



Evropská komise

Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti



# **Přehledy úkolů v procesu restrukturalizace**

Brusel, 11. února 2009

Restrukturalizace je pro zúčastněné strany bolestivá, a to zvláště pro pracovníky a regiony. Současná hospodářská krize, která se dotýká všech ekonomik Evropské unie, to potvrzuje. Krize má vážné negativní dopady na zaměstnanost, což je důsledkem rostoucího počtu společností, které jsou nuceny restrukturalizovat své aktivity.

Různí aktéři, všichni, kteří jsou zapojeni do procesu restrukturalizace, mohou využívat výhodu vzájemné spolupráce pro zajištění soudržnosti a synergických efektů, vznikajících mezi jejich specifickými rolami v procesu předvídání a řízení změn a restrukturalizace. Ve snaze o co nejlepší zajištění úspěšné rekonverze pracovníků, kteří se stali nadbytečnými a také podniků a regionů v procesu restrukturalizace, je třeba rychle přijmout opatření v rámci rekonverzního plánu, která budou koordinována zvláštní skupinou nebo podobnou strukturou.

Jako pomoc aktérům, kteří jsou konfrontováni s restrukturalizační událostí ve svém regionu nebo společnosti, by Komise chtěla dát k dispozici komplexní soubor v podobě přehledu konkrétních aktivit, jejichž cílem bude předvídání, řízení a reagování na restrukturalizaci.

Tyto přehledy jsou založeny na četných praktických příkladech vhodných postupů v kontextu předvídání a řízení změn a restrukturalizace v různých národních prostředích, v systémech průmyslových vztahů a v hospodářských a společenských kontextech. I když některé z nejlepších postupů uváděných v popisech - fiších nejsou snadno přenositelné, všechny mohou posloužit jako zdroj inspirace.

Přehledy jsou sestaveny jako sada fiší, zaměřených na každého z hlavních aktérů, kterých se restrukturalizace týká (společnosti, zástupci zaměstnanců, sociální partneři, regionální úřady, národní úřady a samotní zaměstnanci). Aktivity ve všech fiších jsou rozděleny podle časové posloupnosti tak, jak mají být prováděny (činnosti a nástroje, které je třeba vyvinout na trvalé bázi, činnosti, které je třeba provádět během procesu restrukturalizace a činnosti, které mají být rozvinuty poté).

Přehled je založen na výsledcích semináře organizovaného GR ZAMĚST. (DG EMPL), konaného v Bruselu 11. února 2009. Na tomto semináři se účastnilo více než 40 odborníků na restrukturalizaci z celé Evropy a výsledkem jejich setkání bylo stanovení více než 600 aktivit. Tento seznam je shrnutím nejdůležitějších z těchto aktivit.

## ÚVOD

V posledních letech zahájila Evropská komise několik iniciativ v oblasti předvídání a řízení změn a restrukturalizace (např. vytvoření Restrukturalizačního fóra, kde se diskutovalo o mnoha příkladech konkrétních inovativních postupů). Evropská komise také financovala řadu studií na toto téma a podporovala Společný pracovní program evropských sociálních partnerů, který také zahrnuje integrovaný projekt o restrukturalizaci v zemích EU27<sup>1</sup>.

Od konce 90. let 20. století se s měnící se rychlostí a formami restrukturalizace podniků stala předvídání klíčovou záležitostí. Objevily se nové postupy od různých aktérů v podnicích i mimo ně. Tyto postupy ukazují, že restrukturalizaci lze zvládat snadněji a úspěšněji tam, kde jsou sociální a regionální aktéři schopni předvídat negativní dopady v krátkodobém horizontu (operativní předvídání)

---

<sup>1</sup> Evropští partneři od roku 2004 začali provádět komplexní národní studie týkající se restrukturalizace v členských státech EU. Kromě řady národních materiálů a národních seminářů se sociálními partnery byly dosud provedeny dvě komparativní studie o restrukturalizaci v nových členských státech a deseti "starých" členských státech. V současné době je projekt v konečné fázi a pokrývá sedm zemí EU před závěrečnou vyhodnocující zprávou a velkou konferencí, které zakončí tento projekt v roce 2010. Další informace a odkazy najdete v oddílu Literatura.

a především, když se jim podaří připravit se na změny v dlouhodobém horizontu (strategická předvídání).

Operativní a strategická předvídání změn a restrukturalizace jsou nejen nutnou podmínkou zvládnání těchto procesů společensky odpovědným způsobem a pro změkčení jejich sociálního dopadu. Jsou také nezanedbatelným předpokladem hospodářského úspěchu a konkurenceschopnosti podniku. Neztratit nikdy ze zřetele strategicky žádoucí vývoj podniku a dávat procesy změn do dlouhodobých rámců analýz a řízení (na rozdíl od rozhodování založeného na hledání krátkodobých zisků nebo na cílech v oblasti hodnoty aktiv) může efektivně přispět k udržitelnosti a konkurenceschopnosti podniku. Toto tvrzení platí také pro sektory hospodářství, regiony a ekonomiky jako celek.

### **Důležitost času a prostoru**

Čím více času mají aktéři pro jednání před ohlášením restrukturalizace (nebo i po ohlášení, ale před implementací plánu restrukturalizace), tím více prostoru pro diskusi mají na její předvídání a řízení zodpovědným způsobem a na nalézání řešení hospodářských problémů a problémů zaměstnanosti, které z toho vyplývají. Časové období vyhrazené pro restrukturalizaci (zvláště v kontextu zrychlování změn) se nedávno stalo významným činitelem, který ovlivňuje schopnost aktérů sledovat situaci, identifikovat konkrétní rizika (závislá například na dané úrovni kvalifikace, věku, zdraví a na pohlaví zaměstnanců, kterých se to týká) a schopnost jednat proaktivně.

To znamená, že typ předvídavého jednání každého aktéra silně závisí na časovém období, které mají k dispozici před ohlášením, během něj a po něm. Při řízení procesu změn existují stupně předvídatelnosti. Záleží na tom, kde leží onen pomyslný časový kurzor.

Vysoký stupeň předvídatelnosti je možný tam, kde se používají předvídání jako **permanentní** sledovací proces v oblasti rozvoje zaměstnatelnosti pracovníků a udržitelných činností společnosti. Takový **přístup ex ante** má za cíl pochopení a včasnou implementaci strategií, postupů a opatření, která přispívají k tomu, aby umožnily podnikům a zaměstnancům přizpůsobit se všem vnitřním a vnějším šokům a transformacím. Do této kategorie patří národní, regionální a sektorové observatoře, které se výhledově zabývají vývojem zaměstnanosti, kvalifikace a kariérního růstu. Mechanismy včasného varování zasahují obecně o něco později, jsou však stále přítomny v tomto raném stadiu, které aktérům poskytuje čas pro vybudování společného přístupu k budoucímu hospodářskému a společenskému vývoji.

Předvídání může být také nastaveno tak, aby bylo možno zvládat konkrétní restrukturalizační proces nejlepším možným způsobem, s možností nalézat alternativy a omezovat jeho negativní sociální dopady podle „ozdravného“ **přístupu neboli přístupu ex post**. V tomto kontextu jsou nástroje a postupy vymyšleny a používány v časném stadiu tak, aby bylo možno připravit zaměstnance, organizace, pracovní procesy a místní trh práce na důsledky restrukturalizační události, která již probíhá. Cílem je zde omezit dopady restrukturalizace na kariéru zaměstnanců a na hospodářskou situaci dotčeného regionu.

V posledním stadiu jsou strategie cílené na zvládnání dočasné krize pomocí implementace různých nástrojů (např. během současné krize je to práce se zkrácenou pracovní dobou nebo posílení dočasných programů pro nezaměstnané, práce na částečný úvazek apod.) Hlavní myšlenkou tohoto přístupu je nalézání cest pro udržení pracovních sil během krize a pro pozdější připravenost znovu po krizi zahájit normální proces. Je ale také důležité uvědomit si skutečnost, že krize může stimulovat potřebu urychlení strukturálních přizpůsobení.

Je jasné, že současná hospodářská krize dramaticky snižuje čas a prostor pro anticipační - předběžné zásahy a schopnost sociálních a regionálních aktérů implementovat anticipační řešení. Ale i v tomto období krize zůstává čas základním faktorem pro překonání krizové situace (např. využívání práce se zkrácenou pracovní dobou doplněné školeními).

## Víceúrovňová záležitost s větším počtem aktérů

Anticipační přístup mohou použít zúčastnění aktéři na různých úrovních (evropské, národní, regionální, sektorové a podnikové). Jak je možné zapojit aktéry do permanentní přípravy změn (zvláště před ohlášením restrukturalizace)? Jaké jsou schopnosti aktérů vytvořit společnou diagnózu restrukturalizační situace a regulovat tuto situaci? Existují společné diagnózy a společné vnímání krize a jejích příčin?

Všichni aktéři mohou hrát aktivní roli při předvídání a zvládnání změn, jak ukazují nové a inovativní postupy. V kontextu předvídání ze strany více aktérů jsou zúčastnění aktéři nejen uvnitř společnosti, ale i mimo ni. Přístup s více aktéry také vyžaduje silná propojení mezi činnostmi na různých úrovních (mobilizace podnikových strategií, místní management, odbory, státní orgány, regionální orgány, observatoře, univerzity, evropská úroveň apod.). Mnohonásobnost těchto interakcí, podmiňujících úlohu různých aktérů, je faktorem jejich komplexnosti. Rovněž to znamená, že některé činnosti a některé postupy je složitější uvést do praxe v malých a středních podnicích (SME).

S ohledem na **podniky** se společenská odpovědnost za předvídání a zvládnání změn týká vnitřní i vnější odpovědnosti společností (místních, národních, nebo na evropské/mezinárodní úrovni). Týká se to například zapojení podniku do hospodářské revitalizace oblastí zasažené restrukturalizací, přičemž cílem je zajištění profesního přechodu zaměstnanců, kteří se stali nadbytečnými.

Z pohledu **zástupců zaměstnanců** je předvídání velmi propojeno s jejich schopností ve správnou dobu prosazovat svá sociální a hospodářská práva na různých úrovních (pracoviště, společnost, skupina společností a na národní a evropské úrovni). Toto samozřejmě předpokládá efektivní a konstruktivní způsob implementace informačních, poradenských a vyjednávacích postupů na úrovni podniku a skupiny.

Z pohledu **jednotlivého zaměstnance**, předvídání závisí na jeho schopnosti jako jednotlivce vybrat si a využívat program školení s cílem zlepšit jeho zaměstnatelnost na pracovním trhu a usnadnit přechod v jeho kariérním a pracovním životě. Intenzita obtíží, s nimiž se setkávají zaměstnanci, kteří se stali nadbytečnými, se liší v závislosti na jejich kvalifikaci, přičemž riziko je podstatnější tam, kde je úroveň kvalifikace zaměstnance nízká. S ohledem na zaměstnatelnost je zřejmé, že na jednotlivého zaměstnance nelze nahlížet jako na izolovanou jednotku. I další aktéři (zaměstnavatel, zástupci zaměstnanců, sociální partneři, úřady) musejí hrát klíčovou roli při poskytování podpory, motivace a pomoci jednotlivým zaměstnancům.

V případě **sociálních partnerů** patří k jednomu z nejdůležitějších nástrojů předvídání a zvládnání změn na podnikové a sektorové (národní a evropské/mezinárodní) úrovni kolektivní vyjednávání a jiné formy bipartitního a tripartitního vyjednávání a dialogu. Sociální partneři hrají také klíčovou roli s ohledem na "sociální vnímání" dané restrukturalizační situace.

**Národní a regionální úřady** mohou také vyvinout specifické aktivity na podporu lidí a podniků v oblasti předvídání změn a restrukturalizace. Specifickou úlohu při koordinaci všech aktérů a při poskytování rychlých odpovědí mají regionální úřady.

## PODNIKY

Podniky stojí v centru restrukturalizačního procesu. Jakákoliv efektivní anticipační akce a společensky odpovědná restrukturalizace **musí začít a být prováděna především s jednotlivými podniky**. Interní aktivity jsou však často nedostatečné na to, aby zabránily nebo zmírnily sociální dopady restrukturalizace. Je třeba je zkombinovat s paralelními opatřeními a nástroji zapojenými **jinými aktéry** (organizacemi sociálních partnerů, státními úřady a jednotlivými zaměstnavateli) **na jiných úrovních řízení** (místní, regionální, národní, sektorová a evropská).

Klíčovým prvkem jakékoliv úspěšné anticipační strategie a prevence negativních sociálních dopadů restrukturalizace spočívá v budování **kultury a postupů permanentní adaptace na změny** tím, že dojde k vytvoření a k **permanentnímu** využívání nástrojů, které usnadní hladší adaptaci, a které pomohou lépe zvládat krizové situace, jakmile se tyto situace objeví: získávání konkrétních znalostí a odborného vhledu do řízení procesu změn, vytváření strategií krizového řízení a vytváření systémů včasného varování. Toto předpokládá, že strategická dimenze je integrována do podnikového řízení, v kontrastu s cíli krátkodobého dosahování zisku nebo s cíli v oblasti hodnoty aktiv. Pro tyto účely se zdá zvláště užitečné vytvořit v podnicích funkci **manažerů změn**, kteří budou spolupracovat s podobnými subjekty existujícími na jiných úrovních (zvláště na regionální, národní a sektorové úrovni).

Zdá se také důležité zdůraznit roli, kterou společnosti mohou hrát z hlediska **zaměstnatelnosti** nebo schopnosti přizpůsobení se jejich pracovních sil. Rozvoj kompetencí pracovníků je klíčový pro úspěch podniku a pro schopnost zaměstnanců řídit svůj pracovní život.

**Malé a střední podniky (SME)** bývají často vynechány z účasti na většině školení a poskytování podpory, a proto se setkávají s určitými těžkostmi při řešení organizačních, jakož i širších hospodářských změn. Toto představuje zřetelně nepříznivý scénář vzhledem k důležitosti SME pro zaměstnanost a růst v EU. Aby bylo možno řešit tento problém, mohou **sektorové organizace a regionální úřady** nabídnout nástroje a metodologie (např. sdružování zdrojů) s cílem brát zřetel na časová, kulturní a finanční specifika SME. Tyto zásahy nejen pomáhají školit a podporovat zaměstnance SME, ale dávají také strategický směr podnikání, což je důležitý krok v pozitivním řízení změn.

## PERMANENTNÍ ČINNOST

**Strategické plánování** podniků je o sledování situace na permanentní bázi a o sledování pravděpodobného vývoje hospodářské a finanční situace podniku, jakož i o technologickém vývoji, ve světle širšího trhu, sektorových a společenských trendů, přičemž je brána do úvahy pozice podniku v globálních dodavatelských řetězcích. Je důležité, aby **byly lidské zdroje, zaměstnanost a otázky kvalifikace v centru tohoto strategického plánování** včetně důkladného zahrnutí managementu lidských zdrojů (HRM) do jeho uplatňování. To se přenáší do konkrétních kroků v oblasti **výhledového zaměstnávání a plánování rozvoje kvalifikace (opatření pro zaměstnatelnost)**.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Strategické dlouhodobé sledování včetně sledování na nadnárodní úrovni</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neustálé sledování situace a sledování pravděpodobného vývoje hospodářské a finanční situace podniku a také technologický vývoj, ve světle širšího trhu, sektorových a společenských trendů.</li> <li>○ Tvorba strategií obchodního plánu zahrnující analýzu sektorových specifik a zjišťování pozice společnosti v globálních dodavatelských řetězcích.</li> <li>○ Umístění lidských zdrojů, zaměstnanosti a otázek kvalifikace do centra strategického plánování včetně důkladného zahrnutí managementu lidských zdrojů (HRM) do jeho uplatňování.</li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Neustálé mapování potřeb společností v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytváření dlouhodobého plánování kvantitativních a kvalitativních potřeb („Observatoř pracovních míst“), propojených se strategiemi v oblasti inovací a rozvoje.</li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Plánování opatření v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sestavení víceletého plánu se zástupci zaměstnanců.</li> <li>○ Poskytování pravidelných informací a konzultací ohledně vývoje zaměstnanosti (kvalitativního a kvantitativního) a ohledně opatření na řešení možného negativního nebo problematického vývoje.</li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Opatření na zvýšení flexibility:</u> vytváření dlouhodobé flexibility ve struktuře pracovních sil a interních pravidel pro dlouhodobou flexibilitu pracovního času („účty pracovního času“); rotace pracovních míst.</li> <li>○ <u>Opatření v oblasti školení:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora vytváření výukových poradců („zástupci oblasti výuky“) na pomoc zaměstnancům při volbě vhodného školení;</li> <li>▪ Vytváření individuální „Bilans de compétences“ (bilance kompetencí) na periodické bázi (vyhodnocování individuálních kompetencí a motivací zacílených na definování nebo schválení individuální mapy školení);</li> <li>▪ Poskytování individuálních školicích plánů (s kvantitativními cíli);</li> <li>▪ Poskytování individuálních výukových účtů (účty vytvořené k úhradě výuky podle volby posluchače) a rozpočet školení;</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní partnerství: Zapojení zaměstnanců a kolektivní vyjednávání</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Zapojení zaměstnanců včetně zapojení na nadnárodní úrovni</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existence efektivního sociálního dialogu.</li> <li>○ Existence trvalého, pravidelného a efektivního poskytování informací a poradenství zástupcům zaměstnanců, které jim umožní od počátku přispívat k procesu a vyložit jejich názory na všechny aspekty příslušného tématu a s věnováním náležitě pozornosti uchování důvěrnosti citlivých informací v oblasti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ strategické diagnózy a zaměření,</li> <li>▪ vývoje zaměstnanosti (kvalitativního a kvantitativního) a opatření na řešení možného negativního nebo problematického vývoje.</li> </ul> </li> <li>○ Investice do vytváření schopností zástupců zaměstnanců včetně ohledu na technické znalosti různých oblastí (ekonomické, finanční, průmyslové apod.).</li> <li>○ Existence systémů obousměrné komunikace a podávání zpráv mezi různými úrovněmi zástupců zaměstnanců (evropská, národní, regionální, úroveň pracovišť).</li> <li>○ Využívání Evropských rad zaměstnanců (ERZ) na rozšiřování informací v rámci celé struktury skupiny.</li> </ul> </li> <li>○ <u>Kolektivní vyjednávání</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dohoda se zástupci zaměstnanců na konkrétních postupech zaměřených na řešení změn a restrukturalizace a také řešení problémů lidských zdrojů, zaměstnanosti a kvalifikace.</li> <li>○ Používání (kdykoliv je to možné) dohod nadnárodních podniků jako nástroje pro definování rámcových postupů restrukturalizace na evropské úrovni, při současném umožňování přizpůsobovacího procesu v národních souvislostech.</li> </ul> </li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Externí partnerství:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Vůči regionům</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existence pravidelných pracovních vztahů a partnerství s regionálními úřady, univerzitami a poskytovateli vzdělávání a školení, technologickými instituty, rozvojovými agenturami a</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příprava balíčků školení ve spolupráci s externími aktéry (regionální úřady, univerzity/technologické instituty, školicí centra, školitelé apod.);</li> <li>▪ Nabídka studijního volna („Bildungsurlaub“) upravená buď zákonem nebo kolektivní smlouvou.</li> <li>○ <u>Opatření cílená na kariérní růst:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Kariérní dny“ (orientační nástroje v oblasti profesní kariéry představené na dnech otevřených dveří);</li> <li>▪ „Kariérní koutky“ (informační mechanismy k dispozici každému zaměstnanci ohledně vývoje pracovních příležitostí, probíhajících opatřeních a příležitosti z hlediska mobility);</li> <li>▪ Tvorba opatření pro rotaci pracovních míst</li> </ul> </li> <li>○ <u>Jiná opatření:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrace nových zaměstnanců (vedení, učitelé);</li> <li>▪ Účast na učňovských programech a duálních studijních systémech.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Opatření zaměřená na podporu interní a externí mobility</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zvýšení smluvního rozsahu úkolů (v závislosti na požadovaných kvalifikačních předpokladech: funkční flexibilita, rozšíření pracovních kompetencí nebo rotace pracovních míst).</li> <li>○ Určení „skupin“ kvalifikačních předpokladů pro každou hlavní kvalifikaci a pro propojené kvalifikace; pasy skupin pracovních míst (nástroj mobility).</li> <li>○ Vytváření vnitřní komunikace o volných pracovních příležitostech uvnitř podniku nebo skupiny podniků.</li> <li>○ Uznání a schválení rozsahu znalostí a zkušeností s pomocí certifikace (interní a externí).</li> <li>○ Vytváření schémat zaměřených na podporu a usnadnění mobility zaměstnanců mezi podniky (pooly mobility zřízené společně s jinými podniky).</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Opatření na zajištění rovného zacházení a podporu diverzity</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rovné zacházení, diverzita a konkrétní zacílení na ohrožené skupiny: zprávy o rovném zacházení, podpora přístupu žen k technickým zaměstnáním a minoritních a ohrožených skupin ke všem úrovním kvalifikací a funkcí</li> <li>○ Sledování psychosociálního zdraví se zvláštním zaměřením na přizpůsobování se změnám.</li> </ul> </li> </ul>	<p>jinými relevantními zainteresovanými stranami, vzájemné sdílení dlouhodobé strategie s nimi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Účast, přispívání a prospěch z externích observatoří práce a kvalifikace</li> <li>○ Účast na partnerstvích, sítích a jiných iniciativách prováděných na jiných úrovních (sektorové, národní apod.).</li> </ul> <p><u>Vůči podnikovému okolí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efektivní mapování a práce s předvídaním u všech zainteresovaných stran (zvláště těch, které patří k řetězcům tvorby hodnot firmy), které mohou být ovlivněny restrukturalizací a mohou přispívat ke snížení jejího dopadu.</li> <li>○ Efektivní sdílení postupů s jinými firmami prostřednictvím místních sektorových organizací zaměstnavatelů.</li> <li>○ Pozornost a podpora celému dodavatelskému řetězci.</li> <li>○ Vytváření a účast na Centrech konkurenceschopnosti (asociace podniků, výzkumných center a vzdělávacích organizací zapojených do společné strategie rozvoje, zaměřené na vytváření synergického efektu okolo inovačních projektů).</li> <li>○ Vytváření nebo účast na centrech mobility (centra zaměřená na podporu a usnadňování mobility zejména podporou zaměstnanců a jejich rodin během jejich období mobility).</li> <li>○ Vytváření nebo účast na sítích spolupráce s SME (malými a středními podniky).</li> </ul>
---	---

## BĚHEM PROCESU RESTRUKTURALIZACE

V procesu řízení restrukturalizace v podniku sociálně odpovědným způsobem existují tři důležité kroky: za prvé, **dospět k internímu konsensu** ohledně její potřeby; za druhé, **prozkoumat všechny možné alternativy** před úvahami o nadbytečnosti části pracovníků; za třetí, zorganizovat a poskytnout **individuální a jednotlivcům na míru vytvořenou podporu zaměstnanců**, u nichž se není možné vyhnout jejich nadbytečnosti, a to tak, aby se zvýšily jejich šance na opětovný vstup na trh práce. Tyto kroky nejsou nutně časově odděleny, často se vyvíjejí současně.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Sdílená diagnóza</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dát jasné podnikatelské odůvodnění změn a restrukturalizace.</li> <li>○ Integrovat restrukturalizační plán do dlouhodobé strategie podniku.</li> <li>○ Komplexně informovat a konzultovat se zástupci zaměstnanců uvažovaná restrukturalizační rozhodnutí a to co nejdříve, jak je to jen možné, a v každém případě v době, kdy jsou stále otevřené alternativní možnosti a umožnit jim přispívat k tomuto procesu a vyložit jejich názory na všechny aspekty těchto rozhodnutí.</li> <li>○ Používat nejlepší ERZ jako nástroj smysluplného informování a konzultací v případě nadnárodní restrukturalizace a rozšiřování jejich výsledků v rámci celé skupiny.</li> <li>○ Zapojit externí zainteresované strany (regiony apod.) do stanovení diagnózy vedoucí k restrukturalizaci.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Prozkoumávat všechny možné alternativy před úvahami o nadbytečnosti pracovníků</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propouštění pro nadbytečnost považovat za poslední možnost</li> <li>○ Plánovaná opatření rozložit v čase.</li> <li>○ Prozkoumávat alternativní řešení: výkup akcií společností zaměstnanci, přirozené odchody, zvláště odchody do starobního důchodu, nebo jako poslední možnost, předčasné důchody, odchody na základě dohody, interní nebo externí přemístění, snížení intenzifikace práce, zkrácení pracovní doby, in-sourcing, profesionální vedení, pomoc při nalézání jiného pracovního uplatnění nebo založení vlastní samostatně výdělečné činnosti.</li> <li>○ Plánovat nápravná opatření a přemístění průmyslových závodů, u nichž je pravděpodobné, že budou opuštěny, jako ekologické opatření i jako způsob pro vstřebání části pracovních míst, která budou ztracena.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní zdroje a postupy</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existence dohod na národní nebo nadnárodní úrovni týkajících se řízení restrukturalizace a konkrétních opatření.</li> <li>○ Otevřenost a strategický způsob myšlení, který musí prostupovat celou organizací včetně jejích zaměstnanců</li> <li>○ Informace a konzultační postupy se zástupci zaměstnanců o všech uvažovaných opatřeních s cílem dosáhnout širokého konsenzu o plánovaných opatřeních</li> <li>○ Dohoda se zástupci zaměstnanců o postupu, který má být sledován v konkrétních restrukturalizačních situacích.</li> <li>○ Všichni aktéři musejí být zapojeni na spravedlivé bázi.</li> <li>○ Záruky rovného zacházení a příležitosti pro všechny zaměstnance v rámci podniku, zamezení tendencím k přístupu "jedna velikost padne všem" a zapojení středního managementu do maximální možné míry</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Zapojení externích faktorů</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Využívání existujících pracovních vztahů a partnerství s regionálními úřady, univerzitami a poskytovateli vzdělávání a školení, technologickými instituty, rozvojovými agenturami a jinými relevantními zainteresovanými stranami.</li> <li>○ Účast na Regionálních úkolových uskupeních (spojená úkolová uskupení na podporu propuštěných zaměstnanců, nadace pro propuštěné zaměstnance apod.).</li> <li>○ Účast, využívání nebo spuštění sítí spolupráce s SME (malými a středními podniky).</li> </ul> </li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Individuální a jednotlivcům na míru střížená podpora zaměstnancům</u></li> <li>○ Zřídit informační a poradenské centrum pro poskytování komplexních informací propuštěným zaměstnancům nebo zaměstnancům, kterým propuštění hrozí, o trhu práce, o jejich právech a podmínkách odchodu ze zaměstnání vyjednaných během restrukturalizačního procesu.</li> <li>○ Vytvářet buňky mobility a jednotky přesunu pracovních sil v rámci podniků (rekonverzní buňky).</li> <li>○ S pomocí těchto buněk a jednotek nebo jakýmkoliv jiným způsobem vytvořit opatření vedoucí k zaměstnatelnosti a kompenzační opatření: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ školení a přeškolení, přemístění pracovníků,</li> <li>▪ pomoc při hledání zaměstnání (včetně placené dovolené na hledání zaměstnání),</li> <li>▪ poradenství a psychologická podpora jak pro propouštěné zaměstnance, tak i pro ty, kteří v podniku zůstávají,</li> <li>▪ napomáhat vytváření malých a středních podniků a družstev,</li> <li>▪ vyplácet spravedlivé odměny.</li> </ul> </li> <li>○ Sledovat psychosociální zdraví v důsledku procesu restrukturalizace.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efektivní kontrola a podpora celého dodavatelského řetězce.</li> </ul>
---	---

## **PO RESTRUKTURALIZAČNÍ OPERACI**

### **ČINNOSTI**

<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Vyhodnocení</u></li> <li>○ Vyhodnotit a znovu projednat postup se zástupci zaměstnanců.</li> <li>○ Vydat Roční zprávu o sociálních otázkách a zaměstnanosti s oddílem, který bude věnovaný restrukturalizaci.</li> <li>✚ <u>Sledování propouštěných zaměstnanců</u></li> <li>○ Po určitou dobu napomáhat sledování propouštěných zaměstnanců a jejich profesní kariéry.</li> </ul>
--

## ZÁSTUPCI ZAMĚSTNANCŮ

Zástupci zaměstnanců na úrovni podniku a skupiny jsou během procesu restrukturalizaci **hlavním partnerem managementu**. Měli by přitom být zapojeni a účastnit se aktivně na **všech anticipačních opatřeních** a permanentních mechanismech, které společnost zavede interně i externě. Jako zástupci všech pracovních sil jsou v jedinečné pozici, kde mohou spolupracovat s manažerem pro změny, podporovat hladký průběh změn a restrukturalizace a zajistit, aby byly chráněny zájmy zaměstnanců.

### PERMANENTNÍ ČINNOST

Zástupci zaměstnanců na úrovni společnosti a skupiny jsou nenahraditelnými partnery managementu při veškerých opatřeních zaměřených na **předvídaní a řízení potřeb zaměstnání a kvalifikace**. Zastupují konečné příjemce pozitiv vyplývajících z těchto postupů (zaměstnance) jsou proto v privilegované pozici pro mobilizaci těchto zaměstnanců. Mají také důkladnou znalost a odborný pohled na tyto problémy a mohou o tom komunikovat se svými externími organizacemi. Jejich plná účast v celém procesu adaptace na změny a restrukturalizaci a v tomto stadiu včasného předvídaní je velmi důležitá.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Strategické dlouhodobé sledování, včetně sledování na nadnárodní úrovni</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Účast na pravidelném sledování situace a sledování pravděpodobného vývoje hospodářské a finanční situace podniku a také technologického vývoje ve světle širšího trhu, sektorových a společenských trendů.</li> <li>○ Účast a přispívání ke strategiím obchodního plánu zahrnujícím analýzu sektorových specifíků a zjišťování pozice společnosti v globálních dodavatelských řetězcích.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Neustálé mapování potřeb společností v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Účast na zjišťování nových potřeb v oblasti kvalifikace (kvantitativních a kvalitativních) ve spojení s inovacemi a strategiemi rozvoje.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Zapojení zaměstnanců do víceletého plánu</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Přispívání k víceletému plánu zaměstnanosti a kvalifikace.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní partnerství: Zapojení zaměstnanců a kolektivní vyjednávání</u> <u>Účast na procesech zapojení zaměstnanců včetně zapojení na nadnárodní úrovni</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zdůraznění důležitosti umístění zaměstnanosti a kvalifikace do centra pozornosti strategického plánování a rozhodování podniku.</li> <li>○ Existence vlastních mechanismů sledování hospodářské a finanční situace podniku a pravděpodobného vývoje a přispívání k procesu sdílení informací, konzultací a diagnostikování strategických problémů na základě nezávislé schopnosti analýzy.</li> <li>○ Účast na strategických a konkrétních rozhodováních v rámci podniku a také na všech informačních a konzultačních postupech, které se vztahují k plánování budoucí zaměstnanosti a rozvoje kvalifikací.</li> <li>○ Investování do činností skrze ERZ jako prostředek na rozvoj širší báze znalostí; jejich rozšiřování na všechny úrovně skupiny pomocí formálních a</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivní účast na informačních a konzultačních postupech zaměřených na předvídání vývoje zaměstnanosti a na přijímání opatření vedoucích k řešení problematického vývoje.</li> <li>✚ <u>Opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance</u></li> <li>○ Přispívání k pružným a bezpečným smluvním vztahům (dlouhodobá flexibilita pracovního času/zaměstnatelnost/školení/kariérní růst/mobilita) v rámci jednání a kolektivního vyjednávání</li> <li>○ Aktivní účast na přípravě a přijetí všech individuálních podpůrných opatření.</li> <li>○ Jednání v roli „výukových poradců“ pro zaměstnance, zvláště pro ty nejohroženější (poskytování osobního poradenství o studiu, kariéře, kurzech, kvalifikacích, finanční pomoci na studium apod.)</li> <li>○ Vytvoření stresové observatoře pro sledování zdravotní situace se specifickým zaměřením na adaptaci na změny.</li> <li>✚ <u>Opatření zaměřená na podporu interní a externí mobility</u></li> <li>○ Přispívání k rozšíření smluvního rozsahu úkolů v rámci jednání a kolektivního vyjednávání.</li> <li>○ Účast, a pokud je to možné a vhodné, projednání všech zvažovaných opatření v oblasti mobility.</li> <li>✚ <u>Opatření na zajištění rovného zacházení a podporu diverzity</u></li> <li>○ Účast na definování, projednávání a implementaci rovného zacházení, antidiskriminačních opatření a politika podpory ohrožených skupin.</li> </ul>	<p>neformálních sítí a mechanismů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obecná podpora výměny informací mezi zástupci podniku a národními zástupci – odborovými kanceláři na různých úrovních podniku, spolupráce napříč odborovými svazy a zástupci na různých úrovních (evropská, národní úroveň a úroveň pracoviště).</li> <li>○ Existence mechanismů pro budování schopnosti zasahovat školeními do oblasti hospodářských, finančních a odvětvových problémů u všech zástupců a také prostřednictvím externích znalostí.</li> <li>○ Investování času a zdrojů do ohrožených kategorií zaměstnanců (ženy, mladí lidé, lidé se zdravotním postižením, starší lidé apod.)</li> <li>○ Záruky rovného zacházení a příležitostí pro všechny zaměstnance v rámci podniku, při zamezení tendencím k přístupu "jedna velikost padne všem" a zapojení středního managementu do maximální možné míry.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Kolektivní vyjednávání</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zapojení do dohod se společnostmi, typ GPEC (lidské zdroj, zaměstnanost/kvalifikace a plánování restrukturalizace); uvedení problémů zaměstnanosti/kvalifikace do anticipačních dohod.</li> <li>○ Tam, kde je to vhodné, efektivní používání mezinárodních dohod na úrovni podniku pro účely uvedené výše.</li> </ul> <p>✚ <u>Externí partnerství:</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Vůči regionům</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Účast na regionálních partnerstvích a sítích, včetně observatoří práce a kvalifikace.</li> <li>○ Účast na podobných iniciativách z jiných úrovní (sektorová, národní apod.).</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Vůči podnikovému okolí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvoření pracovních vztahů a výměnných burz se zástupci dodavatelských řetězců.</li> <li>○ Účast na opatřeních zaměřených na podporu okolního prostředí podniku.</li> <li>○ Vytváření nadnárodních burz sítí.</li> <li>○ Podpora činností vůči zaměstnancům subdodavatelů v rámci restrukturalizace.</li> </ul>
--	--

## **BĚHEM PROCESU RESTRUKTURALIZACE**

Zástupci zaměstnanců by měli hrát klíčovou roli ve třech hlavních krocích restrukturalizačních procesů: vytváření konsensu, zkoumání všech možných alternativ před přistoupením k propouštění a poskytování jednotlivcům na míru střížená podpora propouštěným zaměstnancům.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Sdílená diagnóza</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Určit sdílenou diagnózu s managementem a přispívat k jejímu šíření na všech úrovních.</li> <li>○ Účastnit se na činnostech managementu a přispívat k nim v oblasti informování zástupců zaměstnanců a konzultací s nimi o odůvodněnosti restrukturalizačních opatření a jejich plánovaného obsahu.</li> <li>○ Používat ERZ jako fórum a Evropské federace odborových svazů jako zdroj kompetencí a znalostí v případě nadnárodních restrukturalizačních operací.</li> <li>○ Souhlasit s postupy specifickými pro daný podnik při řešení konkrétních restrukturalizačních situací.</li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Prozkoumávání všech možných alternativ před úvahami o propouštění</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plně se účastnit diskusí s managementem o možných alternativách propouštění.</li> <li>○ Zapojovat se do rámcových dohod na úrovni EU zaměřených na řízení restrukturalizace ve spolupráci s ERZ a pomocí Evropským federacím odborových svazů.</li> <li>○ Zapojovat se do jednání s managementem o obsahu možných alternativních řešení.</li> <li>○ Výměna zkušeností a nápadů prostřednictvím napojení na místní aktéry, evropské zástupce a jiné zástupce v rámci řetězce tvorby hodnot.</li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Individuální a jednotlivcům na míru střížená podpora zaměstnancům</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pomáhat rozvíjet informační a poradenské centrum.</li> <li>○ Přispívat mj. i vyjednáváním a dohodami tam, kde je to možné, k definování a implementaci všech mechanismů na podporu jednotlivých zaměstnanců, u nichž je pravděpodobné, že budou propuštěni.</li> <li>○ Sledování propuštěných zaměstnanců až do doby, kdy si našli nové zaměstnání.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní zdroje a postupy</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Znalost různých nástrojů a dostupných zdrojů a účast na školeních s následnou komunikací se zaměstnanci.</li> <li>○ Podrobné zkoumání informací/konzultací a nástrojů pro vyjednávání jak z hlediska procedurálních aspektů řízení restrukturalizace, tak i konkrétních opatření.</li> <li>○ Otevřenost a strategický způsob myšlení, který musí prostupovat celou organizaci včetně jejích zaměstnanců a jejich zástupců.</li> <li>○ Zlepšování a podpora souladu v názoru různých zástupců zaměstnanců.</li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Zapojení externích faktorů</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Účast na externích partnerstvích, v širších sítích a v mechanismech a strukturách zaměřených na poskytování podpory jednotlivým pracovníkům (např. Regionální úkolová uskupení).</li> <li>○ Podpora integrace celého dodavatelského řetězce při přípravě a řízení procesů restrukturalizace.</li> </ul> </li> </ul>

## PO RESTRUKTURALIZAČNÍ OPERACI

### ČINNOSTI

#### Vyhodnocení

- Vyhodnotit dopady restrukturalizace a nově vyjednat dohodu, pokud je to nutné.
- Sledování efektivity sociálních opatření v rámci restrukturalizace.
- Přispívat a sdělovat svůj názor na Roční zprávu o sociálních záležitostech a zaměstnanosti.

#### Sledování propouštěných zaměstnanců

- Po určitou dobu přispívat ke sledování propouštěných zaměstnanců a jejich profesní kariéry.

## ZAMĚSTNANCI

Zaměstnanci jsou společně s podniky hlavním aktérem restrukturalizačního procesu – a současně velmi často i hlavními oběťmi restrukturalizace. Bez zaujatosti vzhledem ke specifické odpovědnosti jiných aktérů při vytváření celé sady podmínek, které dají zaměstnancům reálnou příležitost najít cestu přes tyto procesy, úspěch každého úsilí směřujícího k minimalizaci sociálních nákladů restrukturalizace závisí - pokud jde o odpovědnost zaměstnanců - na:

- Jejich vlastní iniciativě, dynamismu a pozitivním postoji v každý okamžik, a nejen když se blíží restrukturalizace nebo ztráta zaměstnání.
- Jejich schopnosti sbírat informace, které jim pomohou pochopit situaci (je-li to možné, před konkrétními restrukturalizačními událostmi) a používat nástroje adaptace.
- Jejich schopnosti obracet se na své zástupce na všech úrovních.
- Jejich zaměstnatelnosti a mobility a schopnosti přechodu na jiné profesní úkoly.
- Zavedených rámcích a vhodných činnostech na podporu zaměstnanců při posilování jejich **zaměstnatelnosti**.




U této skupiny aktérů je obzvláště nutné zdůraznit, že podpůrné **rámce a institucionální** kontext jsou důležitým faktorem jejich schopnosti přijímat opatření.

Možnosti nabízené zaměstnancům v oblasti školení a podpory se mohou poměrně dost lišit podle kategorií zaměstnanců (dočasní agenturní pracovníci, dočasní pracovníci apod.) a také podle velikosti podniků.

## PERMANENTNÍ ČINNOST

Zaměstnanci hrají důležitou roli při rozvoji svých schopností a kvalifikace pro posílení své schopnosti adaptace (zaměstnatelnosti). Ostatní aktéři by měli aktivně pracovat na vytvoření rámcových podmínek a institucí, které jsou nutné pro zapojení zaměstnanců do činností směřujících k dosažení těchto cílů.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Neustálé mapování potřeb v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvářet schopnost mobility a schopnost adaptace.</li> <li>○ Účastnit se sledovat pozorně, přímo a prostřednictvím svých zástupců, mapování budoucích potřeb kvalifikace zaměstnanců v podniku a také vývoj zaměstnanosti a potřeb kvalifikace zaměstnanců v regionu.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Víceleté plány v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace na podnikové a regionální</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní partnerství: zapojení zaměstnanců a kolektivní vyjednávání</u> <u>Zapojení zaměstnanců včetně zapojení na nadnárodní úrovni</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytváření podmínek pro podporu sociálního dialogu.</li> <li>○ Permanentní kontakt se zástupci zaměstnanců ohledně strategických záležitostí podniku.</li> <li>○ Dostupnost pravidelných informací o hospodářském okolí podniku/ sektoru/ lokality.</li> </ul> </li> </ul>

<p><u>úrovni</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Přispívat k tvorbě víceletého plánu přímo i prostřednictvím svých zástupců.</li> <li>○ Udržovat aktivní a permanentní informovanost o vývoji zaměstnanosti v podniku a regionu v blízké budoucnosti a o uvažovaných opatřeních zaměřených na zvládnání problematického vývoje.</li> </ul> <p> <u>Opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Opatření na zvýšení flexibility:</u> Otevřenost vůči vývoji v zaměstnání a vývoji a flexibilitě pracovní doby.</li> <li>○ <u>Opatření v oblasti školení:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otevřenost k možnosti zvyšování kvalifikace.</li> <li>▪ Uplatňování práva na vzdělání a školení a přijetí příslušného závazku na získávání vzdělání a školení.</li> <li>▪ Využití individuálního výukového účtu.</li> <li>▪ Investice do dlouhodobého studia a kontinuálního profesního školení.</li> </ul> </li> <li>○ <u>Opatření cílená na kariérní růst:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sestavení životopisu; sledování interních kariérních příležitostí.</li> <li>▪ Využívání internetových nástrojů pro získání informací o vývoji podnikání, zaměstnanosti a kvalifikace v rámci společnosti a regionu.</li> <li>▪ Návštěva poradce v oblasti zaměstnání; žádost o zhodnocení kvalifikačních potřeb a vaší chybějící kvalifikace z pohledu školení někým ze společnosti („bilan de compétences“).</li> <li>▪ Práce na osobním a profesním projektu.</li> <li>▪ Vytváření sociálních schopností.</li> <li>▪ Žádost o pravidelné zhodnocování práce a výkonu a prodiskutování kariéry.</li> <li>▪ Použití všech dostupných nástrojů orientace, vedení v oblasti kariérních příležitostí a příležitostí k mobilitě mimo podnik pro účely individuálního kariérního plánování.</li> </ul> </li> </ul> <p> <u>Opatření zaměřená na podporu interní a externí mobility</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dostupnost pro mnohostranný smluvní vztah.</li> <li>○ Využívání interních informačních nástrojů pro vnitřní mobilitu a transfery.</li> <li>○ Požadavek na certifikaci formálního a neformálního studia.</li> </ul>	<p><u>Kolektivní vyjednávání</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dostupnost informací o existujících dohodách a postupech pro zvládnání změn a restrukturalizace včetně těch, které byly uzavřeny managementem a zástupci zaměstnanců na nadnárodní úrovni.</li> </ul> <p> <u>Externí partnerství:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dostupnost informací o budoucích pracovních, vzdělávacích a školicích příležitostech (s místními a národními úřady).</li> <li>○ Všem dostupná otevřená účast na iniciativách organizovaných regionálními orgány se zaměřením na podporu pracovních a kvalifikačních příležitostí.</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aktivní vyhledávání informací o budoucích pracovních příležitostech (přes místní centra zprostředkující práci, pooly mobility apod.).</li> <li>✚ <u>Opatření na zajištění rovného zacházení a podporu diverzity</u></li> <li>○ Přispívání k implementaci a udržování informovanosti o implementaci rovného zacházení, antidiskriminačních opatření a politiky podpory ohrožených skupin.</li> </ul>	
--	--

## **BĚHEM PROCESU RESTRUKTURALIZACE**

Mnohé z činností, které mají být prováděny na permanentní bázi, jsou také užitečné tehdy, když se restrukturalizace stane realitou. Zaměstnanci, kteří se proaktivně zapojují do těchto permanentních činností, jsou lépe připraveni čelit riziku nezaměstnanosti a dokáží se rychleji vrátit na trh práce. Kromě těchto permanentních činností existují ještě další, které jsou velmi užitečné v době spuštění restrukturalizace.

<b>ČINNOST</b>	<b>PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Sdílená diagnóza</u></li> <li>○ Vyhledávat informace o podnikové strategii a vývoji na pracovním trhu.</li> <li>○ Vyhledávat informace o vývoji podniku a možných plánech restrukturalizace.</li> <li>○ Udržovat blízký kontakt s vašimi zástupci a aktivně se účastnit na informačních, konzultačních a distribučních procedurách.</li> <li>✚ <u>V rámci možných alternativ před propouštěním</u></li> <li>○ Sestavit individuální akční plán pro hledání zaměstnání (nové zaměstnání v rámci podniku, nové zaměstnání v rámci jiných podniků, nové zaměstnání na jiném místě apod.) a být přístupný/-á k přesunu uvnitř podniku i mezi podniky.</li> <li>○ Požadavek na individuální setkání s vaším vedoucím před vyjednáváním o sociálním balíčku (stanovit nejlepší balíček opatření pro vaše přemístění).</li> <li>○ Nechat se zapojit do řízení restrukturalizace (psychologický efekt).</li> <li>○ Požádat o poradenské vedení celým restrukturalizačním procesem.</li> <li>○ Požádat o školení v oblasti podávání žádostí o zaměstnání, kariérní poradenství a konkrétní školení dle nabídek zaměstnání.</li> <li>○ Využívat „volno z práce pro účast na školení“.</li> <li>✚ <u>Využívat individuální podporu zaměstnanců</u></li> <li>○ Být v kontaktu se zástupci zaměstnanců ohledně plánu a procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Zdroje a postupy</u></li> <li>○ Srozumitelné informace o právním a smluvním terénu v oblasti pravidel restrukturalizace.</li> <li>✚ <u>Zapojení externích faktorů</u></li> <li>○ Být schopen/schopna účastnit se na plánu tvorby pracovních příležitostí, který sestavují úřady.</li> </ul>



<p>restrukturalizace.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Být v kontaktu s „jednotkami pro přemístění pracovníků“ nebo „rekonverzními buňkami“ (buňkami, které jsou zřizovány uvnitř podniku se skupinou osob pro sledování propouštěných zaměstnanců), pokud tyto existují.</li> <li>○ Zapsat se na úřadu práce (centru práce) pro získávání informací o nabídkách zaměstnání.</li> <li>○ Požadovat pomoc zaměstnavatele v období před propuštěním (placené volno na hledání zaměstnání; programy/podpora na pracovišti).</li> <li>○ Požádat o školení během období nezaměstnanosti.</li> <li>○ Cvičit si techniky pohovorů.</li> <li>○ Chodit na kurzy základních kvalifikačních znalostí ihned po propuštění.</li> <li>○ V případě potenciální geografické mobility nebo převodu vyhledat pomoc pro umístění ostatních členů rodiny.</li> <li>○ Prozkoumat možnost „družstev zaměstnanosti“ (které poskytují kolektivní podporu lidem začínajícím se samostatně výdělečnou činností) pro zahájení nezávislé činnosti.</li> <li>○ Navázat kontakt s větším počtem organizací zaměstnavatelů (asociace zaměstnavatelů, pooly práce, pooly mobility, kvalifikační pooly s agenturním zaměstnáváním a placením mezd apod.).</li> <li>○ Zkontrolovat finanční nabídky veřejných institucí pro školicí kvalifikace.</li> </ul>	
--	--

## **PO RESTRUKTURALIZAČNÍ OPERACI**

### **ČINNOSTI**

- 🚩 Sledování propouštěných zaměstnanců
- Účastnit se dotazníků o vývoji vaší kariéry.






## SOCIÁLNÍ PARTNEŘI A SEKTOROVÉ ORGANIZACE

Sociální partneři zastupují zaměstnavatele a zaměstnance na meziprofesi a sektorové úrovni. Hrají klíčovou roli při předvídání a řízení změn. Jejich **schopnost zasahovat na všech úrovních** (místní, regionální, národní, evropská) prostřednictvím sociálního dialogu a mechanismů kolektivního vyjednávání je staví do privilegované pozice pro koordinaci činností zaměřených na stimulaci a rozvoj sociálních nástrojů pro předvídání a řízení restrukturalizace. Jsou důležitými aktéry při vytváření sociálních inovací, hospodářského a sociálního pokroku, solidarity, sociálního začlenění a kvalitních postupů při zaměstnávání na všech úrovních (podnik, sektor, regiony). Jednou z obzvláště inovativních praktik, které jsou využívány v kolektivních dohodách v posledních letech, je tvorba záručních fondů, fondů školení a fondů zabezpečení pracovních míst.

### PERMANENTNÍ ČINNOST

Organizace sociálních partnerů a sektorové organizace hrají důležitou roli při **předvídání strukturálních změn a vývoje potřeb v oblasti zaměstnanosti a kvalifikačních potřeb**. Jejich činnost – zvláště na úrovni sektoru – může tvořit rámec nebo doplňovat aktivity prováděné na úrovni společnosti, na národní a regionální úrovni.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Neustálé mapování potřeb v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace</u></li> <li>○ Účastnit se na vytváření a řízení vhodných nástrojů včasného varování a relevantních mechanismů pro předvídání nebo přípravu restrukturalizace na národní, regionální a sektorové úrovni.</li> <li>○ Vytvářet rámce na sektorové úrovni pro sledování makroekonomických změn a definovat společné cíle v sociální oblasti a oblasti zaměstnanosti.</li> <li>○ Mobilizace se zřetelem na dlouhodobé promýšlení vývoje zaměstnanosti, pracovních příležitostí a kvalifikace na sektorové a regionální úrovni do budoucna, například pomocí aktivní účasti na sektorových a teritoriálních observatořích v těchto oblastech.</li> <li>○ Podporovat výměnu informací a vyjednávání v oblasti inovací a nových kvalifikačních potřeb v hospodářských sektorech, podporovat vyjednávání v této oblasti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní partnerství a sociální dialog: Zapojení zaměstnanců a kolektivní vyjednávání</u></li> <li>○ Příznivé podmínky pro podporu sociálního dialogu. <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Zapojení zaměstnanců</u></li> </ul> </li> <li>○ Koordinace role a práce zástupců na úrovni podniku včetně evropské úrovně (ERZ) a obecně organizací na nižší úrovni. <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Kolektivní vyjednávání</u></li> </ul> </li> <li>○ Koordinace role různých aktérů na různých úrovních: národní, regionální nebo sektorové.</li> <li>○ Rámcové zastřešení, prostřednictvím sektorového a meziprofesi kolektivního vyjednávání, nadnárodních dohod na úrovni podniku, týkajících se předvídání a řízení restrukturalizace a podpory zapojení zástupců zaměstnanců (včetně ERZ) při implementaci takových dohod.</li> <li>○ Vyjednávání o kolektivních dohodách o vytváření mechanismů rozložení rizik</li> </ul>

<p> <u>Vytváření rámcových podmínek a zapojení zaměstnanců</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvořit a přehodnotit specifické nástroje kolektivního vyjednávání, které budou provázet proces restrukturalizace: podporovat kolektivní vyjednávání v této oblasti na evropské, národní, sektorové, regionální, místní a podnikové úrovni.</li> <li>○ Vyvinout mechanismy rozložení rizik vztahujících se k samotným ztrátám zaměstnání (fondy pro záruky, školení a jistotu zaměstnání) nebo ve spolupráci se státními úřady.</li> <li>○ Vstoupit do procesu pravidelných vyjednávání (dvoustranných nebo vícestranných) o postupech při předvídání a řízení změn a restrukturalizace.</li> <li>○ Vytvořit směrnice pro předvídání restrukturalizace na sektorové, národní a podnikové úrovni.</li> </ul> <p> <u>Opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podpora vytváření grantu pro přemísťování pracovníků a/nebo založení skupiny pro přemísťování zaměstnanců nebo centra pracovních příležitostí s cílem získat jasnou diagnózu profesní budoucnosti každého zaměstnance.</li> <li>○ Založit nebo přispívat k fungování národních, regionálních a podnikových programů rozvoje kvalifikace a podporovat procesy zlepšování situace jednotlivých zaměstnanců.</li> <li>○ Podporovat vytváření profesních průkazů pro zaměstnance s cílem zvýšit jejich zaměstnatelnost.</li> <li>○ Propojit profesní školení s podporou kvality práce každého jednotlivce.</li> <li>○ Zvyšovat povědomí jednotlivých zaměstnanců ohledně důležitosti předvídání, zvláště u nejohroženějších z nich.</li> <li>○ Podporovat opatření na míru jednotlivým zaměstnancům.</li> </ul> <p> <u>Opatření zaměřená na podporu interní a externí mobility</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podporovat a zajišťovat profesní vývoj a přechod mezi obdobími zaměstnání uvnitř a mimo podnik, zvláště v rámci kolektivních smluv.</li> <li>○ Uzavírat dohody o získaných znalostech („kvalifikační pas“)</li> <li>○ Podporovat inovativní sociální opatření pro zlepšování interní a externí mobility zaměstnanců (např. rozvoj služeb podpory jednotlivců/rodin).</li> </ul> <p> <u>Opatření na zajištění rovného zacházení a podporu diverzity</u></p>	<p>vztahujících se ke ztrátě zaměstnání (fondy pro záruky, školení a jistotu zaměstnání) nebo účast na podobných mechanismech vytvořených státními úřady (na národní, regionální nebo sektorové úrovni).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rozvoj sektorových procedurálních dohod o předvídání a řízení změn (sektorové observatoře, kvalifikační rady apod.).</li> </ul> <p> <u>Externí partnerství:</u></p> <p><u>S podnikovým okolím</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anticipační způsob myšlení v postojích a chování manažerů podniku a zástupců SME (malých a středních podniků).</li> <li>○ Situace a charakteristika SME, které jsou brány v potaz.</li> <li>○ Situace, kde se podporuje pomoc SME.</li> <li>○ Diskuse podporovaná na úrovni místního pracovního trhu a spolupráce s agenturami zprostředkujícími zaměstnání.</li> <li>○ Silné partnerství na sektorové úrovni.</li> </ul> <p><u>S regiony</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sociální dialog a kolektivní vyjednávání na úrovni podniku a sektoru, otevřené vůči regionálním a místním úřadům, agenturám zprostředkujícím zaměstnání a jiným relevantním regionálním zainteresovaným stranám; transparentní ohledně dlouhodobé strategie.</li> <li>○ Rozvoj koordinované činnosti na daném území a podpora trojstranných (tripartitních) či čtyřstranných (kvadripartitních) dohod (regionální úřady, sociální partneři, podnik) ohledně předvídání vývoje.</li> <li>○ Podpora politiky rozvoje kvalifikace s odborníky sektoru a podpora zařazení meziprofesionálních regionálních rámcových dohod pokrývajících také SME (malé a střední podniky).</li> </ul> <p><u>Na evropské úrovni</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existence referenčního rámce pro předvídání změn a restrukturalizaci (meziprofesionální a sektorové).</li> <li>○ Existence rámce analýzy v oblasti zaměstnanosti a kvalifikačního rozvoje na sektorové úrovni.</li> <li>○ Existence sektorových partnerství na evropské úrovni a dialogu na evropské úrovni (např. společné programy, dohody a programy/rámce společného postupu).</li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brát v potaz existující diferenciaci mezi zákoníky práce, aby se předešlo diskriminaci a pro řešení problému rekvalifikací nebo zvyšování kvalifikace ohrožených zaměstnanců.</li> <li>○ Podporovat rovné zacházení.</li> <li>○ Podporovat dostupnost zaměstnání a návrat do zaměstnání u ohrožených skupin (lidé s nízkou kvalifikací, zaměstnanci na dobu určitou, zaměstnanci s kratším pracovním úvazkem apod.).</li> </ul>	
--	--

## **BĚHEM PROCESU RESTRUKTURALIZACE**

<b>ČINNOSTI</b>	<b>PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Sdílená diagnóza</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sdílet chápání hospodářského kontextu a diagnózy mezi členy a přidruženými členy a se všemi zainteresovanými stranami.</li> <li>○ Dohodnout se na jasném podnikatelském odůvodnění změn a restrukturalizace.</li> <li>○ Podporovat komunikace mezi více zainteresovanými stranami, vytváření sítí a řízení.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Prozkoumávat a projednávat všechny možné alternativy, aby bylo možné vyhnout se propouštění</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Usnadňovat zřizování evropské koordinační aktivity odborových svazů pro napomáhání ERZ v její preventivní a proaktivní roli.</li> <li>○ Podporovat vyjednávání na úrovni EU v případě nadnárodní restrukturalizace.</li> <li>○ Pomáhat podnikům a zaměstnancům zjišťovat a chápat celou řadu alternativních možností.</li> <li>○ Vytvářet rámec a rozvíjet dynamiku vyjednávání o všech plánovaných opatřeních s cílem čelit výzvám restrukturalizace.</li> <li>○ Předvídat specifická kolektivní opatření pro SME.</li> <li>○ Podporovat výzkum pro diverzifikaci a inovaci (změna výroby a organizace práce), podporovat osvojování znalostí zaměstnanců v oblasti nových technologií.</li> <li>○ Rozvíjet konzultační a vyjednávací postupy pro přizpůsobování se změnám v závislosti na implementaci, kolektivním vyjednávání, politice podpory</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní zdroje a postupy</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vyjednávání o dohodách na všech úrovních se vzájemných skloubením a sociální koherencí mezi nimi.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Zapojení externích faktorů</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Spolupráce mezi všemi zainteresovanými stranami: úřady na daném území, soukromé agentury, nevládní organizace.</li> <li>○ Spolupráce s vládami na odstraňování bariér (větší pružnost během krize).</li> <li>○ Rozvoj sítí ve prospěch SME (malých a středních podniků).</li> <li>○ Evropská úroveň definování referenčních rámců pro řízení restrukturalizace.</li> </ul> </li> </ul>

<p>přechodu do jiných profesí.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zajišťovat technickou podporu odborových svazů a zaměstnavatelských svazů pro jejich členy.</li> </ul> <p>✚ <u>Podporovat propouštěné zaměstnance individuálně</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podporovat buňky interní mobility („rekorverzní buňky“)</li> <li>○ Podporovat implementaci místních platforem mobility (sdílených několika podniky – zejména SME – na úrovni zóny zaměstnání). Tato platforma mobility nebo profesního přechodu není napojena na podnik nebo sektor a musí mít více aktérů.</li> <li>○ Zřizovat psychosociální linky pomoci.</li> <li>○ Vytvářet fondy sektorových školení pro převod na jinou práci.</li> <li>○ Vyvíjet opatření ve prospěch geografické mobility, např. příspěvky na bydlení, přídatky na mobilitu.</li> <li>○ Implementovat opatření funkční mobility v oblasti kvalitativních potřeb podniků.</li> <li>○ Vypracovávat soubory nástrojů pomáhajících lidem adaptovat se na nezaměstnanost/příchod do nového zaměstnání.</li> </ul>	
---	--

## PO RESTRUKTURALIZAČNÍ OPERACI

<p><u>ČINNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Vyhodnocení</u></li> <li>○ Sledovat proces po restrukturalizaci.</li> <li>○ Podporovat výměnu správných postupů mezi všemi aktéry.</li> <li>○ Sledovat současné postupy pro minimalizaci sociálních nákladů a rozšiřování těch nejlepších.</li> <li>○ Sledovat aplikaci dohod (na všech úrovních).</li> <li>✚ <u>Sledovat propouštěné zaměstnance</u></li> <li>○ Po určitou dobu přispívat ke sledování propouštěných zaměstnanců a jejich profesní kariéry.</li> </ul>
--

## REGIONÁLNÍ ÚŘADY




Vedle národních vlád hrají regionální úřady důležitou roli v procesu **koordinace práce zainteresovaných stran, které** intervnují v každém regionu prostřednictvím restrukturalizačních operací nebo jsou zapojené v procesech jejich předvídání (podniky, zástupci zaměstnanců, sociální partneři a odvětvové organizace, agentury regionálního rozvoje, vzdělávací a školicí instituce, individuální zaměstnanci, apod.).

Další úkol, za který jsou odpovědné regionální úřady, se vztahuje k **podpoře regionálního rozvoje a hospodářské a sociální rekonverze** regionů, u nichž je pravděpodobné, že budou zasaženy nebo již jsou dotčeny silnější restrukturalizací.

V tomto ohledu se zdá být důležité, aby regiony vytvářely **Regionální úkolová uskupení** (orgán zahrnující všechny zainteresované strany, které mají zájem o zaměstnanost v regionu) a školily „**Manažery změn**“, kteří budou jednat jako podněcující subjekty vůči všem hospodářským, sociálním a institucionálním aktérům okolo těchto dvou cílů.

Efektivnost anticipačních procesů rozvíjená aktéry je různá podle času, který pro svou strategickou a efektivní činnost mají. Včasná diagnóza přispívá k efektivnímu předvídání, zatímco pozdní (nebo chybná) diagnóza brání možnostem jak strategického, tak i operačního předvídání. Čas je skutečně podstatným faktorem.

## PERMANENTNÍ ČINNOST

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li> <u>Neustálé mapování potřeb společností v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zřizovat regionální observatoře hospodářských změn, zaměstnanosti a kvalifikace.</li> <li>○ Sbírat data pro plánování na regionální úrovni.</li> <li>○ Zřizovat regionální zpravodajské jednotky pro sledování hospodářství a vytvářet systémy včasného varování.</li> <li>○ Navazovat pravidelné pracovní vztahy s velkými společnostmi pro sběr informací o strategických plánech, které budou mít dopad na regionální ekonomiku a výměnu pohledů na budoucnost regionálního rozvoje.</li> <li>○ Zmapovat dostupné kvalifikační schopnosti.</li> <li>○ Založit klub personálních manažerů ohledně řízení změn.</li> </ul> </li> <li> <u>Víceletý plán podnikání, zaměstnanosti a kvalifikací.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> <u>Interní partnerství:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>V rámci regionu</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Existence permanentních orgánů pro sledování změn na místní úrovni: Regionální úkolové uskupení a „Manažeri změn“.</li> <li>○ Ustanovené Teritoriální pakty zaměstnanosti (partnerství zainteresovaných stran na udržení zaměstnanosti).</li> <li>○ Ustanovená regionální partnerství veřejného a soukromého sektoru pro sledování restrukturalizace a odezvu na ni</li> <li>○ Posílená institucionální regionální struktura pro znalosti a kvalifikační schopnosti.</li> <li>○ Posílená legitimita regionální observatoří.</li> <li>○ Pohled přesahující rámec tradičních aktérů, např. konzultace s místním obyvatelstvem.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prosazovat a podporovat regionální rozvoj. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ provádět analýzu SWOT (silné stránky – slabé stránky – příležitosti – hrozby) regionální ekonomiky</li> <li>▪ propagovat dané území pro nové investory,</li> <li>▪ zjišťovat přední inovativní sektory v oblasti,</li> <li>▪ analyzovat místní trh práce z hlediska rizik zaměstnanosti,</li> <li>▪ scházet se s aktéry pro stanovení sdílené diagnózy,</li> <li>▪ vytvářet partnerství pro plánování kvalifikačního rozvoje,</li> <li>▪ provádět ekologické audity pro zjištění, zda je možné vytvářet nová pracovní místa v ekologických projektech,</li> <li>▪ zvážit vytvoření speciálních hospodářských zón,</li> <li>▪ podporovat vytváření místních podniků,</li> <li>▪ poskytovat prostředky na výzkum a vývoj (R&amp;D),</li> <li>▪ zvažovat veřejné subvence pro ekologická pracovní místa.</li> </ul> </li> <li>○ Udržovat informovanost o plánech podniků týkajících se vývoje zaměstnanosti</li> </ul> <p>✚ <u>Opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pomáhat s akreditací formálního a neformálního vzdělávání.</li> <li>○ Podporovat politiku regionálních celoživotního vzdělávání.</li> <li>○ Navrhovat adaptační úvěry na školení.</li> </ul> <p>✚ <u>Opatření zaměřená na podporu interní a externí mobility</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvářet databáze potřeb zaměstnavatelů pro flexibilní pracovní síly</li> <li>○ Vhodně slučovat zaměstnance se zaměstnavateli.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Vůči podnikovému okolí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podpora partnerství veřejného a soukromého sektoru pro předvídání změn v ekonomické oblasti.</li> <li>○ Spolupráce s univerzitami, institucemi vyššího vzdělávání a výzkumu a vývoje.</li> <li>○ Poskytování školení pro SME (malé a střední podniky) ohledně plánování zaměstnanosti a kvalifikací.</li> <li>○ Zjišťování existujících clusterů (např. velké podniky a dodavatelé).</li> <li>○ Podpora dialogu mezi velkými podniky a SME.</li> <li>○ Podpora pro pooly konkurenceschopnosti (podnikové clustery) a technologické platformy (společné aktivity ve výzkumu a vývoji) a nástroje podpory výzkumu a vývoje.</li> </ul> <p>✚ <u>Externí odpovědnosti a partnerství</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Účast na výměnách správných postupů na národní a evropské úrovni.</li> </ul>
---	---

## **BĚHEM PROCESU RESTRUKTURALIZACE**

<b>ČINNOSTI</b>	<b>PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE</b>
<p>✚ <u>Sdílená diagnóza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ustanovit systém včasného varování.</li> <li>○ Scházet se s aktéry pro stanovení sdílené diagnózy.</li> <li>○ Provést nárazové hodnocení restrukturalizace zahrnující všechny místní partnery.</li> </ul>	<p>✚ <u>Zdroje a postupy</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Využívat při zahájení restrukturalizace Regionální úkolové uskupení jako prostředek pro mobilizaci všech aktérů a zdrojů.</li> <li>○ Poskytování finanční podpory tam, kde je to oprávněné.</li> <li>○ Podpora záruk a bankovních úvěrů malým a středním podnikům (SME).</li> <li>○ Zdroje z EU/národní úrovně/jiné financování na podporu zjištěných iniciativ</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Prozkoumávat všechny možné alternativy před úvahami o propouštění</u></li> <li>○ Podpora převzetí udržitelných částí restrukturalizovaného podniku a vytváření nových podniků.</li> <li>○ Podporovat převzetí podniků v krizi nebo bez nástupců jejich zaměstnanci</li> <li>○ Ustavit mobilní rekonverzní skupinu (družstevní skupinu pro přemísťování zaměstnanců, zvláště pro malé a střední podniky)</li> <li>○ Propagovat území pro nové investory nebo konsolidaci místních závodů.</li> <li>○ Podporovat hledání nových uživatelů opuštěných průmyslových budov.</li> <li>○ Usnadňovat zprostředkování.</li>   <li>✚ <u>Podporovat jednotlivě propouštěné zaměstnance</u></li> <li>○ <u>Opatření v oblasti školení:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vytvářet portály pro profesní vedení a školení;</li> <li>▪ podporovat školení prostřednictvím veřejných rekonverzních buněk;</li> <li>▪ podporovat rozvoj a poskytování školicích kurzů (věnovaných například základním znalostem, hledání zaměstnání a záležitostem podnikání).</li> </ul> </li> <li>○ <u>Opatření pro zvýšení mobility:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ustanovit platformy pro mobilitu, přeškolení a hospodářský rozvoj,</li> <li>▪ vytvářet společné platformy malých a středních podniků (SME) a sociálních podniků pro převádění pracovníků na jiné zaměstnání;</li> <li>▪ podporovat družstva zaměstnanců a nové podniky;</li> <li>▪ organizovat informační stánky a informační akce (kde mohou zaměstnanci získat veškeré informace z jediného zdroje);</li> <li>▪ podporovat geografickou mobilitu (přeprava/bydlení/péče o děti) financováním nebo spolufinancováním aktivit vedoucích k mobilitě jednotlivců;</li> <li>▪ podporovat vytváření poolů pracovních míst skupinami zaměstnavatelů;</li> <li>▪ vytvářet centra zdrojů pro nezaměstnané;</li> <li>▪ navázat spojení mezi propouštěnými zaměstnanci a společnostmi, které potřebují určité kvalifikace</li> </ul> </li>   <li>✚ <u>Opatření na zajištění rovného zacházení a podporu diverzity</u></li> <li>○ Předcházet izolaci zaměstnanců vytvářením sociálních sítí.</li> <li>○ Poskytovat školení zaměstnancům s krátkodobým pracovním poměrem a prací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pro vytváření pracovních míst.</li> <li>○ Koordinace aplikací Evropského fondu pro přizpůsobení se globalizaci (EGF) a jiných evropských/národních fondů.</li> <li>○ Financování podpůrných činností zástupců zaměstnanců.</li> <li>○ Financování regionálních struktur/koordinačních sítí.</li> <li>○ Koordinace různých schémat zaměřených na organizování přechodu na jiná pracovní místa.</li> <li>○ Zřizování služeb rychlé reakce.</li> <li>○ Schopnost rychlé reakce aktérů na regulační požadavky.</li>   <li>✚ <u>Zapojení externích faktorů</u></li> <li>○ Podpora inovativních SME (malých a středních podniků).</li> <li>○ Systémy podpory pro SME včetně přístupu k úvěrům, školení, dotacím, poradenství.</li> <li>○ Existence platform pro více zainteresovaných stran (smlouvy o profesním přechodu).</li> <li>○ Podpora pro spolupráci mezi Úřady práce a soukromými agenturami pro zprostředkování zaměstnání.</li> <li>○ Mechanismy na poskytnutí existujících přeshraničních sítí k dispozici těm, kteří jsou zapojeni do převádění pracovníků do jiných zaměstnání nebo iniciativ dočasného přidělení.</li> </ul>
--	---



na částečný úvazek a obzvláště pak ohroženým skupinám.

## **PO RESTRUKTURALIZAČNÍ OPERACI**

### **ČINNOSTI**

#### **✚ Vyhodnocení**

- Vyhodnotit restrukturalizační opatření a zveřejnit výsledky.
- Analyzovat zvládání restrukturalizace a spustit řídicí organizaci pro zvládání budoucích případů restrukturalizace.
- Revidovat regionální rozvojovou strategii ve světle restrukturalizační zkušenosti a dopadu restrukturalizace.

#### **✚ Sledování propouštěných zaměstnanců**

- Provádět dlouhodobá vyhodnocování kariérního růstu propouštěných zaměstnanců.
- Vytvářet databázi pro studie s časovými řadami ohledně řízeného kariérního růstu.

## NÁRODNÍ ÚŘADY

I když hlavními aktéry restrukturalizačních procesů jsou podniky, jejich zaměstnanci a sociální partneři, státní úřady hrají důležitou roli. Vytvářejí relevantní právní rámec, definují a sledují cíle politiky zaměstnanosti, řídí důležité nástroje pro prognózování, mají institucionální předpoklady pro pomoc zaměstnancům (prostřednictvím vzdělávacích a školicích institucí, pracovních úřadů apod.) a mají velké finanční zdroje, které je možné alokovat tak, aby plnily potřeby při restrukturalizaci podniků a jejich zaměstnanců.

Jinými nástroji státu je zprostředkování, nástroje prognózování a pobídkové systémy. Velkým přínosem ze strany vlád je zřízení nebo podpora vytváření mechanismů pro rozložení rizik (záruky, školení a fondy zabezpečení pracovních míst).

### PERMANENTNÍ ČINNOST

Vlády a národní úřady jsou schopny pomáhat jiným aktérům při tvorbě a vyvíjení **mechanismů zaměřených na plánování zaměstnanosti a kvalifikačního růstu do budoucnosti**.

Úspěšná restrukturalizace není možná bez silného základu daného vládní činností v rámci širokého spektra politik na národní úrovni. Je třeba mít podpůrné právní, regulatorní a finanční prostředí.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ JEJ UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Neustálé mapování potřeb v oblasti zaměstnanosti a kvalifikace</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ustavení národních observatoří pro zaměstnanost a kvalifikace ve spolupráci s relevantními aktéry (sektory a regiony).</li> <li>○ Koordinace a podpora (včetně oblasti financování) sektorových a regionálních observatoří.</li> <li>○ Vytváření nástrojů prognózování a předvídaní v oblasti potřeb zaměstnanosti a kvalifikace.</li> <li>○ Vytváření nástrojů efektivní výměny informací o pracovním trhu.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Vypracování víceletého plánu</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vytvářet nebo rozvíjet právní rámec napomáhající předvídaní změn a restrukturalizace.</li> <li>○ Vypracovat národní operační plánování zaměstnanosti a kvalifikace.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Interní partnerství:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Zapojení zaměstnanců a kolektivní vyjednávání</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podpora při všech formách jednání a kolektivního vyjednávání o předvídaní změn a restrukturalizace a také plánování zaměstnanosti a kvalifikace do budoucna na národní, sektorové a podnikové úrovni.</li> <li>○ Podpora anticipačního zapojení zaměstnanců na podnikové úrovni ve všech formách, a to legislativní činností i jinými prostředky.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✚ <u>Externí partnerství:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Vůči regionům</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podpora spolupráce mezi aktéry v regionech (revitalizace před a během restrukturalizace).</li> <li>○ Rozdělení úloh a rámce efektivní spolupráce mezi relevantní veřejné a</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Propojovat příležitosti pro vzdělávání a školení nabízené institucemi pro potřeby podniků a sektorů.</li> <li>○ Podporovat v podnicích plán „řízení zaměstnanosti a kvalifikace s výhledem do budoucnosti“.</li> <li>○ Vytvořit celostátní záruční fond s příspěvky od podniků, který financuje adaptaci zaměstnanců (před a po propuštění) pomocí podpory příjmů, školení a jiných aktivních opatření na pracovním trhu; alternativně podporovat vytváření takových mechanismů na regionální úrovni nebo u sociálních partnerů.</li> </ul> <p>✚ <u>Opatření zaměřená na jednotlivé zaměstnance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posilovat aktivní politiku na pracovním trhu.</li> <li>○ Nabízet kvalifikační plány zaměřené do budoucnosti.</li> <li>○ Rozvíjet národní strategie celoživotního vzdělávání (LLL).</li> <li>○ Podporovat rozvoj dovedností se speciálním zaměřením na všeobecné znalosti a schopnosti.</li> <li>○ Nabízet poradenské služby v oblasti kariéry a také účty individuální výuky.</li> <li>○ Podporovat kombinaci práce na krátkodobý úvazek s aktivními opatřeními jako alternativu propouštění.</li> <li>○ Sledovat psychosociální zdraví a rozvíjet preventivní činnosti.</li> <li>○ Financovat nebo spolufinancovat s podniky a jinými zainteresovanými stranami výše uvedená opatření.</li> </ul> <p>✚ <u>Opatření zaměřená na podporu interní a externí mobility</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rozvíjet politiky a stimuly na národní úrovni na podporu geografické a profesní mobility.</li> <li>○ Vytvářet právní a operační rámce pro přechody mezi zaměstnáními.</li> <li>○ Vytvářet systémy certifikace kvalifikace a systémy převoditelnosti.</li> <li>○ Zpřístupňovat profesní školení všem, zvláště zaměstnancům s nízkou kvalifikací.</li> <li>○ Financovat a podporovat kvalifikační programy.</li> </ul> <p>✚ <u>Opatření na zajištění rovného zacházení a podporu diverzity</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rozvíjet adekvátní politiky a programy rovnosti a antidiskriminace a také opatření zaměřená na zvláště ohrožené skupiny.</li> </ul>	<p>soukromé aktéry.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podpora regionálních iniciativ zaměřených na vytváření mechanismů předvídání změn a restrukturalizace, podpora zaměstnanosti a plánování kvalifikace a rozložení rizik.</li> <li>○ Posílení mezivládní spolupráce (ministerstva zabývající se zaměstnaností, financemi, průmyslem, obchodem, regionálním rozvojem).</li> <li>○ Posílení legitimity regionálních observatoří.</li> </ul> <p><u>Vůči podnikovému okolí</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podpora sociálního dialogu, kolektivního vyjednávání a tripartitních mechanismů pro řešení strategických i konkrétních problémů.</li> <li>○ Podpora efektivního podnikání a politiky malých a středních podniků v oblastech uvedených výše.</li> <li>○ Spuštění programů národní produktivity a zlepšování prostředí na pracovištích.</li> <li>○ Zlepšování spolupráce mezi aktéry s cílem rozvíjet školicí aktivity (společné struktury/orgány).</li> <li>○ Rozvoj clusterů.</li> </ul> <p>✚ <u>Evropská úroveň</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Koordinace regionální, národní a evropské úrovně (Strukturální fondy).</li> <li>○ Mobilizace všech forem pomoci a efektivního vstřebávání Strukturálních fondů podle priorit v souladu s výše uvedenými cíli.</li> <li>○ Účast na výměnách správných postupů na evropské úrovni nebo jejich podpora.</li> </ul>
---	--

## BĚHEM PROCESU RESTRUKTURALIZACE

Adekvátní právní a operační rámec pro přechody mezi zaměstnáními, partnerství a řízení jsou důležitými nástroji.

ČINNOSTI	PODMÍNKY ÚSPĚCHU A RÁMEC, KTERÝ HO UMOŽŇUJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Sdílená diagnóza</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sběr dat o propouštění na národní, regionální a sektorové úrovni.</li> <li>○ Sledovat dopad restrukturalizace v konkrétních sektorech a regionech, které jsou vážněji zasaženy.</li> <li>○ Podporovat systémy včasného varování, které fungují na regionální úrovni.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Prozkoumávat a projednávat všechny možné alternativy, aby bylo možné vyhnout se propouštění</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podporovat a přispívat k hospodářské revitalizaci regionů, které jsou vážně postiženy restrukturalizací.</li> <li>○ Sledovat sociální plány (opatření nabízející alternativy k propouštění, pomoc při vyřizování opětovného zaměstnání a kompenzace) a doprovodná opatření s cílem pomoci zaměstnancům, u nichž je propuštění pravděpodobné.</li> <li>○ Posilovat veřejné služby v oblasti zaměstnanosti a soustředit jejich práci na ty nejvíce postižené.</li> <li>○ Vytvářet pomocí legislativy programy a struktury pro přechod na jiné zaměstnání.</li> <li>○ Podporovat přímou tvorbu pracovních míst.</li> <li>○ Vytvářet mechanismy rozložení rizik a činností.</li> <li>○ Podporovat převzetí podniků v krizi nebo bez následovníků jejich zaměstnanci</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Individuálně podporovat propouštěné zaměstnance</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Usnadňovat přístup k finančním a administrativním nástrojům.</li> <li>○ Podporovat zakládání místní platformy přechodu na jiná zaměstnání či platformy mobility: podporovat zapojení PES a využívání aktivní politiky na pracovním trhu (ALMP).</li> <li>○ Napomáhat mobilitě propouštěných zaměstnanců pomocí odstupného a dávek pro snížení dopadu potenciálních ztrát příjmů v budoucnosti.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ <u>Zdroje a postupy</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rozvoj regulace u konkrétních nástrojů restrukturalizace (např. buňky přemístění pracovníků).</li> <li>○ Tvorba a/nebo podpora "restrukturalizačním úkolovým uskupením" v postižených regionech pro koordinaci činností všech relevantních aktérů (PES, instituce sociálního zabezpečení, školicí centra apod.).</li> <li>○ Podpora "strategického" partnerství mezi podnikatelskou obcí, místními-regionálními úřady a institucemi školení-vzdělávání.</li> <li>○ Zapojení PES (veřejných služeb zaměstnanosti) do implementace místních platform pro propouštěné zaměstnance.</li> <li>○ Tvorba mechanismů pro kompenzace a pomoc subdodavatelům nebo dotčené populaci.</li> <li>○ Vytváření rad pro zabezpečení pracovních míst.</li> <li>○ Koordinace aktérů (sdílené porozumění, podpůrné politiky, sledování a kontrola).</li> <li>○ Stálé konzultace se zástupci malých a středních podniků (SME).</li> <li>○ Podpora clusterů SME s cílem společně čelit výzvám restrukturalizace.</li> </ul> </li> <li>✚ <u>Zapojení externích faktorů</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soustředění se na soulad národního práva s direktivami EU ohledně restrukturalizace.</li> <li>○ Koordinace národní a evropské úrovně (Strukturální fondy).</li> <li>○ Efektivní využití Strukturálních fondů podle priorit v souladu se stanovenými cíli.</li> <li>○ Účast na výměnách správných postupů na evropské úrovni nebo jejich podpora.</li> </ul> </li> </ul>

- Poskytovat podporu v nezaměstnanosti ohroženým skupinám zaměstnanců (ženám, mladým, lidem s nízkými příjmy apod.).
- Rozvíjet migrační politiku orientovanou na trh práce (soustředit se na kvalifikaci).
- Vytvářet na míru a rychle přizpůsobovat aktivity směřující k nalezení práce u propouštěných zaměstnanců.
- Vytvořit podnikatelská školení s cílem pomáhat propouštěným zaměstnancům zakládat malé a střední podniky (SME).
- Nabízet pobídky pro vytváření pracovních míst u SME/samostatně výdělečných osob.

## **PO RESTRUKTURALIZAČNÍ OPERACI**

### **ČINNOSTI**

#### **+ Vyhodnocení**

- Vyměňovat si zkušenosti s jinými zeměmi.
- Vyměňovat si nejlepší postupy na národní úrovni.
- Vyhodnotit 6 měsíců a 2 roky po restrukturalizaci.
- Vytvářet informační nástroje (brožury, propagační materiály, atd.).

#### **+ Sledování propouštěných zaměstnanců**

- Dát pokyny orgánům veřejných služeb pro zaměstnanost, aby po určitou dobu sledovaly propouštěné zaměstnance.

## KONTROLNÍ ČINNOSTI

Rozsáhlá diskuse během semináře organizovaného 11. února 2009 v Bruselu ukázala, že tento přehled je třeba rozšiřovat a prodiskutovat s jinými evropskými experty.

Proto Evropská komise naplánovala tři akce, které budou zorganizovány v blízké budoucnosti za účelem výměny názorů a pro doplnění prezentovaných fiší:

1. Zahájení 27 národních seminářů o restrukturalizaci v dubnu 2009. Semináře budou organizovány ve všech 27 členských státech od dubna 2009 do června 2010 a budou zaměřeny na poskytnutí podrobného a komplexního přehledu existujících mechanismů a postupů předvídání a řízení změn v každém členském státě (na národní, regionální a místní úrovni). Kromě toho se očekává, že se budou věnovat vyšetřování účinnosti těchto mechanismů a nástrojů (založených na vyhodnocení nástrojů a postupů podniku), a také na prezentaci nejnovatивnějších nástrojů a prodiskutování jejich možné přenositelnosti do jiných kontextů. Tento přehled bude používán jako podkladový dokument a bude prodiskutován a doplňován během každého národního semináře.
2. Návrh podrobnějšího dokumentu jako přímé návaznosti na tento přehled. Skupina evropských expertů bude pracovat po dobu několika měsíců na doplnění a vytvoření současného přehledu s krátkými popisy každého typu činnosti a konkrétními praktickými příklady.
3. Zorganizování fóra o restrukturalizaci na konci roku 2009 v Bruselu, které umožní více než 200 evropským expertům vyměňovat si a prodiskutovat tento přehled a také sadu nástrojů.

## **Slovníček:**

### ***Bilans de competences***

Vyhodnocování individuálních kompetencí a motivací zacílených na definování nebo schválení individuální mapy školení.

### ***Kariérní koutky***

Informační mechanismy přístupné každému zaměstnanci ohledně vývoje pracovních příležitostí, uplatňovaných opatřeních a příležitostech z hlediska mobility.

### ***Kariérní dny***

Orientační nástroje v oblasti profesní kariéry, představené na dnech otevřených dveří.

### ***Centra konkurenceschopnosti***

Asociace podniků, výzkumných center a vzdělávacích organizací zapojených do společné strategie rozvoje zaměřené na vytváření synergického efektu okolo inovačních projektů.

### ***Nástroje včasného varování***

Mechanismy pro předvídaní restrukturalizace pomocí včasného upozorňování aktérů tak, aby se mohl podnik i zaměstnanci připravit, než dojde k restrukturalizaci.

### ***ERZ***

Evropské rady zaměstnanců: Rady zaměstnanců, které fungují na evropské úrovni a které poskytují zaměstnancům konzultace a informace a zastupují je v nadnárodních podnicích.

### ***Účty individuální výuky (individuálního studia)***

Účty určené k uhrazení výuky dle výběru studujícího.

### ***Buňky interní mobility***

Struktury zřízené v restrukturalizovaných podnicích nebo s podporou veřejných orgánů pro pomoc propouštěným zaměstnancům, aby našli nové zaměstnání ve skupině (větší společnosti) nebo v jiné společnosti a/nebo v sektoru. Tyto buňky jsou složeny z osob vyhledávajících pracovní příležitosti pro propuštěné zaměstnance tak, aby tyto příležitosti odpovídaly jejich schopnostem.

### ***Studijní poradci***

Zástupci zaměstnanců poskytující osobní poradenství o studiu, kariéře, kurzech, kvalifikacích, finanční pomoci na studium apod.

### ***Centra mobility***

Centra zaměřená na podporu a usnadňování mobility zejména pomáháním zaměstnancům a jejich rodinám během jejich období mobility.

### ***Rozložení rizik***

Struktura nebo program zaměřený na sdílení konkrétních rizik vztahujících se ke ztrátě zaměstnání u velkého počtu lidí a nikoliv na jednotlivé zaměstnance, např. cestou vytváření záručních fondů nebo fondů školení a fondů pro zabezpečení pracovních míst s nebo bez účasti státních úřadů.

### ***Rekonverzní buňky***

Buňka zřízená uvnitř podniku tvořena skupinou osob, která sleduje propuštěné zaměstnance.

### ***Skupina pro přemístění zaměstnanců/ zprostředkovatelna práce***

Struktura vytvořená s cílem pomáhat po restrukturalizaci propuštěným zaměstnancům úspěšně nalézt nové zaměstnání, a to využitím nástrojů jako je hodnocení schopností zaměstnanců.

### ***Kvalifikační rady***

Struktury analyzující kvalifikační mezery vyskytující se na sektorové úrovni mezi nabídkou práce a poptávkou po práci, zahrnující různé zainteresované strany (např. sociální partnery, poskytovatele školení a vzdělávání, státní úřady), viz např. kvalifikační rady ve Velké Británii.

### ***Kvalifikační pas***

Záznam získaných znalostí a dovedností zaměstnance v důsledku absolvovaných školení nebo v práci s cílem podpořit interní a externí mobilitu pracovníka.

### ***Sociální plány***

Opatření nabízející alternativu vůči propuštění, pomoc při zařazení opětovného zaměstnání a kompenzace.

### ***Sady nástrojů pro nezaměstnanost/přemístění na jinou práci***

Dokumenty přeskupující podrobné seznamy činností, z nichž lze volit nástroje na podporu zvládnutí období nezaměstnanosti pracovníků a na pomoc v hledání nové práce.

### ***Vouchery***

Systém kreditů za hodiny školení (profesní průkazy), které obdrží každý zaměstnanec na sledování jím absolvovaných školení a na pomoc jeho zaměstnatelnosti.

## Literatura

*Managing Change*, Pracovní skupina na vysoké úrovni pro hospodářské a sociální implikace průmyslových změn, Závěrečná zpráva, DG EMPL, EC, 1998

*Labour market policy for socially responsible workforce adjustment*, Peter Auer, ILO, Employment paper 2001/14, 2001

*A guide to employee displacement: some tools for reducing the impact on employees, communities and enterprises*, Gary B. Hansen, ILO, 2001

*Boîte à outils en matière de restructurations*, Voss, Wilke, Maack and Partner, ETUC, 2007

*Restructuring Work and Employment in Europe*, (MIRE- Art6 ESF), Redigovali B. Gazier a F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

*Final Report of the AgirE Project*, (Art6 ESF), 2008, <http://www.fse-agire.com>

*Restructuring in Europe 2008*, DG EMPL, EC, Pracovní dokument pracovníků Komise, 2008

*Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, Vera Glassner a Béla Galgoczi, ETUI, WP 2009.01, 2009

*National Dossiers and further resources* – dokumenty vytvořené v kontextu Společného evropského programu sociálního partnerství o restrukturalizaci (viz: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Toolkit Restructuring*: Hlavní zjištění z projektu ETUC “Posilování role orgánů zástupců zaměstnanců a odborových organizací v rámci restrukturalizační opatření”, ETUC, Brusel 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS)* – výzkumný projekt podporovaný 6. rámcovým programem, Program socio-ekonomických a humánních věd, [www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)

*Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide*, D Tarren, H. Potter and S. Moore, Working Lives Research Institute, Zpráva pro EURELECTRIC, ESPU a EMCEF, 2008  
27/11/2008 - 28/11/2008

*Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations)*, DG EMPL, Evropská komise, Evropa