suteiktas senasis darbas. Abu punktai praktikoje sukelia tam tikrų problemų.

Santykis tarp profsąjungų ir darbo tarybų

Kadangi ir darbo tarybos, ir profsąjungos atstovauja darbuotojus, būtina susitarti dėl pasiskirstymo uždaviniais. Sunkiausi uždaviniai, kurie sprendžiami įsigilinus į dalyko esmę ir nepriklausomai nuo darbdavio, tenka profsąjungoms. Tai pasakytina apie tarifines derybas ir derybas dėl socialinių planų. Vykdant restruktūrizaciją, pavyzdžiui Nyderlanduose, kaip taisyklė, profsąjungos parengia socialinį planą. Sudarant planą remiamasi normomis ir reikalavimais kurie galioja ir yra įprasti kitose įmonėse. Darbo taryba dėl priklausomybės nuo darbdavio yra sunkioje padėtyje; nors įmonės viduje pagrindinis ekspertas yra darbo taryba.
Pridedama lentelė gali būti naudojama vertinant įmonės situaciją.

Esant priešiškumui tarp profsąjungų ir darbo tarybų, praktiškai visos Europos Sąjungos šalys ieško bendradarbiavimo formų tarp profsąjungų ir darbo tarybų. Pavyzdžiui, rūpinamasi tuo, kad kaip galint daugiau darbo tarybų narių priklausytų profsąjungai. Prancūzijoje ir Belgijoje rinkiminiai sąrašai sudaromi iš profsąjungiečių, taigi, tokiu būdu patenka profsąjungų nariai į darbo tarybas. Daugelyje šalių sudaromi nepriklausomi sąrašai.

Profsąjungų ir darbo tarybų santykis

Tema	Profsąjunga	Darbo taryba
Pozicija darbdavio atžvilgiu	Profsąjungos apmokamos jėgos yra *nepriklausomos:* - negali būti pakenkta jų darbo santykiams tarnyboje - gauna informaciją už įmonės ribų - (gali palyginti su situacija kitur) - turi savus informacijos šaltinius ir priemones darbui su visuomene	Darbo taryba yra įmonės organas: jos nariai yra darbuotojai *tarnaujantys darbdaviui:* - jų laikysena darbo taryboje gali turėti pasekmių jų pozicijai įmonėje - jų žinios apie kitų (konkuruojančių) įmonių situaciją yra ribotos - priemones ir galimybes riboja priklausomybė nuo įmonės
Dalykiškumas, vedant derybas	- išsilavinę ir apmokyti dalyką išmanantys ekspertai - kvalifikacijos kėlimas naujų technikų ir informacijos dėka - naudojasi ekspertų grupės parama	- Neturi atitinkamo išsilavinimo, turi kitą profesiją! Mokymai nėra savaime suprantamas dalykas - Negali naudotis (nepriklausomų) ekspertų nuomone
Demokratijos kontrolė	- Daugelyje šalių be narių pritarimo negali būti sudaromos jokios sutartys - Narių susirinkime sukuriama narių arba dirbančiųjų pozicija - Jų pozicija remiamasi derybų metu ir yra matomas narių požiūris	- Privaloma atsižvelgti į esminius sprendimus - Apie esminius sprendimus sužinoma tik tada, kai įdedama daug pastangų, pavyzdžiui, per gerus kontaktus - Gali būti, kad darbdavys posėdžio metu praneša, kokius punktus reikėtų atstovauti
Dalyvavimas akcijose	- Remiantis įstatyminėmis normomis, gali kviesti streikuoti - Akcijų atveju nepaklūsta darbdavio sankcijoms - Gali savarankiškai kviesti į akcijas	- Priklausomi nuo darbdavio galimybių - Gali būti paliesti darbdavio sankcijų (o tai gali turėti pasekmių pozicijai ar karjerai) Be darbdavio žinios negali taip lengvai kviesti į akcijas

5 DERYBŲ FAZĖS

1 fazė: Pasirengimas
Tikslas: pradėti gerai pasirengus

Nustatyti tikslus
- norimi rezultatai
- absoliučiai minimalūs rezultatai

Derybų partnerių pozicijų įvertinimas
- partnerio interesai
- tikslas, kurį norima pasiekti

Pamąstymas apie nuolaidas
- Nuolaidos, kurioms Jūs esate pasiruošę
- Nuolaidos, kurių Jūs laukiate iš kitų

Informacijos surinkimas
- Informacija, kurią Jūs patys norite naudoti
- Informacija apie derybų partnerio poziciją
- Klausimai, kuriuos norėtumėte suformuluoti pokalbio metu

Argumentų parinkimas
- Argumentai, kuriuos Jūs patys norite naudoti
- Argumentai, kuriuos turėtumėte aptarti su derybų partneriu
- Argumentai, kuriuos tikriausiai naudos derybų partneris

Paprastos strategijos sukūrimas
- Iš anksto nustatyti, koks bus pokalbis
- Jeigu reikia, įvardinti vedantįjį

2 fazė: Diskusijos
Tikslas: sužinoti apie kito norus, motyvus ir interesus

- Išdėstyti norus ir paremti juos argumentais
- Išklausyti ir išdėstyti klausimus
- Priimti ir duoti signalus, kitais žodžiais tariant: atsargiai atskleisti prioritetus, nedarant pasiūlymų

3 fazė: Pasiūlymų teikimas
Tikslas: ieškoti galimybių, siekti susitarimų

- Ištirti, kas kitai pusei sunkiausia sekasi
- Ištirti, kokioms nuolaidoms kita pusė pasirengusi
- Paleisti bandymo balionus
- Reaguoti į kitos pusės bandymo balionus

4 fazė: Derybos
Tikslas: Susitarimų siekimas

- Pateikti konkrečius pasiūlymus ir kontraargumentus
- Daryti nuolaidas ir reikalauti
- Kontroliuoti, kaip interpretuojami susitarimai
- Užfiksuoti susitarimus

Žodynėlis
(prie 6 psl. Pamainų grafikas)

Vokiškai	*Lietuviškai*
Betriebzeit	Darbo laikas
Durchschnittliche Arbeitswoche	Vidutiniška darbo savaitė
Fünfschichsystem	Penkių pamainų sistema
Frühschicht	Pirma pamaina
Höchstmass an Regelmässigkeit	Pamainų pasikartojimas
Höchstanzahl Wochenenden	Didžiausias savaitgalių skaičius
Massige Rotationsgeschwindigkeit	Rotacijos dažnis
Nachtschicht	Naktinė pamaina
Schnelle Rotation	Greita rotacija
Spätschicht	Antra pamaina
Std.	Val.
Vierschichsystem	Keturių pamainų sistema
Woche	Savaitė
Zyklus	Ciklas