



Eiropas Dzīves  
un darba apstākļu  
uzlabošanas fonds



# Trešais Eiropas uzņēmumu apsekojums — pirmie rezultāti

## > kopsavilkums <

*“Krīze ir tikai apliecinājusi, ka ir jāmaina attieksme pret mūsu sociālajām un ekonomiskajām problēmām. [...] Ja būsīm gatavi pielāgoties mūsdienu ātri mainīgajai pasaulei, ja gudri risināsim šodienas sociālās un ekonomiskās problēmas, mēs potenciāli spēsim izraisīt jaunus radošuma un inovācijas uzbangojumus un radīt jaunus ilgtspējīgas izaugsmes un darbvietu avotus. Tāpēc inovācija ir mūsu izaugsmes un nodarbinātības stratēģijas “Eiropa 2020” stūrakmens.”*

José Manuel Barroso, 2011. gada martā, atklājot sociālās inovācijas Eiropas iniciatīvu



## levads

Eiropas uzņēmumiem ir būtiska nozīme, palīdzot ES sasniegt gudras, integrējošas un ilgtspējīgas izaugsmes stratēģijas “Eiropa 2020” mērķus. Tam, kā uzņēmumi organizē darbu, ir svarīga nozīme inovāciju veicināšanā, rezultatīvo rādītāju uzlabošanā un labas darba kvalitātes nodrošināšanā. Arvien vairāk tiek atzīts, ka inovācija uzņēmumos ir svarīgs izaugsmes avots, kas palīdz attīstīt cilvēkkapitālu un veicina tiklab radošumu, kā produktivitāti. Saskaņā ar stratēģijas “Eiropa 2020” pamatiniciatīvu “Inovāciju Savienība” inovācija uzņēmumos tiek uzlūkota kā papildinājums tehnoloģiskai inovācijai un nepieciešams priekšnoteikums, lai panāktu gudru izaugsmi. Ražošanas attiecību sistēmas nosaka veidu, kā uzņēmumi risina šos uzdevumus. Valstīs, kurās ir labi izveidots sociālais dialogs un ražošanas attiecību struktūras, parasti ir labāks ekonomiskais un sociālais stāvoklis, kā arī tās ir konkurētspējīgākas<sup>1</sup>.

Trešajā Eiropas uzņēmumu apsekojumā (EUA) ir kartēta prakse uzņēmumos ar 10 un vairāk darbiniekiem ES 28 valstīs un bijušajā Dienvidslāvijas Maķedonijas Republikā, Islandē, Melnkalnē un Turcijā. Kopumā Gallup Europe apsekoja vairāk nekā 30 000 uzņēmumu, mērķizlasei katrā valstī izvēloties 300–1 650 uzņēmumu. Tēmas ietver darba organizāciju, cilvēkresursu (CR) pārvaldības praksi, darbinieku līdzdalību un sociālo dialogu, kā arī to, kā šī prakse atbalsta gudru izaugsmi. Intervijās, kas notika 2013. gada pavasarī, tika iztaujāti CR vadītāji

## Galvenie konstatējumi

- Dažās valstīs ir plaši izplatīta inovatīva darba prakse un sociālā dialoga struktūras
- Mainīgā samaksa — 63 % uzņēmumu
- Darbinieki dokumentē paraugpraksi 62 % uzņēmumu
- Slimības atvaļinājumi — 13 % uzņēmumu ziņo par augstu līmeni
- Inovācija — 63 % no uzņēmumiem, kas ziņo par labu finanšu stāvokli, ir ieviesuši inovācijas
- Prasmes — 39 % uzņēmumu ir grūtības atrast darbiniekus ar vajadzīgajām prasmēm

un darbinieku pārstāvji (ja tas bija iespējams). Trešais EUA sniedz jaunus datus par uzņēmumu organizāciju, jo īpaši par to, kā darbinieki un viņu pārstāvji tiek iesaistīti darba organizācijas un darba procesu pilnveidošanā. Apsekojuma mērķis ir palīdzēt labāk izprast iespējas, kā sekmēt dalībvalstu ekonomisko izaugsmi un labākus rezultātus attiecībā uz darbiniekiem. Šajā kopsavilkumā galvenokārt ir aprakstīti apsekojuma pirmie konstatējumi par praksi uzņēmumos, kas nodarbojas ar tirgus darbībām, — pārsvarā komerciālām, privātā sektora darbībām, izņemot zivsaimniecību un lauksaimniecību. Prakse uzņēmumos, kas pārvalda konkrētus sabiedriskos pakalpojumus (veselības, izglītības un valsts pārvaldes jomā), ir aprakstīta kopsavilkuma beigās. Papildu analīzē tiks izvērtēts, vai un kā konkrēti uzņēmumu raksturlielumu kopumi kombinējas un ir saistīti ar darbības rezultātiem.

<sup>1</sup> Eiropas nodarbinātības, sociālo lietu un integrācijas komisāra László Andor 2013. gada 15. aprīļa runa “Sociālais dialogs — vitāli svarīga Eiropas sociālā modeļa sastāvdaļa, nevis greznība”.

## Darbības rezultāti un inovācija

### Finanšu stāvoklis

Sava uzņēmuma finanšu stāvokli kā labu vai ļoti labu 2013. gadā vērtē 62 % vadītāju, 30 % vadītāju domā, ka tas nav ne labs, ne slikts, bet 8 % uzskata finanšu stāvokli par sliktu.

Aptuveni 41 % vadītāju saka, ka viņu uzņēmuma finanšu stāvoklis pēdējos trīs gadus ir bijis stabils. To vadītāju skaits, kuri uzskata, ka uzņēmuma stāvoklis ir uzlabojies vai pasliktinājies, ir vienāds — abos gadījumos 29 %.

Salīdzinot ar vidējiem rādītājiem, būvniecības nozares uzņēmumu vadītāji biežāk ziņo, ka viņu uzņēmuma finanšu stāvoklis ir slikts vai ļoti slikts, t. i., 13 % salīdzinājumā ar 9 %. Tas visticamāk atspoguļo lielā daļā Eiropas vērojamā nekustamā īpašuma tirgus krituma ietekmi uz šo nozari. Finanšu pakalpojumu nozares uzņēmumu vadītāji ir daudz optimistiskāki, proti, tikai 5 % ziņo, ka viņu uzņēmuma finanšu stāvoklis ir slikts vai ļoti slikts.

### Inovācija

Vadītāji ziņo, ka uzņēmumos nesen ir ieviesti šādi inovāciju veidi:

- 34 % uzņēmumu — jaunas vai uzlabotas tirgvedības vai komunikācijas metodes;
- 41 % uzņēmumu — jauni vai būtiski mainīti produkti vai pakalpojumi;
- 36 % uzņēmumu — jauni vai būtiski mainīti preču ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas procesi.

Pastāv atšķirības dažāda lieluma uzņēmumu un tautsaimniecības nozaru starpā. Inovācijas biežāk ievieš vidējie un lielle uzņēmumi<sup>2</sup>. Jaunu tirgdarbības metožu un jaunu produktu vai pakalpojumu ieviešanas ziņā izceļas vairumtirdzniecības, mazumtirdzniecības, pārtikas un izmitināšanas pakalpojumu nozare (ieviesuši 41 % uzņēmumu). Jaunus procesus visbiežāk ievieš ražošanas uzņēmumi (42 %).

Apsekojuma rezultāti norāda uz saistību starp inovāciju un finanšu darbības rezultātiem. Piemēram, 63 % uzņēmumu, kuru vadītāji ziņo par labu finanšu stāvokli, ir ieviesuši vienu vai divus no iepriekš minētajiem inovāciju veidiem. Tas ir salīdzinājumā ar 59 % uzņēmumu, kas inovācijas nav ieviesuši. Saskaņā ar vadītāju sniegto informāciju finanšu stāvoklis ir uzlabojies 34 % uzņēmumu, kas ir ieviesuši inovācijas, pretēji 23 % uzņēmumu, kas inovācijas nav ieviesuši.

## Organizācijas struktūra un darba organizācija

Darba organizācija EUA ir analizēta, aplūkojot, kā tiek koordinēta un pārraudzīta mijiedarbība uzņēmumos un uzņēmumu starpā, kā uzņēmumos notiek zināšanu pārvaldība, un sniedzot pārskatu par praksi, kas atbalsta funkcionālu elastīgumu.

### Organizācijas struktūra

Būtisks organizācijas uzdevums ir panākt kompromisu starp standartizāciju, darba procesu optimizēšanu, inovāciju un vajadzību saglabāt reaģētspēju uz tirgus prasībām. Spēja pārvaldīt šīs konkurējošās prioritātes savukārt ir atkarīga no vairāku organizācijas parametru kombinācijas. Piemēram, tas, kā uzņēmumā ir definētas nodaļas, var atspoguļot uzņēmuma orientāciju. EUA konstatējumi liecina, ka ES uzņēmumi arvien biežāk liek uzsvaru nevis uz izlaidi un tirgiem, bet uz resursiem, procesiem un administratīvām sistēmām:

- 72 % aptaujāto uzņēmumu nodaļas ir diferencētas, pamatojoties uz funkciju (piemēram, pārdošanu un ražošanu);
- 46 % uzņēmumu ir sadalīti nodaļās atbilstoši produktiem;
- 20 % uzņēmumu ir sadalīti nodaļās atbilstoši ģeogrāfiskajam tirgum.

Lai samazinātu zudumus un uzlabotu izlaidi, būtiska nozīme ir organizāciju kvalitātes kontroles sistēmām. Tomēr kvalitātes kontrole Eiropas uzņēmumos netiek īstenota vienādi. Kvalitāti pastāvīgi pārrauga 76 % uzņēmumu, neregulāri — 16 % uzņēmumu, bet 8 % uzņēmumu kvalitāti nepārrauga vispār. Pastāvīga pārraudzība biežāk notiek lielākos uzņēmumos: 87 % no lielajiem uzņēmumiem pastāvīgi pārrauga kvalitāti. Pastāvīga kvalitātes kontrole biežāk tiek veikta filiālēs (83 % uzņēmumu) nekā centrālajos birojos (77 % uzņēmumu) un atsevišķās neatkarīgās sabiedrībās (75 %). Tā biežāk sastopama ražošanas sektorā (83 %).

Uzņēmumi izmanto informācijas sistēmas, lai sasaistītu ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas procesu posmus, piemēram, racionālas ražošanas uzņēmumos. Par šādām sistēmām ziņo 44 % uzņēmumu, kas tās izmanto, lai samazinātu krājumu vai nepabeigto darbu, t. i., daļēji pabeigtu preču vai daļēji sniegtu pakalpojumu, apjomu. Šis modelis visbiežāk sastopams ražošanas (51 %) un vairumtirdzniecības, mazumtirdzniecības, pārtikas un izmitināšanas pakalpojumu uzņēmumos (48 %).

### Sadarbība

Globalizācija, kā arī informācijas un komunikācijas tehnoloģiju attīstība ir novedušas pie būtiskām pārmaiņām ekonomisko darbību ģeogrāfiskajā sadalījumā un paplašinājušas arēnu, kurā uzņēmumi konkurē. Rezultātā vietējās struktūrvienības var specializēties vairāk nekā agrāk: tas ietekmē tiklab

<sup>2</sup> Uzņēmumi apsekojumā ir iedalīti trīs grupās: mazie (10–49 darbinieki), vidējie (50–249 darbinieki) un lielle (250 un vairāk darbinieki).

uzņēmumu savstarpējo, kā iekšējo sadarbību. Lai to analizētu, EUA tika pētīts, cik lielā mērā aptaujātie uzņēmumi dažādas darbības veic uzņēmumā vai izmanto ārpalpojumus. Atklājās šāds sadalījums:

- preču ražošanas un pakalpojumu sniegšana — 58 % uzņēmumu;
- jaunu produktu un pakalpojumu projektēšana un izstrāde — 46 % uzņēmumu;
- preču un pakalpojumu pārdošana vai tirgvedība — 73 % uzņēmumu.

Svarīga nozīme ir nozaru atšķirībām. Ražošanas sektora uzņēmumi biežāk nodarbojas ar projektēšanu un izstrādi un ražošanu — attiecīgi 61 % un 82 % no ražošanas uzņēmumiem. Pārdošana un tirgvedība vairāk dominē vairumtirdzniecības, mazumtirdzniecības, pārtikas un izmitināšanas pakalpojumu nozarē (kur ar to nodarbojas 85 % uzņēmumu).

Vērtības ķēdes tiek organizētas, izmantojot sadarbību ar citām biznesa vienībām un ārpalpojumu piesaisti. Aptuveni 55 % uzņēmumu sadarbojas ar citiem uzņēmumiem vai organizācijām projektēšanas un izstrādes, 50 % ražošanas un 50 % pārdošanas un tirgvedības jomā. Aptuveni 27 % no aptaujātajiem vadītājiem atzīst, ka ražošana daļēji vai pilnīgi ir nodota trešām personām. Attiecībā uz projektēšanu un izstrādi 19 % vadītāju ziņo, ka viņu uzņēmumi uztic šīs darbības ārpalpojumu sniedzējiem; pārdošanas un tirgvedības jomā šis rādītājs ir tāds pats.

### Lēmumu pieņemšana un hierarhija

Svarīga nozīme darba organizācijā ir lēmumu pieņemšanas veidam, proti, vai lēmumu pieņemšana notiek centralizēti (lēmumus pieņem tikai augstākā līmeņa vadība), vai decentralizēti (lēmumus var pieņemt darbinieki, kas pilda darba pienākumus). Lielāka rīcības brīvība lēmumu pieņemšanā darbinieku

līmenī tiek saistīta ar darbinieku lielāku labklājību. Turklāt organizācijām var būt atšķirīgs hierarhijas līmeņu skaits — pārsvarā trīs vai mazāk. Vadītāji vai uzraugi lemj par ikdienas darba pienākumu plānošanu un izpildi 54 % uzņēmumu. Savukārt 40 % uzņēmumu šos lēmumus pieņem vadītāji un darbinieki kopā. Tikai 6 % gadījumu darbinieki pieņem lēmumus patstāvīgi.

Caurmērā 28 % uzņēmumu ir viens vai divi hierarhijas līmeņi, 43 % uzņēmumu ir trīs līmeņi, bet 29 % — četri un vairāk līmeņi. Hierarhiskas organizācijas ar četriem un vairāk līmeņiem biežāk sastopamas finanšu pakalpojumu uzņēmumu vidū. Organizāciju struktūras šķiet diezgan stabilas: 90 % vadītāju ziņo, ka hierarhijas līmeņu skaits viņu uzņēmumos kopš 2010. gada sākuma nav mainījies.

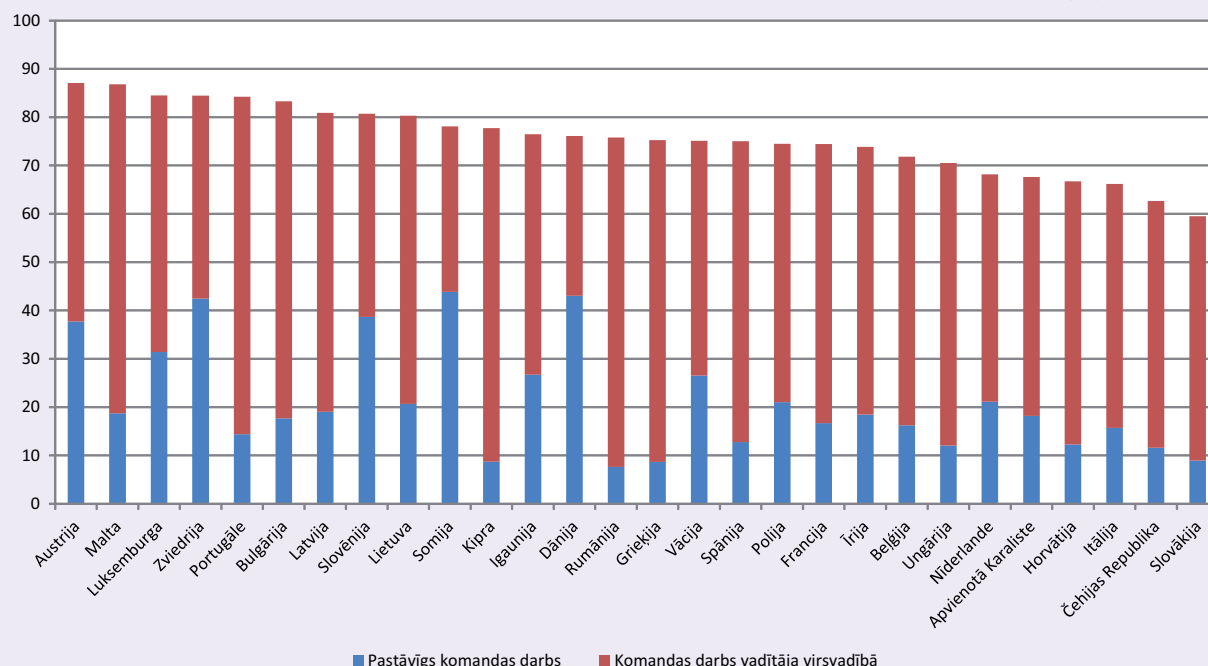
### Komandas darbs

Organizācijas nodrošina funkcionālu elastīgumu, lai uzlabotu spēju ātri reaģēt uz mainīgiem tirgus apstākļiem: elastīgāki darbinieki ir vieglāk pārcejami citu uzdevumu veikšanai. Tas nozīmē, ka uzņēmumiem jāievieš dažādi komandas darba veidi un jāapmāca darbinieki, lai būtu iespējama uzdevumu rotācija. No visiem uzņēmumiem, kas praktizē komandas darbu, 57 % uzņēmumu darbinieki strādā tikai vienā komandā. Darbinieki visbiežāk strādā vairāk nekā vienā komandā būvniecības nozarē.

Attiecībā uz uzdevumu rotēšanu starp darbiniekiem 23 % uzņēmumu to dara vairākums darbinieku, 44 % uzņēmumu to dara tikai daži darbinieki, bet 33 % uzņēmumu uzdevumi netiek rotēti. Saskaņā ar vadītāju teikto, vajadzīgo prasmju un zināšanu augstā līmeņa dēļ 5 % uzņēmumu uzdevumu rotēšana starp darbiniekiem nav iespējama. Uzdevumu rotēšana visvairāk ir izplatīta būvniecības un ražošanas uzņēmumos: attiecīgi 29 % un 25 % uzņēmumu uzdevumu rotēšanā iesaistās lielākā daļa darbinieku.

Patstāvīgās un daļēji patstāvīgās komandās darbinieki savā starpā lemj par uzdevumu sadali, lai

1. attēls. Pastāvīgs komandas darbs un komandas darbs vadītāja virsvadībā sadalījumā pa valstīm (%)



(vismaz daļēji) izgatavotu preces vai sniegtu pakalpojumus, un kolektīvi atbild par šo uzdevumu izpildi. Pastāvīgu komandas darbu praktizē 20 % uzņēmumu, bet komandas darbu vadītāja virsvadībā — 53 % uzņēmumu. Kopumā komandas darbs visvairāk ir izplatīts Austrijā, Maltā un Luksemburgā, bet pastāvīgu komandas darbu visbiežāk praktizē Somijas, Dānijas un Zviedrijas uzņēmumi. Komandas darbs vadītāja virsvadībā visbiežāk sastopams Rumānijā, Kiprā un Portugālē.

### Zināšanu pārvaldība

Zināšanas arvien vairāk tiek uzskatītas par būtisku konkurences priekšrocību avotu. Zināšanu pārvaldība nozīmē, ka organizācija iegūst kontroli pār vienu no svarīgākajiem nemateriālajiem resursiem — savu darbinieku zināšanām —, tās vācot un sistematizējot un tādējādi darot pieejamas visai organizācijai. Paredzamais ieguvums no zināšanu pārvaldības ir lielāka pielāgošanās spēja un līdz ar to konkurētspēja. Organizācijas var arī pārraudzīt tirgu un norises citās organizācijās, lai sekotu tehnoloģiju attīstībai vai jaunām idejām produktu, procesu un pakalpojumu jomā. Paraugpraksi vai darbā gūto pieredzi dokumentē un uzskaita 62 % uzņēmumu darbinieki, lai tajā dalītos ar kolēģiem. No aptaujātajiem uzņēmumiem 29 % ir īpaši norīkots personāls, kas seko ārējām idejām un tehnoloģiju attīstībai saistībā ar jauniem vai mainītiem produktiem, procesiem un pakalpojumiem. Savukārt 39 % uzņēmumu sekošana ārējām idejām ietilpst vispārējā personāla pienākumos, bet 32 % uzņēmumu ārējām idejām neseko.

### Cilvēkresursu pārvaldības prakse

Cilvēkresursu pārvaldības prakse ir svarīgs darba organizācijas papildinājums, jo tai ir būtiska nozīme darbinieku atlasē, snieguma atalgošanā un cilvēkkapitāla attīstībā. Tādējādi tā ietekmē inovāciju uzņēmumā.

### Līgumi

Lielākajā daļā (78 %) uzņēmumu vairumam (80 % un vairāk) darbinieku ir beztermiņa līgums. Beztermiņa līgumu izmantošana nozaru starpā atšķiras. Visvairāk tie ir izplatīti finanšu pakalpojumu jomā, kur 86 % uzņēmumu vairumam (80 % un vairāk) darbinieku ir beztermiņa līgums.

### Karjeras attīstība

Aptuveni 88 % vadītāju piekrīt vai pilnīgi piekrīt apgalvojumam, ka ar lielāko daļu darbinieku, kam ir pagaidu līgums, pēc tā termiņa beigām tiek noslēgts turpmāks līgums. Aptuveni 86 % vadītāju piekrīt vai pilnīgi piekrīt apgalvojumam, ka, atlasot darbiniekus, vadība parasti vispirms meklē piemērotus kandidātus uzņēmumā. No aptaujātajiem uzņēmumiem 70 % tiek vērtēts vismaz dažu darbinieku sniegums vai tiek veiktas vismaz dažas novērtēšanas intervijas. Šī prakse vairāk ir izplatīta vidējos uzņēmumos (84 %) un lielos uzņēmumos (92 %).

### Augstas kvalifikācijas darbvietas

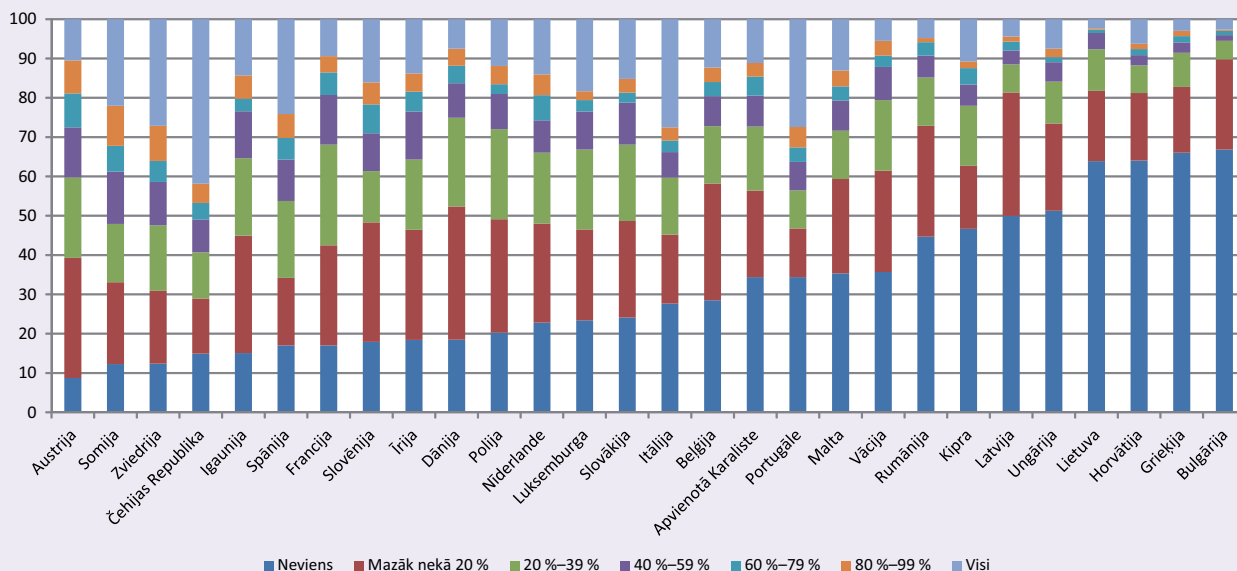
Augsti kvalificētu darbu, ko definē kā darbu, kas praksē jāmacās vismaz gadu, lai darbinieks spētu kompetenti pildīt savus uzdevumus, 51 % uzņēmumu veic mazāk nekā 20 % darbinieku. Savukārt 24 % uzņēmumu augsti kvalificētu darbu veic lielākā daļa (80 % un vairāk) darbinieku.

### Apmācība

Aptuveni 71 % uzņēmumu 12 mēnešu laikā pirms apsekojuma vismaz dažiem darbiniekiem ir piešķirūši apmaksātu mācību atvaļinājumu. Savukārt gandrīz trešdaļā (29 %) uzņēmumu nevienam darbiniekam nav piešķirts apmaksāts mācību atvaļinājums. Mācību atvaļinājumus visretāk piešķir mazie uzņēmumi: 32 % šo uzņēmumu nevienam darbiniekam nav piešķirts apmaksāts mācību atvaļinājums. Līdzīga situācija ir vērojama tikai 9 % lielo uzņēmumu.

Apmaksātus mācību atvaļinājumus visretāk piešķir uzņēmumi Bulgārijā, Grieķijā, Horvātijā un Lietuvā, kur pēdējo 12 mēnešu laikā vairāk nekā 60 %

2. attēls. Darbinieki, kam piešķirts apmaksāts mācību atvaļinājums, sadalījumā pa valstīm (%)



uzņēmumu nav piešķirūši apmaksātu mācību atvaļinājumu nevienam darbiniekam. Apmaksātu mācību atvaļinājumu vismaz dažiem darbiniekiem visbiežāk piešķir uzņēmumi Austrijā, Somijā un Zviedrijā. Apmaksātu mācību atvaļinājumu piešķiršanas ziņā izceļas Čehijas Republika, kur gadā pirms apsekojuma 42 % uzņēmumu ir piešķirūši apmaksātu mācību atvaļinājumu visiem darbiniekiem; nākamās vietas ieņem Zviedrija, Portugāle un Itālija.

Apmaksāta atvaļinājuma piešķiršanas gadījumos apmācības mērķis visbiežāk ir pašreizējā darba veikšanai vajadzīgo prasmju paplašināšana un uzlabošana, jo īpaši finanšu pakalpojumu, citu pakalpojumu, kā arī vairumtirdzniecības, mazumtirdzniecības, pārtikas un izmitināšanas pakalpojumu sfērā. Cits svarīgs mērķis ir informētības uzlabošana par veselības un drošības jautājumiem un apdraudējumu novēršanu, jo īpaši ražošanas, būvniecības un transporta uzņēmumos.

### Darba laiks

Septiņos no desmit (69 %) uzņēmumiem ES strādā vismaz daži nepilnas slodzes darbinieki. Dalībvalstu vidū ir lielas atšķirības nepilnas slodzes darba izplatības ziņā. Gandrīz visi uzņēmumi Nīderlandē (93 %) un Austrijā (90 %) nodarbina vismaz dažus nepilnas slodzes darbiniekus. Savukārt Horvātijā tikai 14 % un Portugālē 22 % uzņēmumu strādā nepilnas slodzes darbinieki.

No aptaujātajiem uzņēmumiem 65 % vismaz dažiem darbiniekiem ir iespēja pielāgot ikdienas darba laika sākumu un beigas savām personīgajām vajadzībām (elastīgs darba laiks). Elastīgu darba laiku darbiniekiem visbiežāk — 80 % un vairāk gadījumu — piedāvā Ziemeļvalstu un Austrijas uzņēmumi. Visretāk šādu iespēju piedāvā uzņēmumi Kiprā (37 %), Bulgārijā (33 %) un Horvātijā (30 %). Darbinieki var izmantot uzkrātās virsstundas, ņemot brīvdienas, 69 % uzņēmumu. Šāda kārtība biežāk sastopama lielajos un vidējos uzņēmumos (šo iespēju piedāvā attiecīgi 81 % un 74 % uzņēmumu) nekā mazajos uzņēmumos (68 %).

### Mainīgā samaksa

Mainīgajai samaksai var būt dažādi veidi: maksājumi par rezultātiem (gabaldarba likme, uzkrājumi, starpniecības vai komisijas maksa), citi samaksas veidi, kas saistīti ar darbinieku individuālo vai kolektīvo (komandas vai grupas) sniegumu (galvenokārt prēmijas), vai maksājumi, kas saistīti ar sabiedrības finanšu rezultātiem (peļņdalības shēmas). Dažos gadījumos uzņēmumi var piedāvāt mainīgo papildu samaksu kā iespēju piedalīties kapitāldaļu īpašumtiesību shēmās. Tāda vai citāda veida mainīgo samaksu izmanto gandrīz divas trešdaļas (63 %) uzņēmumu. Visbiežāk sastopamais mainīgās samaksas veids ir ar darbinieku individuālo sniegumu saistīta papildu samaksa, kam seko maksājumi par rezultātiem (gabaldarba likme) un papildu samaksa, kas saistīta ar uzņēmuma darbības rezultātiem, komandas sniegumu un darbinieku kapitāldaļu īpašumtiesībām. Mainīgā samaksa vairāk ir izplatīta lielajos un vidējos uzņēmumos (attiecīgi 84 % un 78 %) nekā mazajos uzņēmumos (60 %). Līdzīgas atšķirības starp uzņēmumu lieluma grupām ir konstatētas attiecībā uz visiem mainīgās samaksas veidiem.

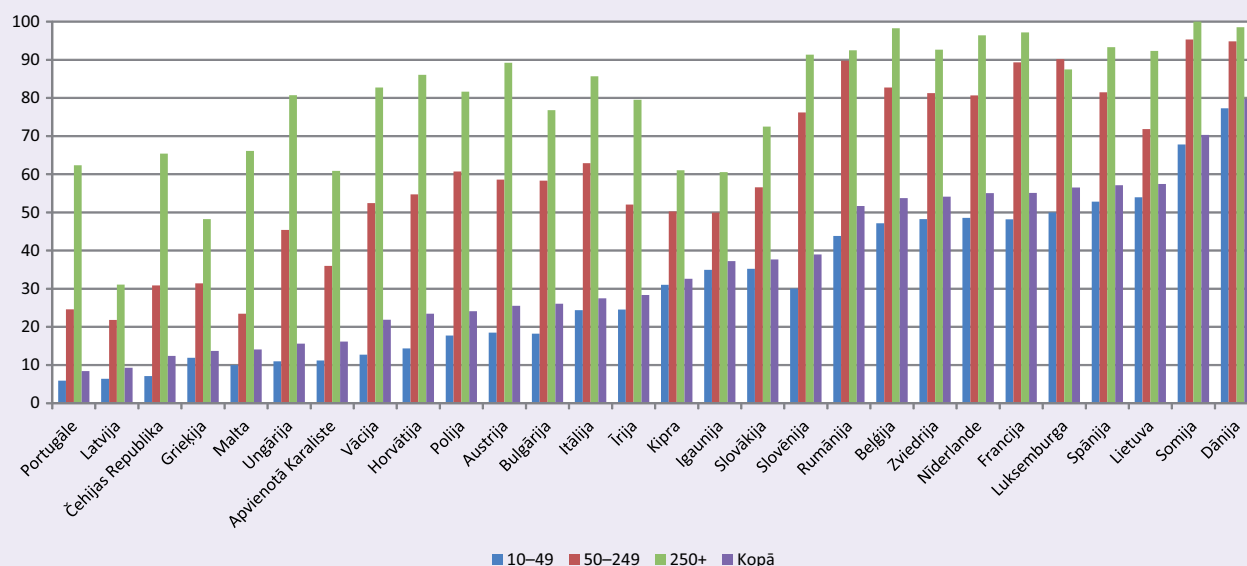
### Sociālais dialogs un darbinieku iesaistīšana

Veidi, kādos darbinieki tiek iesaistīti savas darba dzīves veidošanā, ir viens no šā apsekojuma galvenajiem elementiem, kas aptver tiklab sociālo dialogu uzņēmumu līmenī, kā darbinieku tiešās līdzdalības veidus. Apsekojumā ir kartēta oficiālu sociālā dialoga struktūru esība, kā arī darbinieku pārstāvībai pieejamie resursi.

### Sociālā dialoga struktūras

Caurmērā ievēlētās oficiālas darbinieku pārstāvības struktūras (atzītas arodbiedrības, uzņēmumu padomes vai oficiālu pārstāvības struktūru valsts paveidi) ir 32 % uzņēmumu<sup>3</sup>. Šo struktūru izplatība dažāda lieluma uzņēmumu vidū ir ļoti atšķirīga:

3. attēls. Oficiālu darbinieku pārstāvības struktūru esība sadalījumā pa valstīm un pēc uzņēmumu lieluma (%)



<sup>3</sup> Valsts struktūru izplatības kartēšanas pamatā ir informācija, kas saņemta no Eurofound Eiropas Rūpniecisko attiecību novērošanas centra (EIRO) tīkla; sk. [http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about\\_index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/about_index.htm).

oficiālas darbinieku pārstāvības struktūras ir 26 % mazo, 60 % vidējo un 82 % lielo uzņēmumus. Dalībvalstu vidū valda milzīgas atšķirības. Somijā un Dānijā ievēlētās darbinieku pārstāvības struktūras ir attiecīgi 68 % un 77 % mazo uzņēmumu un gandrīz visos vidējos un lielajos uzņēmumos. Savukārt Portugālē, Latvijā un Čehijas Republikā darbinieku pārstāvības struktūras darbojas mazāk nekā 10 % mazo uzņēmumu. Šajās trīs valstīs, kā arī Grieķijā un Maltā vidējo uzņēmumu rādītājs svārstās no 20 % līdz 30 %. Latvijā un Grieķijā to uzņēmumu proporcija, kuros ir oficiālas darbinieku pārstāvības struktūras, arī lielāko uzņēmumu vidū nepārsniedz 50 %.

Salīdzinājumā ar oficiālu darbinieku pārstāvības struktūru pastāvēšanu dalība darba devēju organizācijās ir sastopama mazliet retāk: 26 % vadītāju ziņo, ka viņu uzņēmums ir darba devēju organizācijas dalībnieks un piedalās darba koplīguma slēgšanā. Piederība darba devēju organizācijām vismazāk ir izplatīta vairumtirdzniecības, mazumtirdzniecības, pārtikas un izmitināšanas pakalpojumu nozarē (23 %) un visbiežāk sastopama transporta un finanšu pakalpojumu jomā (attiecīgi 31 % un 32 %). Dalībvalstu vidū valda milzīgas atšķirības. Maz uzņēmumu ir darba devēju organizāciju dalībnieki Rumānijā (6 %), kā arī Bulgārijā un Igaunijā (abās 7 %), bet piederības līmenis ir daudz augstāks Dānijā (59 %), Austrijā (68 %) un Zviedrijā (78 %).

#### **Resursi darbinieku pārstāvības nodrošināšanai**

Sociālā dialoga iespējas lielā mērā ir atkarīgas no darbinieku pārstāvjiem pieejamā laika un resursiem. Vairāk nekā puse (56 %) darbinieku pārstāvju apgalvo, ka viņi savu pienākumu pildīšanai var veltīt visu tam nepieciešamo darba laiku. Gandrīz trešdaļa (29 %) ziņo, ka viņu rīcībā ir konkrēts, pienākumu izpildei pietiekams stundu skaits. Mazāks skaits norāda, ka viņiem nav tiesību izmantot darba laiku (6 %) vai ka viņu rīcībā ir konkrēts, pienākumu izpildei nepietiekams stundu skaits (5 %). Vēl 3 % respondentu ir pilna laika darbinieku pārstāvji. Gandrīz trešdaļa (32 %) darbinieku pārstāvju ziņo, ka 12 mēnešu laikā pirms apsekojuma ir saņēmuši ar saviem darba pienākumiem saistītu apmācību. Aptuveni 37 % apgalvo, ka darbinieku pārstāvības struktūrai ir pieejams finansējums ārējām konsultācijām.

#### **Iesaistīšanas pakāpe lēmumu pieņemšanā**

Gan vadītājiem, gan darbinieku pārstāvjiem bija jāatbild uz jautājumu, cik lielā mērā darbinieku pārstāvības struktūra (ja tāda ir) ir bijusi iesaistīta lēmumu pieņemšanas procesā saistībā ar svarīgākajām uzņēmumā nesen veiktajām pārmaiņām (kuras ietekmē darba apstākļus). Aptuveni 88 % uzņēmumu, kuros ir oficiālas darbinieku pārstāvības struktūras, vadība tās bija informējusi par

svarīgākajām nesen veiktajām pārmaiņām. Darbinieku pārstāvības struktūrai lūdza izteikt viedokli pirms lēmuma pieņemšanas 69 % uzņēmumu, bet 60 % uzņēmumu tā tika iesaistīta kopīgā lēmuma pieņemšanā kopā ar vadību. Iespējāmība, ka vadība informēs darbinieku pārstāvības struktūru, konsultēsies ar to un risinās sarunas, nedaudz pieaug proporcionāli uzņēmumu lielumam.

#### **Informēšana un konsultēšanās**

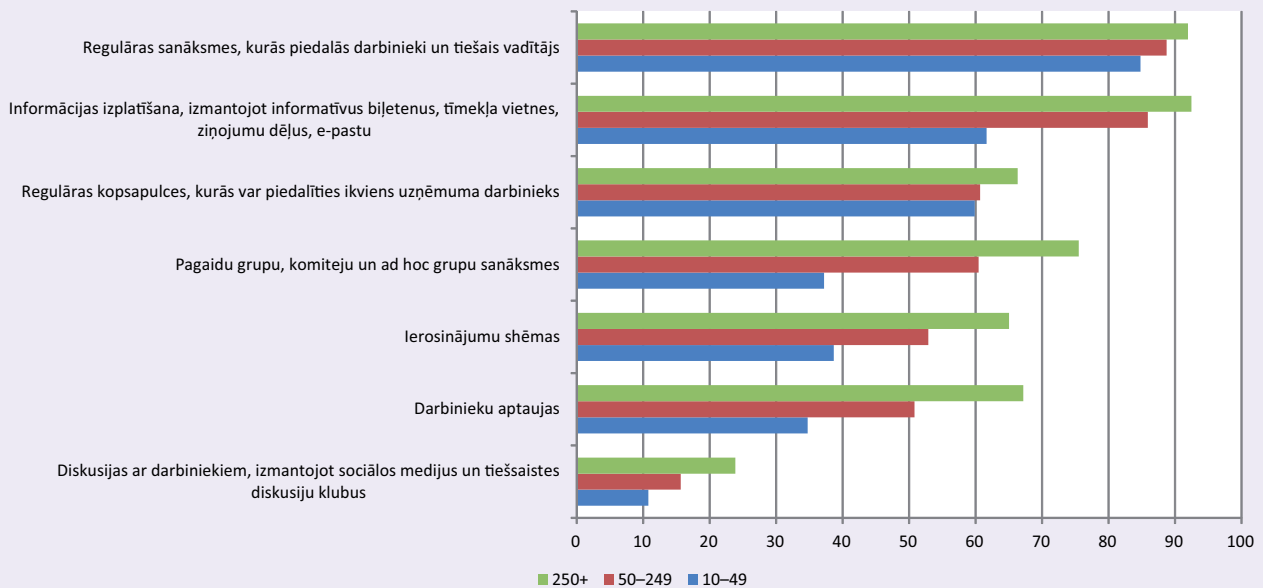
Saskaņā ar Informēšanas un uzklauššanas direktīvu (2002/14/EK) visām sabiedrībām, kas nodarbina 50 un vairāk darbinieku, un uzņēmumiem, kas nodarbina vismaz 20 darbinieku, ir jāsniedz informācija darbinieku pārstāvjiem un jākonsultējas ar viņiem. Informēšana un konsultēšanās jānodrošina par jautājumiem, kas attiecas uz uzņēmuma finanšu un nodarbinātības stāvokli, un lēmumiem, kuri var radīt būtiskas pārmaiņas darba organizācijā vai darba attiecībās.

Lielākajā daļā uzņēmumu — 80 % un vairāk — darbinieku pārstāvji tiek informēti par uzņēmuma finanšu un nodarbinātības stāvokli. Nedaudz mazākā daļā uzņēmumu informācija tiek sniegta, ja uzņēmums ievieš jaunus produktus un procesus vai jaunus stratēģiskos plānus. Iespējāmība, ka vadība informēs darbinieku pārstāvības struktūru, pieaug proporcionāli uzņēmumu lielumam. No visiem uzņēmumiem, kuros ir sociālā dialoga struktūras, 85 % informācija par finanšu stāvokli ietver nākotnes izredzes. Informācijā par nodarbinātības stāvokli nākotnes izredzes iekļauj 83 % uzņēmumu. Vairākums darbinieku pārstāvju (83 %) ir apmierināti ar informācijas sniegšanas termiņiem, 87 % apmierina informācijas kvalitāte.

#### **Komunikācija ar darbiniekiem**

Vadība izmanto dažādas metodes, lai iesaistītu darbiniekus uzņēmuma darba organizēšanā. Apmērs, kādā tiek izmantotas dažādas komunikācijas metodes, atšķiras atkarībā no uzņēmumu lieluma. Regulāras sanāksmes, kurās piedalās darbinieki un tiešais vadītājs, tiek rīkotas vairāk nekā 80 % visu lielumu uzņēmumu. Kopsapulces, kurās var piedalīties ikviens darbinieks, izmanto nedaudz vairāk kā 60 % uzņēmumu. Mazākā mērā interaktīvus un personiskus līdzekļus, piemēram, informatīvus biļetenus, darbinieku aptaujas un ierosinājumu shēmas, kā arī pagaidu komitejas un ad hoc grupas biežāk izmanto lielākos uzņēmumos. Sociālie mediji un tiešsaistes diskusiju klubi kā komunikācijas veids ar darbiniekiem (pagaidām) nav plaši izplatīti, tomēr 24 % lielo uzņēmumu vadītāju norāda, ka tos izmanto.

#### 4. attēls. Darbinieku iesaistīšanas metodes sadalījumā pēc uzņēmumu lieluma (%)



### Problēmas cilvēkresursu jomā un darba atmosfēra

Aptaujātie vadītāji ir izteikuši viedokli par dažādām ar cilvēkresursiem saistītām problēmām un jautājumiem, kas attiecas uz kopējo darba atmosfēru uzņēmumā: slimības atvaļinājumiem, attiecīgi kvalificētu darbinieku pieņemšanu darbā, darbinieku paturēšanu, darbinieku atlaišanu, kas ir sekas ekonomikas lejupslīdei, un darbinieku motivēšanu.

Katrs septītais ES uzņēmums (13%) saskaras ar sarežģījumiem, ko rada liels darba kavējumu skaits slimības dēļ. To gan biežāk min kā lielāku uzņēmumu problēmu. Proporcioniāli vismazāk vadītāju, kuri ziņo par lielu slimības atvaļinājumu skaitu, ir Grieķijā un Rumānijā (abās valstīs mazāk nekā 5%), bet visvairāk — Luksemburgā (31%) un Vācijā (24%).

Četriem no desmit Eiropas uzņēmumiem (39%) ir grūtības atrast darbiniekus ar vajadzīgajām prasmēm. Ar attiecīgi kvalificētu darbinieku pieņemšanu darbā saistītas problēmas visbiežāk ir sastopamas ražošanas sektorā (43%), bet visretāk finanšu pakalpojumu sfērā (30%). Vairāk nekā 60% uzņēmumu Austrijā un Baltijas valstīs ir grūtības atrast attiecīgi kvalificētus darbiniekus, kas ir būtiski vairāk nekā Horvātijā, Kiprā, Grieķijā un Spānijā (katrā no šīm valstīm mazāk nekā 25%).

Krīzes gadiem pirms trešā EUA bija raksturīgs augošs bezdarba līmenis ES. Taču 10% ES uzņēmumu joprojām apgalvo, ka tiem ir grūti paturēt darbiniekus. Par grūtībām saistībā ar darbinieku paturēšanu visbiežāk ziņo vadītāji Lietuvā (28% vadītāju) un Ungārijā (21%). Visretāk šī problēma ir sastopama Spānijā (3%), kā arī Dānijā un Nīderlandē (abās valstīs 4%).

Daudzi Eiropas uzņēmumi 2013. gadā vēl izjuta nelabvēlīga ekonomiskā klimata radītās grūtības — 17% vadītāju norāda, ka viņu uzņēmums ir bijis spiests atlaist darbiniekus. Turklāt 38% no tiem

uzņēmumiem, kas kopš 2010. gada ir samazinājuši darbinieku skaitu, tas ir jāsamazina vēl vairāk. Šajā ziņā starp valstīm pastāv ievērojamas atšķirības: proporcionāli visvairāk uzņēmumu, kuru vadītāji norāda, ka jāsamazina darbinieku skaits, ir dažās Dienvideiropas valstīs, piemēram, Kiprā (52%), Grieķijā (41%), Portugālē (35%) un Spānijā (32%). Savukārt Vācijā darbinieku skaits ir jāsamazina tikai 6% uzņēmumu, bet Apvienotajā Karalistē — 10% uzņēmumu. Uz nepieciešamību samazināt darbinieku skaitu biežāk norāda būvniecības nozares uzņēmumu vadītāji (23%), bet retāk — finanšu pakalpojumu uzņēmumu vadītāji (13%).

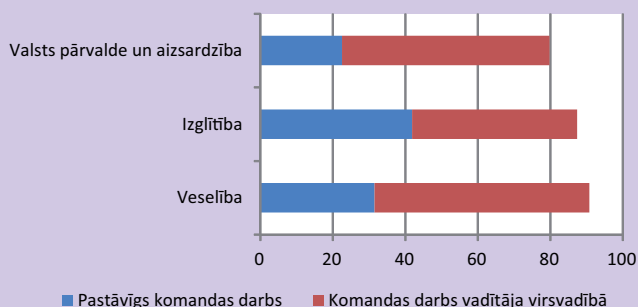
Aptuveni 17% ES uzņēmumu vadītāju ziņo, ka viņiem nākas risināt ar darbinieku motivāciju saistītas problēmas. Zema darbinieku motivācija visbiežāk ir sastopama būvniecības nozarē (20%) un ražošanas uzņēmumos (19%); visretāk par to ziņo finanšu pakalpojumu uzņēmumu vadītāji (13%).

Aptuveni 84% vadītāju uzskata, ka vispārējā darba atmosfēra viņu uzņēmumā ir laba vai ļoti laba. Aptuveni 13% vadītāju norāda, ka uz ekonomikas krīzes fona darba atmosfēra kopš 2010. gada ir pasliktinājusies, bet 31% atzīmē, ka tā ir uzlabojusies. Salīdzinājumā ar vidējiem un lielajiem uzņēmumiem laba vai ļoti laba darba atmosfēra biežāk valda mazajos uzņēmumos.

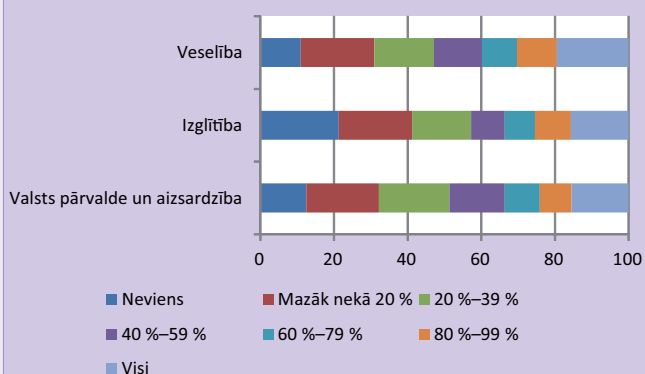
### Dati par sabiedrisko pakalpojumu uzņēmumiem

EUA tika vākta arī informācija par sabiedrisko pakalpojumu uzņēmumiem (publiskiem un privātiem) valsts pārvaldes, veselības un izglītības jomā. Šie dati ir analizēti atsevišķi no informācijas par tirgus pakalpojumu uzņēmumiem. Šajā iedaļā sniegts īss pārskats par sabiedrisko pakalpojumu uzņēmumu apsekojuma galvenajiem rezultātiem darba organizācijas, cilvēkresursu pārvaldības prakses, sociālā dialoga un darbinieku iesaistīšanas jomā.

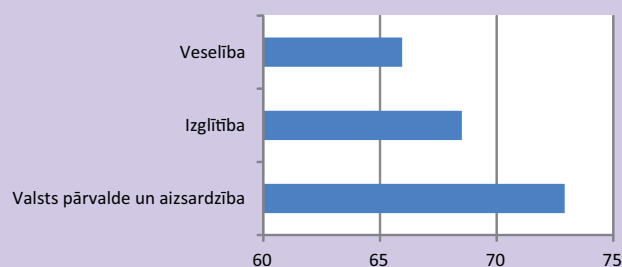
### 5. attēls. Pastāvīgs komandas darbs un komandas darbs vadītāja virsvadībā (%)



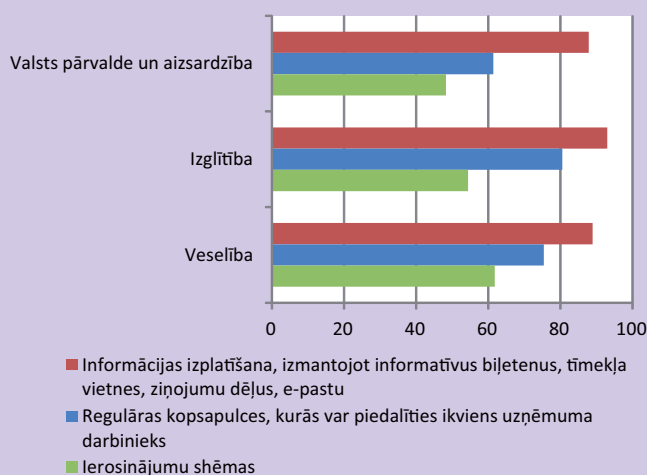
### 6. attēls. Darbinieki, kam piešķirts apmaksāts mācību atvaļinājums (%)



### 7. attēls. Oficiālu darbinieku pārstāvības struktūru esība (%)



### 8. attēls. Darbinieku iesaistīšanas metodes (%)



## Darba organizācija

Kopumā komandas darbs visbiežāk ir sastopams veselības nozarē, kam seko izglītības nozare. Taču patstāvīgs komandas darbs visbiežāk ir sastopams izglītības nozarē.

## Cilvēkresursu pārvaldības prakse

Mācību atvaļinājumus visbiežāk piešķir veselības nozares uzņēmumi. Izglītības nozares un valsts pārvaldes uzņēmumi gandrīz vienādā mērā nodrošina apmācību visiem darbiniekiem vai lielai daļai (60 % un vairāk) darbinieku. Salīdzinājumā ar abām pārējām nozarēm izglītības nozares uzņēmumi daudz biežāk vispār nenodrošina apmācību.

### Papildinformācija

Plašāka informācija par Eiropas uzņēmumu apsekojumu ir pieejama tīmekļa vietnē <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ecs/index.htm>.

Sophia MacGoris, apsekojumu asistente,  
smg@eurofound.europa.eu

Eiropas Dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonds (*Eurofound*) ir trīspusēja Eiropas Savienības aģentūra, kuras uzdevums ir nodrošināt zināšanas sociālajā politikā un ar darbu saistītajā politikā. *Eurofound* ir dibināts 1975. gadā ar Padomes Regulu (EEK) Nr. 1365/75, lai sekmētu labāku dzīves un darba apstākļu plānošanu un izveidi Eiropā.

© Eiropas Dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonds, 2013.

Pieteikumi par tulkošanas un reproducēšanas tiesībām jāsūta Eiropas Dzīves un darba apstākļu uzlabošanas fonda direktoram uz adresi: *Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland*.

Tālrunis: (+353 1) 204 31 00  
E-pasts: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)  
Tīmekļa vietne: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

