



## Ellenőrzőlisták szerkezetátalakítási folyamatokhoz





# Ellenőrzőlisták szerkezetátalakítási folyamatokhoz

**Európai Bizottság**

Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság

F.3 egység

Kézirat lezárása: 2009. február

Sem az Európai Bizottság, sem a nevében eljáró személyek nem felelnek azért, hogy a jelen kiadványban foglalt információkat mások hogyan használják fel.

© photos: IStock

A nem az Európai Közösségek tulajdonát képező képek felhasználási és sokszorosítási engedélyéért forduljon közvetlenül a jogtulajdonos(ok)hoz.

Jelentős mennyiségű további információt talál az Európai Unióról az interneten. Az információk az Europa szerveren, a következő címen állnak rendelkezésre: <http://europa.eu>

A Europe Direct szolgáltatás az Európai Unióval kapcsolatos kérdéseire segít Önnek választ találni.

**Ingyenesen hívható telefonszám (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

Egyes mobiltelefon-szolgáltatók nem engednek hozzáférést a 00 800-as telefonszámokhoz, vagy kiszámlázzák ezeket a hívásokat.

A szerkezetátalakítás fájdalmas minden szereplő, különösen a dolgozók és régiók számára. Ezt támasztja alá a jelenlegi, az Európai Unió minden gazdasági területét érintő gazdasági válság is. A válság súlyos negatív hatást gyakorolt a foglalkoztatottságra, mivel egyre több vállalat lett kénytelen szerkezetátalakítást végrehajtani a tevékenységeiben.

A szerkezetátalakításban résztvevő különböző szereplők számára előnyt jelent az egymással való együttműködés, amelynek során biztosítják a változás előrejelzésében és kezelésében, valamint a szerkezetátalakításban játszott szerepeik közötti koherenciát és a szinergiát. Az elbocsátott dolgozók, a szerkezetátalakításban érintett vállalatok és régiók sikeres visszaállíthatósága érdekében a szerkezetátalakítási terv részeként sürgős, egy speciális munkacsoport vagy hasonló szervezet által koordinált lépéseket kell tenni.

A régióinkban vagy vállalatuknál végbemenő szerkezetátalakítással szembesülő szereplők segítése érdekében a Bizottság szeretne rendelkezésükre bocsátani egy sor, az előrejelzést, a kezelést, a reagálást és a szerkezetátalakítást célzó, valamint a konkrét feladatokat tartalmazó átfogó ellenőrzőlistát.

Ezek az ellenőrzőlisták a változás előrejelzésében és kezelésében, és a különböző nemzeti keretek, ipari kapcsolatrendszerek, valamint gazdasági és társadalmi viszonyok között alkalmazott helyes gyakorlat számos gyakorlati példáján alapulnak. Még ha nem is könnyű átvenni némelyik, az útmutatóban hivatkozott legjobb gyakorlatot, mindegyikük jó ösztönző lehet.

Az ellenőrzőlisták egy sor útmutató formájában vannak elrendezve, és mindegyikük egy-egy fő szereplővel (vállalat, munkavállalói képviselők, szociális partnerek, regionális hatóságok, nemzeti hatóságok és maguk a munkavállalók) foglalkozik. Az útmutatókban megadott tevékenységek az elvégzendő feladatok (az állandóan fejlesztendő tevékenységek és eszközök, elvégzendő tevékenységek, valamint az azt követően fejlesztendő tevékenységek) időzítésének megfelelően vannak felosztva.

Az ellenőrzőlista a Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság által szervezett 2009. február 11-i Brüsszelben tartott munkaértekezlet eredményeire épül. A munkaértekezleten több mint 40, Európa minden területéről érkező szerkezetátalakítási szakértő vett részt és nevezett meg több mint 600 elvégzendő tevékenységet. Ez az ellenőrzőlista az így megnevezett, legfontosabb feladatok összegzése.

## BEVEZETÉS

Az utóbbi években az Európai Bizottság több kezdeményezést indított el a változások előrejelzése, kezelése és a szerkezetátalakítás terén (ilyen pl. a „Szerkezetátalakítások” elnevezésű fórum, ahol számos innovatív megoldást vitattak meg). Az Európai Bizottság ezen felül számos tanulmányt is finanszírozott a témában, és támogatást nyújtott az Európai Szociális Partnerek munkaprogramjához, amely magában foglal egy, az EU 27 tagállamának<sup>1</sup> szerkezetátalakítására vonatkozó integrált projektet is.

Az 1990-es évek vége, azaz a vállalati szerkezetátalakítások ütemében és formájában történt változások óta az előrejelzés kulcsfontosságú kérdéssé nőtte ki magát. Különböző szereplők mind vállalaton belül, mind vállalaton kívül új gyakorlatokat honosítottak meg. Ezek azt mutatják, hogy a szerkezetátalakítás könnyebben és sikeresebben elvégezhető, ha a szociális és regionális szereplők képesek a rövid távú negatív hatásokat előre jelezni (operatív előrejelzés), és mindenekelőtt akkor, ha a vezetés a hosszú távú változásokra előkészülve történik (stratégiai előrejelzés).

A változás operatív és a stratégiai előrejelzése és a szerkezetátalakítás nem csak szükséges feltételei annak, hogy e folyamatokat szociális felelősséggel kezeljük, és szociális hatásait enyhítsük: ezek a gazdasági siker és a vállalati versenyképesség elengedhetetlen előfeltételei. Hasznos hozzájárulást jelenthet a vállalat fenntarthatóságához és versenyképességéhez, ha sosem tévesztjük szem elől a vállalat kívánt stratégiai fejlődését, és a változás folyamatait hosszú távú elemzés és kezelés keretei közé tereljük (szemben a rövid távú profittermelési szándékon alapuló döntéshozattal vagy vagyoneértéki jellegű célkitűzésekkel). Ez az állítás igaz a gazdasági szektorokra, régiókra és a gazdaság egészére is.

<sup>1</sup> 2004 óta az Európai Partnerek átfogó nemzeti tanulmányokba kezdtek az EU tagállamok szerkezetátalakításának terén. Eddig a szociális partnerekkel tartott nemzeti dossziékon és nemzeti szemináriumokon túl két, az új tagállamokban és tíz „régión” tagállamban történő szerkezetátalakításra vonatkozó összehasonlító jelentés született. A projekt jelenleg a legutolsó fázisában tart, melyben hét európai ország leírását adja meg, amelyet egy végső értékelő jelentés követ, majd a projekt 2010-ben, egy nagyszabású konferenciával zárul. További információért és linkekért ld. az irodalomjegyzéket.

### Az idő és a hely jelentősége

Minél több ideje marad a szereplőknek a cselekvésre a szerkezetátalakítás bejelentése előtt (vagy akár a bejelentés után is, ha az még a szerkezetátalakítási terv megvalósítása előtt van), annál inkább megvan a lehetőség annak megtárgyalására, hogy felelősségteljesen előre jelezzék és kezeljék, és hogy megoldásokat találjanak a következményképpen kialakuló gazdasági és foglalkoztatási problémákra. A szerkezetátalakításhoz rendelkezésre álló időtartam (különösen egy egyre gyorsabb ütemben változó helyzet esetén) az utóbbi időben jelentőségteljes szerepet játszik abban, hogy a szereplők mennyire képesek a helyzetet figyelemmel kísérni, és bizonyos kockázatokat megnevezni (például a dolgozók képzési szintjének, korának, egészségének és nemének függvényében), és proaktívan cselekedni.

Ez annyit tesz, hogy minden szereplő előrejelző tevékenységének jellege nagymértékben függ a bejelentés előtt, közben vagy az utána rendelkezésre álló idő mennyiségétől. A változáskezelés kiszámíthatóságának három fokozata van. Attól függ, hogy hol áll az időmutató.

Nagymértékű kiszámíthatóságra van lehetőség, ha az előrejelzést, mint **állandó** ellenőrzési folyamatot arra használjuk, hogy fejlesszük a dolgozók foglalkoztathatóságát és a vállalat fenntartható tevékenységeit. Az ilyen **előzetes nyomon követéses megközelítés** célja, hogy előzetesen olyan stratégiákat, gyakorlatokat és intézkedéseket fogalmazzon meg és vezessen be, amelyek a vállalatok és a dolgozók számára lehetővé teszik az összes külső és belső sokkhoz és átalakulásokhoz való alkalmazkodást. Ebbe a kategóriába tartoznak a foglalkoztatottság, a szakképesítés és a szakmai előmenetel fejlődésének előretekintő módjával foglalkozó nemzeti, regionális és ágazati megfigyelőközpontok. A korai előrejelzési mechanizmusok általában egy kevesssel később avatkoznak be, de még mindig az előrejelzés e korai stádiumában, amely lehetővé teszi a szereplők számára, hogy közösen kidolgozzák a jövő gazdasági és szociális fejlődésének vázlatát.

Előrejelzés alkalmazható valamely szerkezetátalakítási folyamat lehető legjobb kezelésének megvalósítására is, valamint arra, hogy alternatívákat találjunk, és csökkentjük annak szociálisan hátrányos hatásait egy **„orvosló” vagy utólagos nyomon követéses megközelítéssel**. Ilyen körülmények között az eszközöket és eljárásmodokat már egy korai stádiumban megfogalmazzák és használják, ily módon előkészítve a dolgozókat, szervezeteket, munkafolyamatokat és a helyi munkaerőpiacot a már megkezdődött szerkezetátalakítási történet következményeire. Az elérendő cél az, hogy csökkentjük a szerkezetátalakításnak a dolgozók foglal-

koztatási útjaira és az érintett régió gazdasági helyzetére gyakorolt hatását.

Az utolsó szakaszban a stratégiák célpontja az átmeneti válság kezelése különböző eszközök segítségével (pl. a jelenlegi válság folyamán a rövidített munkanap illetve az ideiglenes munkanélküliségi rendszer és a rész-munkaidős foglalkoztatás megerősítése, stb.). Ennek a megközelítésnek a központi gondolata az, hogy módot kell találni a munkaerő fenntartására a válság ideje alatt, hogy a válság után készek legyenek a normális munkafolyamatokújrakezdésére. Lényeges azonban azt is figyelembe venni, hogy a válság serkentőleg hathat a strukturális kiigazítások felgyorsításának szükségességére.

Nyilvánvaló, hogy a jelenlegi gazdasági válság drasztikusan csökkenti az előrelátó közbeavatkozásra szánható időt és területet, valamint a társadalmi és regionális szereplők képességét az előrelátó megoldások bevezetésére. De a válságnak még ebben a szakaszában is a válsághelyzet leküzdésének lényegi tényezője az idő (pl. rövidített munkanap és képzés alkalmazása).

### Többszintű, többszereplős probléma

Az érintett szereplők különböző szinteken (európai, nemzeti, regionális, ágazati és vállalati szinten) gyakorolhatják az előrelátást. Hogyan lehet bevonni a szereplőket az állandó változásra való felkészülésbe (különösen a szerkezetátalakítás bejelentése előtt)? Milyen a szereplők alkalmassága a szerkezetátalakítási helyzetre vonatkozó diagnózis közös felállítására és a helyzet irányítására? Vannak-e közösen kialakított diagnózisok és érzékelések a válsággal és annak okaival kapcsolatban?

Minden szereplő képes aktívan részt venni a változás előrelátásában és kezelésében, amint azt az újabb innovatív gyakorlatok is mutatják. Többszereplős előrelátás esetén az érintett szereplők lehetnek mind vállalaton belül, mind azon kívül. A többszereplős megközelítés erős kapcsolódási pontokat kíván meg a különböző szinteken végrehajtott lépések között (társasági stratégiák, helyi vezetés, szakszervezetek, hatóságok, regionális önkormányzatok, megfigyelőközpontok, egyetemek és az európai szint mobilizálása). A különböző szereplők szerepét meghatározó kölcsönhatások sokrétűsége az összetettség egyik tényezője. Azt is jelenti egyúttal, hogy bizonyos intézkedések és politikák nehezebben alkalmazhatóak kis- és középvállalkozások (kkv-k) esetén.

A **vállalatok** vonatkozásában a változások előrelátásának és kezelésének felelőssége a vállalat külső és belső felelősségét egyaránt érinti (helyi, nemzeti vagy európai/nemzetközi szinten). Érinti például a vállalat

által vállalt szerepet a szerkezetátalakítás által érintett terület újjáélesztésében, ezért az elbocsátott dolgozók szakmaváltásához biztosított feltételekre irányul.

A **munkavállalói képviselők** szemszögéből nézve az előrelátás igen nagy mértékben kapcsolódik ahhoz, hogy hogyan képesek megfelelő időben gyakorolni társadalmi és gazdasági előjogaikat a különböző szinteken (telepelyi, vállalati, vállalatcsoporti, nemzeti és európai szinten). Ezek az előfeltételek természetesen az információátadás, konzultáció és tárgyalás gyakorlatának hatékony és konstruktív módjai a vállalkozások és csoportok szintjén.

Az **egyéni munkavállaló** szemszögéből nézve az előrelátás alapja a személy azon képessége, hogy egy képzési programot válasszon és használjon saját maga számára, hogy ezáltal megnövelje az alkalmazhatóságát a munkaerőpiacon, és hogy elősegítse az átmenetet a szakmai pályáján és személyes életében. Az elbocsátott munkavállalók nehézségei a képesítésük függvényében változók, és az alacsony képesítés nagyobb kockázatot jelent. A foglalkoztathatóság te-

kintetében nyilvánvaló, hogy ez egyéni munkavállalót nem tekinthetjük egy elhatárolt entitásnak, de más szereplők (a munkáltató, a munkavállalói képviselők, a szociális partnerek, a hatóságok) kulcsfontosságú szerepet játszanak az egyéni munkavállalók segítésében, motiválásában és támogatásában.

A **szociális partnerek** számára a kollektív tárgyalás, valamint a két- és háromoldalú tárgyalás és párbeszéd más formái a változás előrejelzésének és kezelésének legfontosabb eszközei közé tartoznak mind vállalati, mind pedig ágazati (nemzeti és európai/nemzetközi) szinten. A szociális partnerek egy-egy adott szerkezetátalakítási helyzet „társadalmi észlelését” illetően is kulcsfontosságú szerepet játszanak.

A **nemzeti és a regionális** hatóságok szintén kifejleszhetnek speciális tevékenységeket az emberek és a vállalatok támogatására a változás előrejelzésének és a szerkezetátalakítás területén. A regionális hatóságoknak az a jól meghatározott szerepe, hogy az összes szereplőt koordinálják, és gyors válaszokat nyújtsanak.



# VÁLLALATOK

A szerkezetátalakítási folyamat középpontjában a vállalatok állnak. Minden hatékony előrejelzési tevékenység és szociális szempontból felelősen végrehajtott szerkezetátalakítást **elsősorban az egyes vállalatokon belül kell elkezdeni és véghezvinni**. A vállalaton belüli tevékenység ugyanakkor gyakran nem elégséges a szerkezetátalakítás szociális hatásainak megelőzéséhez vagy enyhítéséhez. **Más kormányzási szintek** (helyi, regionális, nemzeti, ágazati és európai) **más szereplőinek** (szociális partnerek szervezetei, hatóságok, és egyéni munkavállalók) párhuzamos tevékenységeivel és eszközeivel együttesen kell őket alkalmazni.

Bármely, a szerkezetátalakítás szociálisan hátrányos hatásait előrejelző és megelőző sikeres stratégia egyik legfontosabb eleme **egy, a változáshoz való folyamatos alkalmazkodásra kész kultúra és gyakorlat** kialakítása azáltal, hogy megteremtjük és **folyamatosan** használjuk az eszközöket, amelyek a változáshoz való alkalmazkodást zökkenőmentesebbé teszik, és amelyek segítenek a felmerülő válsághelyzetek kezelésében: azáltal, hogy kifejlesztjük a változás kezelésére vonatkozó speciális tudást és szakértelmet, speciális válságkezelési stratégiákat alakítunk ki, és korai előrejelzési rendszereket hozunk létre. Ez magában foglalja, hogy a stratégiai dimenzió szervesen hozzátartozik a vállalati vezetéshez, szemben a rövid távú profittermelési vagy vagyonyértéki jellegű célkitűzésekkel. Ezért rendkívül célszerűnek látszik a vállalatoknál

**változásmenedzsereket** kinevezni, akik majd felveszik a kapcsolatot a más szinteken (nevezetesen regionális, nemzeti és ágazati szinten) található hasonló entitásokkal.

Fontosnak tűnik továbbá, hogy kiemeljük a vállalatoknak a munkaerejük **foglalkoztathatóságban** vagy alkalmazkodóképességében játszott szerepét. A dolgozók kompetenciájának fejlesztése alapvető szerepet játszik a vállalat sikerességében éppúgy, mint a dolgozóknak a munkában eltöltött idővel való gazdálkodási képességében is.

A **kkv-k** (kis- és középvállalkozások) rendszerint kimaradnak a legtöbb képzési és támogatási szolgáltatásból, ezért különös nehézséget jelentenek számukra mind a szervezeti, mind a gazdasági változások. Ez egy egyértelműen kedvelt helyzet, tekintve a kkv-k Európai Unióban betöltött szerepének jelentőségét a munkalehetőségek és a növekedés terén. E probléma megoldásához az **ágazati szervezetek és a regionális hatóságok** nyújthatnak eszközöket és módszereket (úgy mint a források összevonása), amelyek tekintetbe veszik a kkv-k idejét, kultúráját és pénzügyi sajátosságait. A beavatkozások nem csupán a kkv-k munkavállalóinak képzésében és támogatásában nyújtanak segítséget, hanem stratégiai iránymutatást is adnak az üzleti vállalkozás számára, ami a változás pozitív kezelésének rendkívül fontos lépése.



## ÁLLANDÓ TEVÉKENYSÉGEK

A vállalatok **stratégiai tervezése** abban áll, hogy a tágabb értelemben vett piac, valamint az ágazati és szociális trendek figyelembevételével, továbbá a vállalatnak a globális ellátási láncok viszonylatában való elhelyezkedését is tekintetbe véve folyamatosan figyelemmel kísérik mind a helyzetet és a vállalat gazdasági és pénzügyi helyzetének valószínűsíthető alakulását, mind a technológiai fejlesztéseket. Rendkívül lényeges, hogy **ez a stratégiai tervezés a humán erőforrásokon, a foglalkoztatottságon és a szakképesítéssel kapcsolatos megfontolókon alapuljon**, amelybe az emberi erőforrás-gazdálkodást (HRM) is közvetlenül bevonjuk. Ez konkrét formában az **előretekintő foglalkoztatási és szakképzési tervezés (foglalkoztatási esélyeket javító intézkedések)** politikájában fogalmazódik meg.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Hosszú távú stratégiai ellenőrzés, transznacionális szinten is</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A helyzetre és a vállalat gazdasági és pénzügyi helyzetének valószínűsíthető alakulására és a technológiai fejlesztésekre irányuló folyamatos megfigyelés a tágabb értelemben vett piac valamint az ágazati és szociális trendek figyelembevételével.</li> <li>Üzleti tervekre vonatkozó stratégiák kidolgozása, amelyek magukban foglalják a vállalat ágazati sajátosságait és a globális ellátási láncok viszonylatában elfoglalt helyének megnevezését is.</li> <li>Alapozzuk a stratégiai tervezést a humán erőforrásokra, a foglalkoztatottságra és a szakképesítéssel kapcsolatos megfontolóokra, amelybe az emberi erőforrás-gazdálkodást (HRM) is közvetlenül bevonjuk.</li> </ul> <p><b>A vállalatok foglalkoztatási és szakképzési irányénekek folyamatos felértékelése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az innovációs és fejlesztési stratégiákhoz kapcsolódó mennyiségi és minőségi szükségletre („Állás-megfigyelőközpont”) vonatkozó hosszú távú tervezés kialakítása.</li> </ul> <p><b>Foglalkoztatási és szakképzési intézkedések megtervezése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Többéves terv kialakítása a munkavállalói képviselőkkel.</li> <li>Rendszeres információszolgáltatás és konzultáció a foglalkoztatottság fejlődését (mennyiségi és minőségi) és a lehetséges negatív vagy problematikus fejlemények kezelésére vonatkozó intézkedéseket illetően.</li> </ul> <p><b>Az egyéni munkavállalóhoz szóló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rugalmassági intézkedések: a hosszú távú rugalmasság beépítése a munkaerő-szerkezetbe és a hosszú távú munkaidőbeli rugalmasságra („munkaidő-elszámolás”) vonatkozó belső szabályzatba; munkahelyi rotáció.</li> <li>Képzési intézkedések: <ul style="list-style-type: none"> <li>Támogatás a tanulási tanácsadók („tanulási képviselők”) létrehozásában, hogy segítsék a munkavállalókat a megfelelő képzés kiválasztásában;</li> <li>Egyéni kompetencia-mérlegek („Bilans de compétences”) időszakos létrehozása (az egyéni kompetencia és motiváció felmérése azzal a céllal, hogy az egyéni képzési tervet meghatározzuk és megerősítsük);</li> <li>Egyéni képzési tervek kiadása (mennyiségi célkitűzésekkel);</li> <li>Egyéni tanulmányi számlák (olyan számlák, amelyek célja, hogy a tanuló választása szerinti oktatás díját ki finanszálja) és képzési költségvetés biztosítása;</li> <li>Képzési csomagok készítése külső szereplőkkel (regionális hatóságok, egyetemek/technológiai intézetek, képzési központok, képzési szolgáltatók, stb.) együttműködve;</li> <li>Jogszabályban vagy kollektív megállapodásban szabályozott képzési szabadság („Bildungsurlaub”) feljárnlása.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Belső partnerség: A munkavállalók bevonása és kollektív tárgyalás</b></p> <p><b>A munkavállalók bevonása, transznacionális szinten is</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony szociális párbeszéd megléte.</li> <li>Folyamatos, rendszeres és hatékony információszolgáltatás és konzultáció a munkavállalói képviselőkkel, amely lehetővé teszi számukra, hogy már a kezdetől fogva hozzájáruljanak, és elmondják nézetüket a szóban forgó téma minden tekintetében, miközben kellő figyelmet szánnak az érzékeny információk bizalmas jellegének védelmére) a következőkre vonatkozóan: <ul style="list-style-type: none"> <li>stratégiai diagnózis és orientáció,</li> <li>a foglalkoztatottság alakulása (mennyiségi és minőségi) és a lehetséges negatív vagy problematikus fejlemények kezelésére vonatkozó intézkedések.</li> </ul> </li> <li>Befektetés a munkavállalói képviselők képességeinek fejlesztésébe, beleértve a szakmai képzést is (gazdasági, pénzügyi, ipari, stb.).</li> <li>Kétféle irányú kommunikációs és jelentésküldő rendszerek megléte a munkavállalói képviselők különböző szintjei között (európai, nemzeti, regionális és üzemi szint)</li> <li>Az Európai Üzemi Tanácsok (EÜT-k) útján történő információ terjesztés a csoport teljes struktúrájában.</li> </ul> <p><b>Kollektív tárgyalás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkavállalói képviselőkkel való meg egyezés a változás kezelésére és a szerkezetátalakításra, valamint a humán erőforrásokra, a foglalkoztatottságra és a szakképzési kérdésekre vonatkozó konkrét eljárásokat illetően.</li> <li>Ahol a helyzet azt kívánja, a transznacionális vállalati megállapodások eszközének felhasználása az európai szintű szerkezetátalakítások keretjárdásainak meghatározására, lehetővé téve ennek a nemzeti szinten történő adaptációját is.</li> </ul> <p><b>Külső partnerségek</b></p> <p><b>A régiók felé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A már meglévő munkakapcsolatok és a regionális önkormányzatokkal, egyetemekkel, oktatási és képzési szolgáltatókkal, technológiai intézetekkel, fejlesztési ügynökségekkel és más érintettekkel való partnerségek felhasználása; a hosszú távú stratégia velük való megosztása.</li> <li>Részvételei, hozzájárulás és profit a külső állás és készség megfigyelőközpontoktól.</li> <li>Más szintek (ágazati, nemzeti, stb.) partnerségeiben, hálózataiban és más kezdeményezéseiben való részvételei.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai előmenetltre vonatkozó intézkedések:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Képzési bázis” (a nyílt napokon a szakmai előmenetel lehetőségeinek megismeréséhez adott tájékoztatói eszközök);</li> <li>• „Karrier-sarok” (minden egyes dolgozó számára elérhető tájékoztatói rendszerek az állásokkal kapcsolatos fejleményekről, a szünetelő intézkedésekről és a mobilitási lehetőségekről);</li> <li>• Munkahelyi rotációs intézkedések kidolgozása.</li> </ul> </li> <li>• Más intézkedések:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Új munkavállalói integrációja (betanítás, oktatók);</li> <li>• Szakmai gyakorlatokon való részvétel és kettős oktatási rendszerek.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Belső és külső mobilitást elősegítő intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szerződéses felelősök kiterjesztése (a szükséges kompetenciáktól függően: funkcionális rugalmasság, munkakörbővítés vagy munkahelyi rotáció).</li> <li>• Szakképzési „családok” megnevezése a főbb kompetenciák és az őket összekötő hidak mindegyikére; álláscsaládok szerinti utelvelek (mobilitást elősegítő eszközök).</li> <li>• Belső kommunikáció kialakítása a vállalaton vagy vállalatcsoportokon belüli állásúresedésekkel kapcsolatban.</li> <li>• A tudás és a tapasztalat oklevelek (belső és külső) általi elismerése és hitelesítése.</li> <li>• A dolgozók vállalatok közötti mobilitását: ösztönző és megkönnyítő programok kidolgozása (Mobilitási állomány más vállalatokkal).</li> </ul> <p><b>Az egyenlő bánásmódot biztosító és a sokszínűséget elősegítő intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A veszélyeztetett csoportok egyenlő kezelése, sokszínűsége és pontos megnevezése: az egyenlő bánásmódra vonatkozó jelentések, a nők műszaki jellegű szakmákban és a veszélyeztetett csoportok minden kompetencia-szinten és funkcióban való elhelyezkedésének elősegítése</li> <li>• A pszichoszociális egészség figyelemmel kísérése, különös tekintettel a változáshoz való alkalmazkodásra.</li> </ul>	<p><b>Az üzleti környezet felé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatékony feltérképezés és előrelátó munka az összes érintettel (különösen a cég értékláncahoz tartozókkal), akikre kihatással lehet a szerkezetátalakítás, és hozzá tudnak járulni a hatás csökkentéséhez.</li> <li>• A gyakorlatok hatékony megosztása más cégekkel a helyi ágazati munkavállalói szervezeteken keresztül.</li> <li>• Az egész elárási lánc figyelése és támogatása.</li> <li>• Versenyképességi központok (üzleti szövetségek, kutatási központok és oktatási intézmények, amelyek egy közös fejlesztési stratégiával szinergiákat hoznak létre innovatív projektek körül) megteremtése, és azokban való részvétel</li> <li>• Mobilitási központok (a munkavállalóknak és családjaiknak a mobilitási időszakuk során nyújtott segítség által a mobilitás bátorítására és elősegítésére törekvő központok) megteremtése, és azokban való részvétel.</li> <li>• Együttműködési hálózatok kezdeményezése kkv-kkal és azokban való részvétel.</li> </ul>
--	--

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI FOLYAMAT SORÁN**

A szerkezetátalakítási folyamat társadalmilag felelős vállalati kezelésének három fontos lépése van: első lépés a **belső konszenzus kialakítása** szükség szerint; a második lépés **minden lehetőség feltárása** mielőtt még elbocsátásokat terveznének; a harmadik lépés **egyéni és személyre szabott támogatás biztosítása azon dolgozók számára**, akiknek az elbocsátása nem elkerülhető, hogy ezzel javítsuk a munkaerőpiacra való gyors visszatérésüket. Ezek a lépések nem feltétlenül valnak el időben, gyakran párhuzamosan alakulnak ki.

<p>TEVÉKENYSÉGEK</p> <p><b>Közösen kialakított diagnózis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyértelmű üzleti alapok megtervezése a változáshoz és szerkezetátalakításhoz.</li> <li>• A szerkezetátalakítási terv integrálása a vállalat hosszú távú stratégiájával.</li> <li>• A munkavállalói képviselők átfogó tájékoztatása és konzultáció a tervezett szerkezetátalakítási döntésekkel kapcsolatban a lehető legkorábban, és minden esetben egy olyan időpontban, amikor a lehetőségek még nyitottak, továbbá lehetővé tenni a számukra, hogy hozzájáruljanak, és kifejtsek álláspontjukat a döntések minden vonatkozásában.</li> <li>• Az EÜT-k, mint értelmes tájékoztatói és konzultációs eszköz, lehetőleg jobb felhasználása transznacionális szerkezetátalakítás esetén, valamint az eredmények terjesztésére a csoport teljes struktúrájában.</li> <li>• A külső érdekeltek (régión, stb.) bevonása a szerkezetátalakításhoz vezető diagnózis kialakításába.</li> </ul>	<p>A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK</p> <p><b>Belső erőforrások és eljárások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A nemzeti és transznacionális szintű meggyezések a szerkezetátalakítás kezezésével és konkrét intézkedésekkel kapcsolatban.</li> <li>• Nyitottság és stratégiai jellegű gondolkodásmód, aminek át kell járnia az egész szervezetet és az alkalmazottakat is.</li> <li>• Tájékoztatói és konzultációs eljárások a munkavállalói képviselőkkel minden tervezett intézkedéssel kapcsolatban annak érdekében, hogy széleskörű konszenzust alakítsunk ki a tervezett intézkedésekkel kapcsolatban.</li> <li>• Meggyezés a munkavállalói képviselőkkel a bizonyos szerkezetátalakítási helyzetekben követendő eljárásomóddal kapcsolatban.</li> <li>• Minden szereplőnek méltányos módon részt kell vennie.</li> <li>• A vállalat minden alkalmazottja számára egyenlő bánásmódot és lehetőségeket kell biztosítani, elkerülni az egy kaptafára menő megoldások torzítását, és amennyire csak lehetséges, be kell vonni a középvezetést.</li> </ul>
---	---

<p><b>Minden lehetőség feltárása az elbocsátások előtt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csak végső megoldásként tervezzünk elbocsátásokat.</li> <li>• A tervezett intézkedések időbeli sorrendjének meghatározása.</li> <li>• Alternatív megoldások feltárása: a vállalat dolgozók által történő felvásárlása, természetes távozás főleg nyugdíjazás által, vagy végső megoldásként korai nyugdíjazás, tárgyalásos alapú távozás, belső vagy külső átcsoportosítás, a munkaintenzitás csökkentése, munkaidő csökkentés, belső erőforrások felhasználása korábban kiszervezett feladatokra (insourcing), szakmai útmutatás, más munkahely találásában vagy vállalkozás indításában nyújtott segítség.</li> <li>• Valószínűleg feladatra kerülő ipari telephelyek felújításának és újraelosztásának tervezése mind környezeti védelmi intézkedésként mind pedig az elveszendő munkahelyek egy részének felvételére.</li> </ul> <p><b>Egyéni és személyre szabott támogatás biztosítása a dolgozók számára</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Információs és tanácsadó központok felállítása, hogy átfogó tájékoztatást adjanak az elbocsátott vagy elbocsátással fenyegetett dolgozóknak a munkaerőpiaccal, jogaikkal és a tárgyalással megállapított távozási feltételekkel kapcsolatban.</li> <li>• Mozgékonyági és átcsoportosítási egységek kialakítása a vállalatokon belül (szerkezetváltási egységek).</li> <li>• Ezen egységek vagy más módszerek által: foglalkoztathatósági és kártérítési intézkedések kialakítása:       <ul style="list-style-type: none"> <li>• képzés, átképzés és átcsoportosítás,</li> <li>• az álláskeresésben nyújtott segítség (beleértve az álláskeresés céljára adott szabadságot is),</li> <li>• tanácsadás és pszichológiai támogatás mind az elbocsátott dolgozóknak, mind a vállalatnál maradóknak,</li> <li>• segítség nyújtása kkv-k és szövetkezetek létrehozásához,</li> <li>• kártérítések fizetése.</li> </ul> </li> <li>• A szerkezetátalakítás eredményeképpen kialakuló pszichoszociális egészségi helyzet figyelemmel kísérése.</li> </ul>	<p><b>Külső szereplők részvétele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A már meglévő munkakapcsolatok és a regionális önkormányzatokkal, egyetemekkel, oktatási és képzési szolgáltatókkal, technológiai intézetekkel, fejlesztési ügynökségekkel és más érintettekkel való partnerségek felhasználása.</li> <li>• A Regionális munkacsoportokban való részvétel (közös munkacsoportok az elbocsátott alkalmazottak támogatására, alapítványok elbocsátott alkalmazottak számára, stb.)</li> <li>• Együttműködési hálózatok kezdeményezése kkv-kkal, részvétel illetve azok felhasználása.</li> <li>• A teljes ellátási lánc hatékony nyomon követése és támogatása.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI MŰVELET UTÁN</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;">TEVÉKENYSÉGEK</p> <p><b>Értékelés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Értékelési és újratárgyalási folyamat a munkavállalói képviselőkkel</li> <li>• Éves szociális és foglalkoztatási jelentés kiadása egy, a szerkezetátalakításnak szentelt fejezettel.</li> </ul> <p><b>Az elbocsátott dolgozók nyomon követése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az elbocsátott dolgozók szakmai pályafutásának egy bizonyos ideig való nyomon követéséhez való hozzájárulás.</li> </ul>	

## MUNKAVÁLLALALÓI KÉPVISELŐK

A szerkezetátalakítási folyamat során a vezetésnek lényegi szerepe van a munkavállalói képviselői. Mindazonáltal be kell vonni őket és aktívan részt kell venniük minden előrelátó intézkedésben és a vállalat által külső vagy belső szinten felállított állandó mechanizmusban. Mivel a munkavállalói képviselői, abban az egyedülálló helyzetben vannak, hogy módjukban áll együtt dolgozni a változásmenedzserrel, elősegíteni a zökkenőmentes változást és szerkezetátalakítást, és szavatolni, hogy a munkavállalók érdekei ne szenvedjenek csorbát.

**ÁLLANDÓ TEVÉKENYSÉGEK**

A munkavállalói képviselők vállalati és csoportszinten a vezetés nélkülözhetetlen megfelelő minden **alkalmazási és szakképesítési szükségelt előrejelzésére és kezelésére** irányuló intézkedés során. Ők ezeknek a politikáknak a végső kedvezményezettjeit, azaz a munkavállalókat képviselik, ezért kiváltságos helyzetet élveznek azok mozgósításában. Mélyreható ismeretekkel rendelkeznek továbbá ezekben a kérdésekben, és külső szervezetekkel is kapcsolatban állhatnak. Teljes körű részvételük a változások adaptálásának és a szerkezetátalakítási folyamat teljességének során és már ebben a korai előrejelzési fázisban is létfontosságú.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Stratégiai jelentőségű hosszú távú megfigyelés transznacionális szinten is</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Részvétel a helyzet és a vállalat gazdasági és pénzügyi helyzetében várhatóan beálló változások, valamint a műszaki fejlesztések állandó megfigyelésében a széleskörű piaci, ágazati és társadalmi trendek tükrében.</li> <li>Az ágazati specifikumok elemzésére és a vállalat globális ellátási láncban elfoglalt helyére vonatkozó üzleti terv stratégiák kialakításában való részvétel és hozzájárulás.</li> </ul> <p><b>A vállalat alkalmazási és szakképzési szükségleteinek folyamatos feltérképezése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az új szakképzési szükségletek (mennyiségi és minőségi) felismerésében való részvétel az innovációs és fejlesztési stratégiákkal összhangban.</li> </ul> <p><b>A munkavállalók részvétele a több éves tervben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hozzájárulás a több éves alkalmazási és szakképzési tervhez.</li> <li>Aktív részvétel a foglalkoztatás alakulásának előrejelzésére és a matematikus fejlemények kezelésére irányuló tájékoztatói és konzultációs eljárásokban.</li> </ul> <p><b>Az egyéni munkavállalóhoz szóló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Párbeszéd és kollektív tárgyalás révén való hozzájárulás a rugalmas és biztonságos szerződéses megkötéséhez (hosszú távú rugalmas munkaidő, foglalkoztathatóság/képzés/pályafutás elősegítése/mobilitás).</li> <li>Aktív részvétel minden egyéni támogatási intézkedések előkészítésében és foganatosításában.</li> <li>„Tanulási tanácsadóként” való közreműködés a munkavállalók, és főleg a veszélyeztetett munkavállalók mellett (személyed tanácsadás a tanulással, pályával, tanfolyamokkal, szakképesítéssel, és a tanulási pénzügyi támogatásával, stb. kapcsolatban).</li> <li>Létrehozni egy stressz-megfigyelőközpontot a helyzet egészségi mutatóinak megfigyelésére különös tekintettel a változásokhoz való alkalmazkodásra.</li> </ul> <p><b>A belső és külső mobilitás elősegítésére irányuló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Párbeszéd és kollektív tárgyalás révén való hozzájárulás a szerződéses feladatok körének bővítéséhez.</li> <li>Részvétel minden mobilitási tervben, és amikor csak szükséges, vagy megfelelő, tárgyalás ezzel kapcsolatban.</li> </ul> <p><b>Az egyenlő bánásmódot és a diverzitás elősegítését célzó intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az egyenlő bánásmódot, megkülönböztetés-mentességet és a veszélyeztetett csoportok támogatását szolgáló politikák meghatározásában, tárgyalásában és bevezetésében való részvétel.</li> </ul>	<p><b>Belső partnerség: A munkavállalók bevonása és kollektív tárgyalások</b></p> <p><i>Részvétel a munkavállalók bevonására irányuló folyamatokban transznacionális szinten is</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az alkalmazási és szakképzési kérdések központi fontosságának kihangsúlyozása a vállalat stratégiai tervezésének és döntéseinek folyamataiban.</li> <li>Saját mechanizmusok megléte a vállalat gazdasági és pénzügyi helyzetében várhatóan beálló változások megfigyelésére, valamint hozzájárulás a tájékoztatói, konzultációs és közös diagnosztikus folyamatokhoz a stratégiai kérdésekkel kapcsolatban, független elemzői minőségben.</li> <li>Részvétel a stratégiai jellegű és specifikus döntéshozatalban a vállalaton belül valamint az előretérítő alkalmazási és szakképzési tervezésre vonatkozó tájékoztatói és konzultációs folyamatok során.</li> <li>Az EÜT-ken mint a széleskörű ismeretek kialakításának eszközén keresztül történő befektetés és cselekvés, valamint közzététel a csoport minden szintjén formális és informális csatornákon és mechanizmusokon keresztül.</li> <li>Az információcsere általános elősegítése a vállalati és a nemzeti szintű képviselők között – szakszervezeti irodák a vállalat különböző szintjei, szakszervezetek közötti együttműködés és különböző szintű képviselők között (európai, nemzeti és üzemi szinten).</li> <li>Már meglévő mechanizmusok a közbeavatkozási képesség kialakítására a minden képviselőnek nyújtott gazdasági, pénzügyi és ipari kérdésekkel kapcsolatos képzés és külső szakértelem révén.</li> <li>Idő és erőforrások befektetése a veszélyeztetett munkavállalói kategóriákba (nők, fiatalok, fogyatékkal élők, idősök, stb.)</li> <li>A vállalat minden alkalmazottja számára egyenlő bánásmódot és lehetőségeket kell biztosítani, elkerülni az egy kaptárára menő megoldások torzítását, és amennyire csak lehetséges, be kell vonni a középvezetést.</li> </ul> <p><b>Kollektív tárgyalások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Megállapodásra lépni egy GPEC típusú társasággal (HR, foglalkoztatás/szakképzés és szerkezetátalakítási tervezés); a foglalkoztatási/szakképesítési kérdések bevezetése az előrejelzési megállapodásokban.</li> <li>A nemzetközi vállalati szintű megállapodások hatékony felhasználása a fenti célokra, amikor csak alkalmas.</li> </ul> <p><b>Külső partnerségek</b></p> <p><b>A régiók felé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A regionális partnerségekben és hálózatokban való részvétel, beleértve az állás és szakképesítés megfigyelőközpontokat is.</li> <li>Más szintek (ágazati, nemzeti, stb.) hasonló kezdeményezéseiben való részvétel.</li> </ul> <p><b>Az üzleti környezet felé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Munkakapcsolatok és csere kialakítása az ellátási lánc képviselőivel.</li> <li>Az üzleti környezet támogatására irányuló intézkedésekben való részvétel.</li> <li>Transznacionális hálózatépítés és csereké fejlesztése.</li> <li>Az alvállalkozók alkalmazottaira irányuló lépések bátorítása a szerkezetátalakítás keretén belül.</li> </ul>



**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI FOLYAMAT SORÁN**

A munkavállalói képviselőknek kulcsfontosságú szerepe van a szerkezetátalakítási folyamat három fő lépésében: konszenzus kialakítása, minden lehetőség feltárása még az elbocsátások előtt és személyes támogatás az elbocsátott munkavállalóknak.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Közösen kialakított diagnózis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Közös diagnózis kialakítása a vezetéssel együtt és hozzájárulás annak minden szinten történő közvételéhez.</li> <li>• A vezetés olyan tevékenységeiben való részvétel és hozzájárulás, amelyek a munkavállalói képviselőknek a szerkezetátalakítási intézkedések indokaival és tervezett tartalmával kapcsolatos tájékoztatására és konzultációra irányulnak.</li> <li>• Az EÜT és az Európai Szakszervezetek Szövetsége mint fórum, valamint kompetencia és tudás forrásként való felhasználása transznacionális szerkezetátalakítási műveletek esetén.</li> <li>• Vállalat-specifikus eljárások megegyezései kialakítása konkrét szerkezetátalakítási helyzetek kezelésére.</li> </ul> <p><b>Minden lehetőség feltárása az elbocsátások előtt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teljes körű részvétel a vezetéssel folytatott megbeszéléseken az elbocsátások lehetséges alternatíváival kapcsolatban.</li> <li>• Európai szintű keret-megállapodások létrehozása a szerkezetátalakítás kezelésére az EÜT-vel együttműködve és az Európai Szakszervezetek Szövetségének segítségével.</li> <li>• Tárgyalások folytatása a vezetéssel a lehetséges alternatív lehetőségek tartalmát illetően.</li> <li>• Tapasztalat- és eszmecsere a helyi szereplőkkel, európai képviselőkkel és a más képviselőkkel kialakított hálózat révén, a teljes értékű hálón.</li> </ul> <p><b>Egyéni és személyre szabott támogatás az elbocsátott dolgozók számára</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hozzájárulás a tájékoztatáshoz és tanácsadó központ.</li> <li>• A felfedhető elbocsátásra kerülő dolgozókat támogató mechanizmusok megfogalmazásához és bevezetéséhez való hozzájárulás, beleértve a tárgyalásokat és megállapodásokat, amikor ez lehetséges.</li> <li>• Az elbocsátott dolgozók nyomom követése, amíg új állást nem találhatnak.</li> </ul>	<p><b>Belső erőforrások és eljárások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A különböző rendelkezésre álló eszközök és erőforrások ismerete és részvétel az oktatásokon, amelyeket a munkavállalókkal folytatott kommunikáció követ.</li> <li>• A lehető legtöbb tájékoztató és konzultációs eszköz megvizsgálása mind a szerkezetátalakítási vezetőség eljárásának viszonylatában és konkrét intézkedéseket illetően.</li> <li>• Nyitottság és stratégiai jellegű gondolkodásmód, aminek át kell járnia az egész szervezetet, valamint a munkavállalókat és azok képviselőit is.</li> <li>• Javítani és elősegíteni a munkavállalók különböző képviselői nézőpontjának koherenciáját.</li> </ul> <p><b>Külső szereplők részvétele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Külső partnerek részvétele a szélesebb körű hálózatokban és az egyéni dolgozóknak támogatást nyújtó mechanizmusokban és struktúrákban (pl. regionális munkacsoportokban.)</li> <li>• Az egész ellátási lánc integrációjának fejlesztése a szerkezetátalakítási folyamat előkészítése és kezelése során.</li> </ul>

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI MŰVELET UTÁN**

TEVÉKENYSÉGEK
<p><b>Értékelés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szerkezetátalakítás hatásainak kiértékelése és a megállapodások újratárgyalása, amennyiben szükséges.</li> <li>• A szerkezetátalakítással kapcsolatos szociális intézkedések hatékonyságának ellenőrzése.</li> <li>• Az Éves szociális és foglalkoztatási jelentés készítéséhez való hozzájárulás és annak véleményezése.</li> </ul> <p><b>Az elbocsátott dolgozók nyomom követése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az elbocsátott dolgozók szakmai pályafutásának egy bizonyos ideig való nyomom követéséhez való hozzájárulás.</li> </ul>



## ALKALMAZOTTAK

Az alkalmazottak és a vállalatok a szerkezetátalakítási folyamatok legfontosabb szereplői, ugyanakkor nagyon gyakran fő áldozataik is.

A többi szereplő konkrét felelősségeinek sérelme nélkül egy sor olyan feltétel megteremtése során, amelyek tényleges lehetőséget adnak a munkavállalóknak arra, hogy tájékozódjanak a folyamatok között, a munkavállalói felelősség szempontjából minden, a szerkezetátalakítás társadalmi költségeinek minimalizálására irányuló törekvésnek a sikere a következőktől függ:

- Saját kezdeményezőkézségüktől, dinamizmusuktól és mindenkori pozitív hozzáállásuktól, és nem csak a szerkezetátalakítás során, vagy amennyiben állásuk elvesztésének konkrét veszélye merül fel.
- Saját információszerző képességüktől olyan információk megszerzésére, ami segíti őket a helyzet megértésében (amennyire lehetséges, már a szerkezetátalakítási történések előtt), valamint az adaptációs eszközök alkalmazására való képességüktől.
- Attól, hogy milyen közel állnak képviselőikhez az összes szinten.
- Azon képességüktől, hogy foglalkoztathatók és mozgékonyak legyenek, és képesek legyenek a szakmai váltásra.
- A munkavállalók támogatását és **foglalkoztathatóságuk** erősítését szolgáló, már meglévő keretektől és tevékenységektől.

A szereplőknek ezen csoportja számára különösen fontos kihangsúlyozni, hogy az ezt lehetővé tévő **keretek és intézményi** körülmények lényeges szerepet játszanak abban, hogy hogyan képesek lépéseket tenni.

A munkavállalóknak felajánlott képzési és támogatási lehetőségek nagymértékben különböznek lehetnek az alkalmazott besorolásától (kiközvetített alkalmi munkavállalók, időszakos munkavállalók, stb.) és a vállalat méretétől függően.

**ÁLLANDÓ TEVÉKENYSÉGEK**

Az alkalmazottaknak fontos szerepe van saját kompetenciáik, készségeik és képességeik fejlesztésében, hogy ezzel megerősítsék alkalmazkodási képességüket (foglalkoztathatóságukat). A többi szereplőnek aktívan kell tevékenykednie azon keretfeltételek és intézmények megteremtésén, amelyek a munkavállalók számára szükségesek ahhoz, hogy lépni tudjanak ezen célok elérése érdekében.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Az alkalmazási és szakképzési szükségletek folyamatos feltérképezése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mozgékony, kompetencia és alkalmazkodási képesség fejlesztése.</li> <li>• Részvétel, valamint a vállalat jövőbeli készség-igénye és a régió foglalkoztatás- és készség-igénye feltérképezésének szoros figyelemmel kísérése közvetlenül, és képviselők révén.</li> </ul> <p><b>Több éves alkalmazási és szakképzési tervek vállalati és regionális szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A többéves tervhez való hozzájárulás közvetlenül és képviselők révén.</li> <li>• Aktívan és állandóan informálódni a vállalatban és régióban belüli foglalkoztatás alakulásával és a lehetséges matematikus fejlemények megoldására tervezett lépésekkel kapcsolatban.</li> </ul> <p><b>Az egyéni munkavállalókhöz szóló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugalmasságot biztosító eszközök: nyitottság a foglalkoztatási és munkaidő alakulásával kapcsolatban és rugalmasság.</li> <li>• Képzési eszközök:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyitottnak lenni a készség javítására.</li> <li>• Gyakorolni az oktatáshoz és képzéshez való jogot és elfogadni az oktatás és képzés elfogadásának az ezzel járó kötelezettséget.</li> <li>• Egyéni tanulmányi számlák alkalmazása.</li> <li>• Az egész életen át tartó tanulásba és folyamatos szakmai továbbképzésbe való befektetés.</li> </ul> </li> <li>• A szakmai előmenetellel kapcsolatos lépések:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai önéletrajz készítése; a belső pályalehetőségek figyelemmel kísérése.</li> <li>• Internetes eszközök felhasználása az üzleti élettel, foglalkoztatással és készségek alakulásával kapcsolatban a vállalatban és a régióon belül.</li> <li>• Munkaiügyi tanácsadó felkeresése; a vállalatban belüli készségigényekkel és a saját készséghiánnyal kapcsolatos felmérést kérni valakitől a képzésre való tekintettel („bilan de compétences”, azaz kompetencia-mérleg)</li> <li>• Személyes vagy szakmai projekten végzett munka.</li> <li>• Szociális kompetenciák kifejlesztése.</li> <li>• Rendszeres felmérést kérni a munkára és teljesítményre vonatkozóan, és megbeszélni a szakmai előmenetelt.</li> <li>• Minden lehetséges tájékoztatósi eszköz, szakmai útmutató és vállalaton kívüli mobilitási lehetőség felhasználása az egyéni szakmai előmenetel tervezésére.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>A belső és külső mobilitás elősegítésre irányuló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendelkezésre állni szerződéses multi-tasking céljára.</li> <li>• Belső információs eszközök felhasználása belső mobilitás és áthelyezések céljára.</li> <li>• Bizonyítványok bekérése a formális és informális tanulásban.</li> <li>• Aktív információkeresés a jövőbeli munkalehetőségekkel kapcsolatban (helyi állásközvetítők és mobilitási állományok, stb.)</li> </ul> <p><b>Az egyenlő bánásmódot és a diverzitás elősegítését célzó intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egyenlő bánásmódot, megkülönböztetés-mentességhez és a veszélyeztetett csoportok támogatásához való hozzájárulás és azzal kapcsolatos folyamatok tájékoztató.</li> </ul>	<p><b>Belső partnerség: a munkavállalók bevonása és kollektív tárgyalások</b></p> <p><b>A munkavállalók bevonása transznacionális szinten is</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A társadalmi párbeszéd javításához szükséges feltételek megállapítása.</li> <li>• Folyamatos kapcsolat a munkavállalói képviselőkkel a vállalat stratégiai kérdéseivel kapcsolatban.</li> <li>• Folyamatosan rendelkezésre álló információ a vállalattal / ágazattal / helyi gazdasági környezettel kapcsolatban.</li> </ul> <p><b>Kollektív tárgyalások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendelkezésre álló információ a jövőbeli megállapodásokkal és a változás és a szerkezetátalakítás kezelésének eljárás módjaival kapcsolatban, beleértve a vezetés és a munkavállalói képviselők által tett lépéseket transznacionális szinten.</li> </ul> <p><b>Külső partnerségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendelkezésre álló információ a jövőbeli foglalkoztatással, oktatással és képzési lehetőségekkel kapcsolatban (helyi és nemzeti hatóságokkal).</li> <li>• A részvétel megnyitása minden helyi önkormányzatok által szervezett, a foglalkoztatási lehetőségek és készségek fellendítését célzó kezdeményezésben.</li> </ul>

## A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI FOLYAMAT SORÁN

Sok olyan állandóan végzendő tevékenység van, amely akkor is hasznos lesz, ha a szerkezetátalakítás már megtörtént. Azok a munkavállalók, akik proaktívan belevágnak ezekben az állandó jellegű tevékenységekbe, felkészültebbek lesznek a munkanélküliség kockázatával szemben és hamar visszakérülnek a munkaerőpiacra. Ezeken az állandó jellegű tevékenységeken túl vannak olyanok is, amelyek nagyon hasznosak a szerkezetátalakítás során.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Közösen kialakított diagnózis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Információkérés a vállalat stratégiájára és a munkaerőpolitikai fejleményekre vonatkozóan.</li> <li>• Információkérés a vállalat fejlődésére és az esetleges szerkezetátalakításra vonatkozóan.</li> <li>• Szoros kapcsolat fenntartása a saját képviselőkkel és aktív részvétel az információszolgáltatásban, a konzultációban és a terjesztési eljárásokban.</li> </ul> <p><b>Az elbocsátásokat megelőző lehetséges választások keretében</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyéni cselekvési terv kidolgozása az álláskeresésre (vállalaton belüli új állás, más vállalatokon belüli új állás, új állás egy más munkahelyen, stb.) és nyitottság a vállalaton belüli/vállalatok közötti mozgásra.</li> <li>• Egyéni találkozó kérése a vonatkozó vezetővel a szociális csomag megtárgyalása (annak meghatározására, hogy mi lesz a legjobb csomag az illető új elhelyezkedéséhez).</li> <li>• A szerkezetátalakítás kezelésében való részvétel (pszichológiai hatás).</li> <li>• Betanítási igénylése a teljes szerkezetátalakítási folyamat ideje alatt.</li> <li>• Képzés igénylése új munkára való jelentkezéshez, életpálya-tanácsadás és a munkalehetőségeknek megfelelő specifikus képzés.</li> <li>• „Képzési szabadság” igénylése.</li> </ul> <p><b>Egyéni támogatás igénylése a munkavállalók számára</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapcsolat fenntartása a munkavállalói képviselőkkel a szerkezetátalakítási tervre és folyamatra vonatkozóan.</li> <li>• Kapcsolat fenntartása az „átcsoportosítási egységekkel” és a „szerkezetváltási egységekkel” (a vállalaton belüli létrehozott egység, egy csoport az elbocsátott dolgozók nyomon követésére), amennyiben vannak ilyenek.</li> <li>• Jelentkezés a munkaügyi hivatalnál (job centre) az állásajánlatokkal kapcsolatos információ beszerzése érdekében.</li> <li>• Munkáltató segítségének igénylése a létszámcsokkentés előtti időszakra, (fizetett szabadság új állás kereséséhez, helyszíni berendezések/ támogatás).</li> <li>• Képzés igénylése a munkanélküli időszakra.</li> <li>• Interjú technikák gyakorlása.</li> <li>• Alapvető szakképzési tanfolyamok közvetlenül a létszámcsokkentés után.</li> <li>• Esetleges földrajzi mobilitás vagy áthelyezés esetén segítség igénylése a többi családtag elhelyezéséhez.</li> <li>• A „munkáltatói szövetkezetek” lehetőségeinek feltérképezése (amelyek kollektív támogatást nyújtanak a saját vállalkozásba kezdők számára) önálló vállalkozás indítása céljából.</li> <li>• Belépés több munkáltatós szervezetekbe (munkaadói szervezetek, közös munkalehetőség állományok, mobilitási állományok, kétségállomány kezelő umbrella vállalatok, stb.).</li> <li>• Közintézmények képzési minősítésre adott pénzügyi ajánlatainak feltérképezése.</li> </ul>	<p><b>Erőforrások és eljárások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Érthető információ a szerkezetátalakítás szabályainak jogi és konvencionális tervezetéről vonatkozóan.</li> </ul> <p><b>Külső szereplők részvétele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Készség a hatóságok által nyújtott állásteremtő szervezetekben való részvételre.</li> </ul>

## A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI MŰVELET UTÁN

### TEVÉKENYSÉGEK

#### Az elbocsátott dolgozók nyomon követése

- Részvétel a saját karrierlehetőségek alakulására vonatkozó tájékoztatásokon.

## SZOCIÁLIS PARTNEREK ÉS ÁGAZATI SZERVEZETEK

A szociális partnerek munkaadókat és dolgozókat képviselnek interprofesszionális és ágazati szinten. A változás előjelezésében és kezelésében kulcsszerepet játszanak. **Beavatkozási képességük** a szociális párbeszéden és a kollektív tárgyalási mechanizmusokon keresztül minden szinten (helyi, regionális, nemzeti és európai) kiemelt helyre helyezi őket a szerkezetátalakítás előjelezéséhez és lebonyolításához szükséges szociális eszközök élénkítésének és fejlesztésének koordináló tevékenységében. Ezek fontos szereplői a szociális innováció, a gazdasági és szociális előrehaladás, a szolidaritás, a társadalmi beillesztés a jó foglalkoztatási gyakorlatok minden szintjén (nagyvállalati, ágazati régió). Az utóbbi években kifejlesztett különösen innovatív gyakorlatok a garancia-teremtés és a munkahely biztonságát biztosító alapok képzés és kollektív szerződés által.

## ÁLLANDÓ TEVÉKENYSÉGEK

A szociális partnerek és az ágazati szervezetek kiemelten nagy szerepet játszanak a **szervezeti változások előrelépésében és a munkaviszony, valamint az ahhoz szükséges készségek fejlődésében**. Tetteik – különösen ágazati szinten – magukba foglalhatják és kiegészíthetik a vállalati, nemzeti és regionális szintű tevékenységeket.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Az alkalmazási és szakképzési szükségletek folyamatos feltérképezése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Részvétel a megfelelő korai figyelmeztető eszközök és a vonatkozó mechanizmusok kialakításában és vezetésében a szerkezetátalakítás előrelépése és előkészítése céljából nemzeti, regionális és ágazati szinten.</li> <li>Ágazati szintű keretek megteremtése, a makrogazdasági változások megfigyelése és a közös társadalmi és foglalkoztatási célok meghatározása céljából.</li> <li>Mobilizáltság a munkavállalás, a munkahelyek és a szakképzés ágazati és regionális szintű fejlődésének hosszú távú előrelépésében, például aktív részvétel a területek ágazati és területi megfigyelése által.</li> <li>A véleménycsere előnyben részesítése és a gazdasági ágazatok új készség-igényeire és innovációra vonatkozó tárgyalások előmozdítása, tárgyalások serkentése ezen a területen.</li> </ul> <p><b>Keretek kidolgozása és a munkavállalók bevonása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konkrét kollektív tárgyalási eszközök kialakítása és új keretbe foglalása a szerkezetátalakítással együtt: a kollektív tárgyalás előmozdítása ezen a területen európai, nemzeti, ágazati, regionális, helyi és vállalati szinten.</li> <li>Kockázatmegosztási mechanizmusok kifejlesztése a munka elvesztésével kapcsolatban (garancia, képzés, és munkahelyi biztonságát biztosító alapok) vagy a hatóságokkal együttműködve.</li> <li>Rendszeres (kétoldali vagy háromoldali) tárgyalások folytatása a változást és szerkezetátalakítást előreléjőző és kezelő folyamatokról.</li> <li>Iránymutatás kidolgozása a szerkezetátalakítás előrelépéséhez ágazati, nemzeti és vállalati szinten.</li> </ul> <p><b>Az egyes dolgozókak célzó intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segély létrehozásának támogatása átcsoportosítás és/vagy átcsoportosítási egység vagy munkaügyi hivatal (job centre) felállítására, hogy minden egyes dolgozó szakmai jövője egyértelműen meghatározásra kerüljön.</li> <li>Hozzájárulás nemzeti, regionális vagy vállalati szintű szakképzési fejlesztési programokhoz vagy azok felállításához, valamint alulról felfelé építkező folyamatok előkészítése az egyes dolgozók számára.</li> <li>Szakképzési utalványok (voucher) megteremtésének támogatása a dolgozók számára foglalkoztathatóságuk növelésére.</li> <li>A szakmai képzés és a munkaminőség elősegítésének összekapcsolása minden egyes személy számára.</li> <li>Az egyének tudatosságának növelése az előrelátás fontosságára vonatkozóan, különös tekintettel a leginkább veszélyeztetett helyzetekre.</li> <li>Egyénre szabott intézkedések támogatása.</li> </ul> <p><b>A belső és külső mobilitás elősegítésére irányuló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A szakmai életút és az alkalmazotti időszakok közötti átmenet előmozdítása és biztosítása a vállalkozáson kívüli és belüli, különösen a kollektív szerződéses keretben belül.</li> <li>A megszerzett kompetenciákkal („szakmai útlevél”) kapcsolatos megállapodások megkötése.</li> <li>Innovatív társadalmi intézkedések a dolgozók belső és külső mobilitásának javítására (pl. személyi és családi támogató szolgáltatások kifejlesztése).</li> </ul> <p><b>Az egyenlő bánásmódot és a diverzitás elősegítését célzó intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A különböző munkajogi törvények közötti különbségek figyelembe vétele a megkülönböztetés elkerülésére és a veszélyeztetett helyzetben levő alkalmazottak átképzése vagy újraképzése problémájuk kezelése céljából.</li> <li>Az egyenlő bánásmód elősegítése.</li> <li>A veszélyeztetett csoportok (alulképzettek, ideiglenesen alkalmazásban álló vagy részmunkaidős dolgozók, stb.) alkalmazáshoz való hozzáféréseinek és abba való visszatéréseinek előnyben részesítése.</li> </ul>	<p><b>Belső partnerség és társadalmi párbeszéd; Dolgozói részvétel és kollektív tárgyalás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Előnyös körülmények a társadalmi párbeszéd előmozdítására.</li> </ul> <p><b>Dolgozói részvétel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A vállalati szintű képviselők szerepének és működésének összehangolása, beleértve ebbe az európai szintű (EÜT-k) és általában, alacsonyabb szintű szervezeteknél.</li> </ul> <p><b>Kollektív tárgyalások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Különböző szintű nemzeti, regionális vagy ágazati szereplők összehangolása.</li> <li>Ágazati és interprofesszionális kollektív tárgyalásokon keresztüli transznacionális megállapodások vállalati szintű felvázolása a szerkezetátalakítás előrelépéséről és kezeléséről valamint a dolgozók képviselőinek (beleértve az EÜT-eket) támogatása ilyen megállapodások végrehajtásában.</li> <li>Kollektív szerződések megtárgyalása, kockázatmegosztási mechanizmusok kifejlesztése a munka elvesztéséhez kapcsolódóan (garancia, képzés és munkahelyi biztonságát biztosító alapok) vagy részvétel hasonló a hatóságok által kialakított mechanizmusokban (nemzeti, regionális vagy ágazati szinten).</li> <li>Ágazati eljárásra vonatkozó megállapodások kifejlesztése a változás előrelépésére és kezelésére (ágazati megfigyelőközpont; képesítési tanács; stb)</li> </ul> <p><b>Külső partnerségek</b></p> <p><b>Az üzleti környezettel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Előreléjőző gondolkodásmód a vállalati vezetők és a kkv-k képviselőinek hozzáállásában és viselkedésében.</li> <li>A kkv-k helyzetének és jellemzőinek figyelembe vétele.</li> <li>A kkv-k támogatását előmozdító helyzetek.</li> <li>Párbeszéd elősegítése a helyi munkaerőpiac szintjén és együttműködés a foglalkoztatási hivatalokkal.</li> <li>Erős partnerség ágazati szinten.</li> </ul> <p><b>A régiókkal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vállalati szintű és ágazati társadalmi párbeszéd és kollektív tárgyalás megnyitása a regionális és helyi hatóságokkal, foglalkoztatási hivatalokkal és más jelentős érdekeltekkel; átlátható hosszú távú stratégia.</li> <li>Összehangolt tevékenység kialakítása a területen és háromoldali vagy négyoldali (regionális hatóságok, társadalmi partnerek, vállalkozás) előrelépéssel kapcsolatos megállapodások előmozdítása.</li> <li>Szakképzési fejlesztési irányelvek előmozdítása az ágazat szakértőivel és a kkv-ka is vonatkozó szakmaközi regionális keret megállapodások meghozatalának ösztönzése.</li> </ul> <p><b>Európai szinten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Referenciakeret létezése a szerkezetátalakításhoz és a változás előrelépésére (szakmaközi és ágazati)</li> <li>Referenciakeret létezése a foglalkoztatás és képzés fejlesztésére ágazati szinten</li> <li>Ágazati partnerség létezése európai szinten és európai szintű párbeszéd (pl. közös programok, megállapodások és közös akcióprogramok /keretek).</li> </ul>

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI FOLYAMAT SORÁN**

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Közösen kialakított diagnózis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A gazdasági háttér megértése, valamint más tagok, leányvállalatok körében és az összes érdekelttel együtt kialakított diagnózis.</li> <li>Egyértérs és a változást és a szerkezetátalakítást elősegítő világos üzleti alapokban.</li> <li>A több érdekelthez kiterjedő kommunikáció, hálózatépítés és irányítás elősegítése.</li> </ul> <p><b>A létszámszűkítés elkerüléséhez vezető minden lehetséges opció feltérképezése és megvitatása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A szakszervezetek európai koordinációjának elősegítése az EÜT-k megelőző és proaktív szerepének támogatására.</li> <li>Ösztönzés az európai szintű tárgyalásokra, amennyiben transznacionális szerkezetátalakításról van szó.</li> <li>A vállalatok és munkavállalók segítése az alternatívák teljes skálájának felismerésében és megértésében.</li> <li>Az összes a szerkezetátalakításhoz tervezett intézkedésre vonatkozó tárgyalás dinamikájának felvázolása és kifejlesztése.</li> <li>A kkv-kra vonatkozó minden specifikus kollektív intézkedés előrevetítése.</li> <li>A sokszínűségre és az innovációra irányuló kutatások támogatása (változás a termelésben és a munkaszervezésben), ösztönzés a dolgozók képzésének az új technológiákhoz történő alakítására.</li> <li>Konzultációs és tárgyalási eljárások kialakítása az implementáció nyomán kialakult változásokhoz a szakmaváltás politikájáról folytatott kollektív tárgyalással.</li> <li>Műszaki segítség a szakszervezetek, a munkaadói szövetségek és azok tagjai számára.</li> </ul> <p><b>Az elbocsátott dolgozók egyénenkénti támogatása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A belső mobilitási egységek („cellules de reconversion”) támogatása.</li> <li>Helyi mobilitási platformok (egy foglalkoztatási sávban több vállalattal, konkrétan kkv-kkal közösen történő) alakulásának támogatása. Ez a mobilitási vagy szakmaváltási platform nem kapcsolódhat egy konkrét vállalathoz vagy ágazathoz, és többszereplősnek kell lennie.</li> <li>Pszichoszociális segítségvonalak létrehozása.</li> <li>Ágazati képzési alapok fejlesztése az átcsoportosításhoz.</li> <li>A földrajzi mobilitást elősegítő intézkedések, úgymint lakhatási támogatás, mobilitási hozzájárulás kidolgozása.</li> <li>Funkcionális mobilitásra vonatkozó intézkedések bevezetése a vállalatok minőségi igényei alapján.</li> <li>Jól kidolgozott eszközkészletek az emberek munkanélküliséghez/újra-foglalkoztatáshoz való alkalmazkodásának segítésére.</li> </ul>	<p><b>Belső erőforrások és eljárások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A megállapodásokkal kapcsolatos tárgyalások minden szinten a köztük fennálló összhang és szociális koherencia megjérével.</li> </ul> <p><b>Külső szereplők részvétele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az összes érdekelt – területi hatóságok, magánvállalkozók, nem kormányzati szervezetek – közötti kooperáció.</li> <li>Kooperáció a kormányokkal az akadályok megszüntetése (a válság ideje alatti nagyobb rugalmasság) érdekében.</li> <li>A kkv-k érdekében létrehozott hálózatok.</li> <li>Európai szint: referenciakeretek meghatározása a szerkezetátalakítás kezeléséhez.</li> </ul>

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI MŰVELET UTÁN**

TEVÉKENYSÉGEK
<p><b>Értékelés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A szerkezetátalakítást követő folyamat figyelemmel kísérése.</li> <li>Az összes helyes gyakorlat cseréjének előmozdítása a szereplők között.</li> <li>A mindenkori gyakorlatok figyelemmel kísérése a szociális költségek csökkentése és a legjobb gyakorlatok terjesztése érdekében.</li> <li>A megállapodások alkalmazásának nyomon követése (minden szinten).</li> </ul> <p><b>Az elbocsátott dolgozók nyomon követése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hozzájárulás az elbocsátott dolgozók szakmai pályafutásának meghatározott ideig történő nyomon követéséhez.</li> </ul>



## REGIONÁLIS HATÓSÁGOK

A regionális hatóságoknak a nemzeti kormányok mellett fontos szerepe van **azon érdekeltek munkájának koordinálásában, akik** az egyes régiókban közbeavatkoznak, illetve részt vesznek az előrejelzési folyamatban (vállalatok, munkavállalói képviselők, szociális partnerek és ipari szervezetek, regionális fejlesztési ügynökségek, oktatási és képzési intézmények, egyéni munkavállalók, stb.)

A regionális hatóságok felelősségi körébe tartozó további feladat a **regionális fejlesztés, valamint** az olyan régiók **gazdasági és szociális szerkezetváltásának előmozdítása**, amelyeket már most érint, vagy valószínűleg érinteni fog a szerkezetátalakítás.

Ebben a vonatkozásban fontosnak tűnik, hogy a régiók **regionális munkacsoportokat** (a régió foglalkoztatásában érdekelteket összefogó testületeket) hozzanak létre és „**változásmenedzsereket**” képezzenek, akik a gazdasági, társadalmi és intézményi szereplők szervezésével foglalkoznak e két célkitűzés témájában.

A különböző szereplők által kialakított előrejelzések hatékonysága más és más attól függően, hogy mennyi idő áll rendelkezésükre a hatékony és stratégiai jellegű cselekvésre. A korai diagnózis nagyban hozzájárul a hatékony előrejelzéshez, míg a késői (vagy helytelen) diagnózis hátráltatja mind a stratégiai jellegű, mind a működési előrejelzés lehetőségét. Az idő valóban jelentős tényező.

ÁLLANDÓ TEVÉKENYSÉGEK

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>A vállalat alkalmazási és szakképzési szükségletek folyamatos feltérképezése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionális megfigyelőközpontok felállítása a gazdasági változás, foglalkoztatás és készségek megfigyelésére.</li> <li>• Regionális adatgyűjtés a tervezéshez.</li> <li>• Regionális hírszerző egységek felállítása a gazdaság ellenőrzésére és előzetes előrejelzési rendszer létrehozására.</li> <li>• Rendszeres munkakapcsolatok létrehozása nagy vállalatokkal információgyűjtés céljából, a regionális gazdaságra hatást gyakorló stratégiai tervekhez, valamint csere a regionális fejlesztési perspektívákkal kapcsolatban.</li> <li>• A rendelkezésre álló kompetenciák felmérése.</li> <li>• Emberi erőforrás-gazdálkodási menedzser klub létrehozása a változás kezelésére.</li> </ul> <p><b>Többéves üzleti, foglalkoztatási és készség-tervek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A regionális fejlesztés előmozdítása és támogatása:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-analízis (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzése) a regionális gazdaságra,</li> <li>• a terület fejlesztése új befektetők számára</li> <li>• a terület innovatív vezető ágazatainak felismerése</li> <li>• a helyi munkaerőpiac elemzése foglalkoztatási kockázatok szemponyjából,</li> <li>• a szereplők összehívása közös diagnózis kialakítására,</li> </ul> </li> <li>• szakképzés tervezési partnerségek létrehozása,</li> <li>• környezeti ellenőrzések végzése annak kiderítésére, hogy lehetséges-e új álláslehetőségeket teremteni környezetvédelmi projekteken,</li> <li>• különleges gazdasági zónák figyelembevétele,</li> <li>• helyi üzletek létrehozásának támogatása,</li> <li>• pénzügyi alapok biztosítása kutatás és fejlesztés (K+F) céljára,</li> <li>• állami támogatások megfontolása környezetbarát állásokhoz.</li> </ul> <p>Folyamatos tájékozódás a foglalkoztatás alakulására vonatkozó vállalati tervekkel kapcsolatban.</p>	<p><b>Belső partnerségek Régióon belül</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A változást ellenőrző állandó helyi testületek megléte: Regionális munkacsoport és „változás-menedzserek”.</li> <li>• Meglévő regionális köz- és magánintézmények a szerkezetátalakítás ellenőrzésére és kezelésére.</li> <li>• Megerősített regionális intézményi struktúra kompetenciák és készségek céljára.</li> <li>• A regionális megfigyelőközpontok megerősített legitimitása.</li> <li>• A szakosos szereplőkön túlmutató perspektíva, pl. a helyi lakossággal folytatott konzultáció.</li> </ul> <p><b>Az üzleti környezet felé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Köz- és magánintézmények elősegítése a gazdasági változásra való előkészületként.</li> <li>• Együttműködés egyetemmel, a felsőoktatással és K+F intézettel.</li> <li>• Képzés biztosítása kkv-k számára foglalkoztatással valamint szakképzési tervezés.</li> <li>• Klaszterek (pl. nagyvállalatok és szolgáltatók) felismerése.</li> <li>• A nagyvállalatok és kkv-k közötti párbeszéd támogatása.</li> <li>• Versenyképességi állományok (vállalkozási klaszterek) és technológiai platformok (közös K+F vállalkozások) és K+F javító eszközök támogatása.</li> </ul> <p><b>Külső felelősségek és partnerségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Részvétel a helyes gyakorlatok nemzeti és európai szintű cseréjében.</li> </ul>
<p><b>Az egyéni munkavállalóhoz szóló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segítség nyújtása a formális és informális tanulási hitelesítésének vonatkozásában.</li> <li>• Az egész életen át tartó tanulás politikáinak elősegítése.</li> <li>• Javaslattétel a képzésért járó adaptációs hitellel.</li> </ul> <p><b>A belső és külső mobilitás elősegítésre irányuló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adatbázis létrehozása a rugalmas munkaerő iránti munkáltatói igényekről.</li> <li>• A munkavállalók és munkáltatók egymáshoz illesztése.</li> </ul>	

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI FOLYAMAT SORÁN**

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Közösen kialakított diagnózis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korai előrejelzési rendszer kialakítása.</li> <li>• A szereplők összehívása és közös diagnózis kialakítása.</li> <li>• Hatásvizsgálat készítése a szerkezetátalakításról minden helyi partner bevonásával.</li> </ul> <p><b>Minden potenciális lehetőség feltárása az elbocsátások előtt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szerkezetátalakításon átment vállalatok fenntartható részeinek támogatása és új vállalkozások létrehozása.</li> <li>• A válságban lévő vagy utód nélküli vállalkozások alkalmazottak általi kezelésbe vétele.</li> <li>• Mobil szerkezetváltási egységek létrehozása (a munkavállalók átcsoportosítására szolgáló együttműködési egység főleg kkv-k esetén).</li> <li>• A terület feljavítása új befektetők számára illetve a helyi egységek megerősítése.</li> <li>• Támogatni az elhagyott létesítményekhez új felhasználók keresését.</li> <li>• Elősegíteni a mediációt.</li> </ul> <p><b>Egyéni segítséget nyújtani az elbocsátott dolgozóknak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Képzési eszközök:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• portálok létrehozása szakmai tanácsadás és képzés céljára;</li> <li>• a képzés elősegítése helyi szerkezetváltási egységek révén;</li> <li>• támogatni a képzési tanfolyamok fejlesztését és biztosítását (például alapvető készségekre, álláskeresésre és vállalkozásra szakosítva).</li> </ul> </li> <li>• Mobilitási intézkedések:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilitási platformok létrehozása a gazdasági fejlődés megtartásáért,</li> <li>• közös továbbképzési platformok létrehozása kkv-k és szociális vállalkozások számára;</li> <li>• a munkavállalói szövetségek és új vállalkozások támogatása;</li> <li>• egyablakos információs és tanácsadási rendezvények szervezése (ahol a dolgozók egyetlen forrásból megkapják az információt).</li> <li>• a földrajzi mobilitás (szállítás/lakás/gyermekfelügyelet) elősegítése egyéni mobilitási tevékenységek finanszírozása vagy társfinanszírozása;</li> <li>• támogatni a közös munkalehetőség-állományok munkáltatói csoportok által történő létrehozását;</li> <li>• erőforrás központok létrehozása munkanélüliek számára;</li> <li>• az elbocsátott munkavállalók összekapcsolása a kompetenciát igénylő vállalatokkal.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Az egyenlő bánásmód és a diverzitás elősegítését célzó intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az alkalmazottak elszigetelődésének megakadályozása társadalmi hálózatok létrehozásával.</li> <li>• Képzés biztosítása rövid távú és részidős munka mellett, illetve különösen veszélyeztetett csoportok számára.</li> </ul>	<p><b>Erőforrások és eljáráások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Regionális Munkacsoportok felhasználása az összes szereplő és erőforrás mobilizálása céljából szerkezetátalakítás esetén.</li> <li>• Pénzügyi támogatás nyújtása szükség esetén.</li> <li>• A kkv-k garanciáinak és bankkölcsönjeinek támogatása.</li> <li>• EU/nemzeti/más finanszírozási források meghatározott állásteremtő kezdeményezések támogatására.</li> <li>• Az EGA-hoz (Európai Globalizációs Alkalmazkodási Alaphoz) és más európai illetve nemzeti alapokhoz benyújtott kérelmek koordinálása.</li> <li>• A munkavállalói képviselők támogatási fellépésének finanszírozása.</li> <li>• A regionális koordinációs struktúra/hálózatok finanszírozása.</li> <li>• A szakmaváltások megszervezésére irányuló eszközök koordinálása.</li> <li>• Gyors válaszadási szolgáltatások létrehozása.</li> <li>• Gyors válaszadási képesség a szereplők szabályozási igényeire.</li> </ul> <p><b>Külső szereplők részvétele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatív kkv-k támogatása.</li> <li>• Kkv-kat támogató rendszerek, beleértve a hitelhez, képzéshez, segélyekhez és konzultációhoz való hozzáférést.</li> <li>• Több résztvevős platform az érdekeltek számára (szakmaváltási szerződés).</li> <li>• Az állami foglalkoztatási szolgálatok és magán munkaügyi hivatalok közötti együttműködés támogatása.</li> <li>• A meglévő, határon átvelő hálózatokat a továbbkövetítésben és kiküldetési kezdeményezésekben részt vevők rendelkezésre bocsátó mechanizmusok.</li> </ul>

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI MŰVELET UTÁN**

TEVÉKENYSÉGEK
<p><b>Értékelés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szerkezetátalakítási intézkedések kiértékelése és az eredmények közzététele.</li> <li>• A szerkezetátalakítás kezelésének elemzése és egy operatív bizottság kinevezése a jövőbeli szerkezetátalakítások kezelésére.</li> <li>• Regionális fejlesztési stratégiák kialakítása a szerkezetátalakítási tapasztalatok és hatások tükrében.</li> </ul> <p><b>Az elbocsátott dolgozók nyomán követése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hosszú távú kiértékelés folytatása az elbocsátott dolgozók szakmai karrierjére vonatkozóan.</li> <li>• Idősor-elemzési adatbázis létrehozása a kezelt szakmai karrieriek alapján.</li> </ul>

## NEMZETI HATÓSÁGOK

Bár a szerkezetátalakítási folyamat legfőbb szereplői a vállalatok, az alkalmazottaknak és szociális partnereknek, valamint hatóságoknak is fontos szerepük van. Ők adják a folyamat jogi kereteit, meghatározzák és követik a foglalkoztatási politikák céljait, kezelik a meghatározó előreljesési eszközöket, az ő birtokukban vannak a munkavállalókat segítő intézményi keretek (oktatási és képzési intézmények és állásközvetítők, stb. révén), és ők kezelik azokat a jelentős pénzügyi forrásokat, amelyeket a szerkezetátalakításban részt vevő vállalatok és dolgozók szükségleteinek kielégítésére ki lehet utalni. Más kormányzati vezetési eszközök a mediáció, az előreljesési eszközök és az ösztönző rendszerek. A kormányok részéről jelentős hozzájárulás a kockázat-megosztási mechanizmusok (garanciák, képzés és munkahelyek biztonságát biztosító alapok) létrehozása és támogatása.

## ÁLLANDÓ TEVÉKENYSÉGEK

A kormányok és a nemzeti hatóságok abban a helyzetben vannak, hogy képesek a többi szereplőnek az **előretekinthető foglalkoztatási és szakképzési tervezési mechanizmusokban** segíteni.

A sikeres szerkezetátalakítás nem lehetséges a nemzeti politikák teljes tartományára kiterjedő kormányzati tevékenységek által megteremtett erős alap hiányában. Szükség van továbbá egy támogató jellegű, szabályozási és pénzügyi környezetre.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Az alkalmazási és szakképzési szükségletek folyamatos feltérképezése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nemzeti alkalmazási és szakképzési megfigyelőközpontok felállítása a vonatkozó szereplőkkel együttműködve (ágazatok és régiók).</li> <li>Az ágazati és regionális megfigyelőközpontok koordinációja és támogatása (beleértve a finanszírozást is).</li> <li>Az alkalmazási és szakképzési igényekkel kapcsolatos előrejelzési eszközök fejlesztése.</li> <li>Megteremteni a munkaerő-piaci információk hatékony cseréjének eszközeit.</li> </ul> <p><b>A többszörös terv kidolgozása</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A változás és szerkezetátalakítás előrejelzését szolgáló jogi keretek megteremtése és fejlesztése.</li> <li>Nemzeti operatív alkalmazási és szakképzési tervezés kidolgozása.</li> <li>Az intézmények által ajánlott oktatási és képzési lehetőségek és a vállalatok és ágazatok igényeinek összehangolása.</li> <li>Az „előretekinthető foglalkoztatási és szakképzési tervezés” elősegítése a vállalatoknál.</li> <li>Országos garancia-alapok létrehozása a munkavállalói alkalmazkodást finanszírozó vállalatok hozzájárulásával (az elbocsátások előtt vagy után) bevétel támogatás, képzés és más aktív munkaerő-piaci lépések által; ennek alternatívájaként ilyen mechanizmusok regionális szintű vagy szociális partnerek által történő létrehozása.</li> </ul> <p><b>Az egyéni munkavállalóhoz szóló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkaerő-piaci politikák megerősítése.</li> <li>Jövő-orientált szakképzési tervek felajánlása.</li> <li>Nemzeti, egész életen át tartó tanulás stratégiák kifejlesztése.</li> <li>A kompetencia-fejlesztés támogatása az általános készségekre és kompetenciákra való összpontosítással.</li> <li>Életpálya tanácsadási szolgáltatások és egyéni tanulmányi számlák felajánlása.</li> <li>A rövidített munkanap és aktív lépések kombinációjának előmozdítása az elbocsátások alternatívájaként.</li> <li>A pszichoszociális egészség ellenőrzése és preventív intézkedések kialakítása.</li> <li>A fenti intézkedések vállalatokkal vagy más érdekeltekkel együtt történő társfinanszírozása vagy finanszírozása.</li> </ul> <p><b>A belső és külső mobilitás elősegítésére irányuló intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nemzeti politikák és ösztönző intézkedések kifejlesztése a földrajzi és foglalkozási mobilitás előmozdítására.</li> <li>A szakmaváltás jogi és operatív kereteinek kifejlesztése.</li> <li>Megteremteni a készségek minősítésének és hordozhatóságának rendszereit.</li> <li>Mindenki, de különösen az alacsony képzési szintű alkalmazottak számára számára elérhetővé tenni a szakképzést.</li> <li>A minősítési rendszerek finanszírozása és támogatása.</li> </ul> <p><b>Az egyenlő bánásmódot és a diverzitás elősegítését célzó intézkedések</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Megfelelő egyenlőségi és megkülönböztetés-mentességi politikák és programok kialakítása, valamint a különösen veszélyeztetett csoportokra összpontosító intézkedések.</li> </ul>	<p><b>Belső partnerség</b></p> <p><b>A munkavállalók bevonása és a kollektív tárgyalásba</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A változásra és szerkezetátalakításra való felkészülés minden formájának támogatása valamint előretekinthető foglalkoztatási és szakképzési tervezés nemzeti, ágazati és vállalati szinten.</li> <li>Jogalkotói intézkedések és más eszközök által támogatni a munkavállalók vállalati szinten történő előrelátó bevonásának minden formáját.</li> </ul> <p><b>Külső partnerségek</b></p> <p><b>A régiók felé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttműködés előmozdítása a regionális szereplők között (a szerkezetátalakítás előtt és annak során).</li> <li>A feladatok megosztása és hatékony együttműködési keretek a vonatkozó köz- és magánszereplők között.</li> <li>A változás és szerkezetátalakítás előrejelzési mechanizmusainak megteremtését célzó regionális kezdeményezések támogatása, a foglalkoztatási és szakképzési tervezés és kockázatmegosztás támogatása.</li> <li>Kormányon belüli együttműködés megerősítése (foglalkoztatási, pénzügyi, ipari, kereskedelmi, területfejlesztési minisztériumok).</li> <li>A regionális megfigyelőközpontok legitimitásának megerősítése.</li> </ul> <p><b>Az üzleti környezet felé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A társadalmi párbeszéd előmozdítása, kollektív tárgyalások és háromoldalú mechanizmusok a stratégiai és konkrét kérdések kezelésére.</li> <li>A hatékony vállalkozás- és kkv-politikák előmozdítása a fenti területeken.</li> <li>Nemzeti termelékenységi és munkahely-fejlesztési programok indítása.</li> <li>Az együttműködés javítása a szereplők között a képzés fejlesztésére (közös struktúrák/testületek).</li> <li>A klaszterek fejlesztése.</li> </ul> <p><b>Európai szint</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A regionális, nemzeti és európai szintek koordinálása (strukturális alapok).</li> <li>A segítség és a strukturális alapok hatékony felvételének támogatása azok minden formájában a fenti célokkal összehangolt elsőbbségek alapján.</li> <li>A helyes gyakorlatok európai szintű cseréjében való részvétel és annak támogatása.</li> </ul>

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI FOLYAMAT SORÁN**

A megfelelő jogi és operatív keretek a szakmaváltás, partnerségek és a kormányzás létfontosságú eszközei.

TEVÉKENYSÉGEK	A SIKER FELTÉTELEI ÉS AZ EZT LEHETŐVÉ TEVŐ KERETEK
<p><b>Közösen kialakított diagnózis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adatgyűjtés az elbocsátásokról nemzeti, regionális és ágazati szinten.</li> <li>A szerkezetátalakítás hatásának ellenőrzése bizonyos erősebben érintett ágazatokban és régiókban.</li> <li>A regionális szinten felállított korai előrejelzési rendszerek támogatása.</li> </ul> <p><b>Minden potenciális lehetőség feltárása és egyeztetése az elbocsátások előtt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A szerkezetátalakítás által erősebben érintett régiók gazdasági újraélesztésének elősegítése és ahhoz való hozzájárulás.</li> <li>A szociális tervek ellenőrzése (az elbocsátások alternatív megoldását célzó lépések, segítség nyújtása az újra-alkalmazás és kompenzáció megszervezésében) és más kísérő intézkedések a valószínűleg elbocsátásra kerülő alkalmazottakra való tekintettel.</li> <li>Az állami foglalkoztatási szolgálatok megerősítése a leginkább érintettekre való összpontosítással.</li> <li>Továbbkövetési programok és struktúrák megteremtése törvénykezési eszközökkel.</li> <li>A közvetlen munkahelyteremtés előmozdítása.</li> <li>A kockázatmegosztás mechanizmusainak és tevékenységeinek megteremtése.</li> <li>A válságban lévő vagy utód nélküli vállalkozások alkalmazottak általi kezelésbe vétele.</li> </ul> <p><b>Egyéni segítséget nyújtani az elbocsátott dolgozóknak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Megkönnyíteni a pénzügyi és adminisztratív eszközökhöz való hozzáférést.</li> <li>A helyi továbbkövetítési és mobilitási platformok felállításának támogatása. Az állami foglalkoztatási szolgálatok bevonásának és az aktív munkaerő-piaci politikák (Active Labour Policy, ALMP) felhasználásának ösztönzése.</li> <li>Az elbocsátott dolgozók mobilitásának növelése végkielégítések és juttatások révén, ami csökkenti a potenciális fizetési kiesés hatását.</li> <li>Munkanélküli segélyek juttatása a veszélyeztetett munkavállalói csoportoknak (nők, fiatalok, alacsony jövedelműek, stb).</li> <li>Munkaerőpiac orientált migrációs politikák kifejlesztése (képesítés koncentrikusan).</li> <li>Olyan lépések kialakítása és azok gyors helyezéséhez való alkalmazása, amelyekkel állást találhatnak az elbocsátott dolgozók.</li> <li>Vállalkozói képzés kialakítása kkv-k létrehozásához, tekintettel az elbocsátott dolgozókra.</li> <li>Ösztönző intézkedések kkv-k és önfoglalkoztatók számára munkahelyek teremtésére.</li> </ul>	<p><b>Erőforrások és eljárássok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konkrét szerkezetátalakítási eszközök (pl. átcsoportosítási egységek) szabályozásának kialakítása.</li> <li>„Szerkezetátalakítási munkacsoportok” létrehozása és/vagy támogatása az érintett régiókban a vonatkozó szereplők tevékenységeinek összehangolására (állami foglalkoztatási szolgálatok, társadalombiztosítási intézmények, oktatási központok, stb).</li> <li>„Stratégiai jelentőségű” partnerségek kialakításának megkönnyítése az üzleti közösség, a helyi-regionális hatóságok és oktatási-képzési intézetek között.</li> <li>Az állami foglalkoztatási szolgálatok bevonása a helyi platformok bevezetésébe az elbocsátott dolgozók számára.</li> <li>Kártérítési és segélymechanizmusok létrehozása az alvállalkozók vagy az érintett lakosság megsegítésére.</li> <li>Munkahely-biztonsági tanácsok létrehozása.</li> <li>A szereplők összehangolása (közös megértés, támogatási politikák, ellenőrzés és nyomon követés).</li> <li>Folyamatos konzultáció a kkv-k képviselőivel.</li> <li>A kkv-klaszterek javítása, hogy együttesen szembe tudjanak nézni a szerkezetátalakítás kihívásaival.</li> </ul> <p><b>Külső szereplők részvétele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A szerkezetátalakítással kapcsolatos nemzeti törvények és EU direktívák betartására való összpontosítás.</li> <li>A nemzeti és európai szintek koordinálása (strukturális alapok).</li> <li>A strukturális alapok hatékony felhasználása a megállapított célokkal összehangolt elsőbbségek alapján.</li> <li>A helyes gyakorlatok európai szintű cseréjében való részvétel és annak támogatása.</li> </ul>

**A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI MŰVELET UTÁN**

TEVÉKENYSÉGEK
<p><b>Értékelés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tapasztalatcsere más országokkal.</li> <li>A legjobb gyakorlatok nemzeti szintű cseréje.</li> <li>A szerkezetátalakítást követő 6 hónap és 2 év kiértékelése.</li> <li>Információs eszközök (brosúrák, promóciós anyagok, stb.) kifejlesztése.</li> </ul> <p><b>Az elbocsátott dolgozók nyomon követése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az állami foglalkoztatási szolgálatok utasítása az elbocsátott dolgozók egy bizonyos ideig tartó nyomon követésére.</li> </ul>



## NYOMON KÖVETÉS

A 2009. február 11-i, Brüsszelben tartott munkaértekezlet során lezajlott eszmecsere sokasága azt mutatta, hogy ezt az ellenőrzőlistát széles körben ismertté kell tenni, és más európai szakértőkkel is meg kell vitatni.

Ezért az Európai Bizottság három tevékenység elvégzését tervezi megvalósítani a közeljövőben a különböző nézőpontok cseréje érdekében, és hogy ezzel az útmutatóban bemutatott adatok teljesebbek legyenek:

1. 2009. áprilisában 27, a szerkezetátalakításról szóló nemzeti szeminárium elindítása. A szemináriumokat mind a 27 tagállamban megtartják 2009 áprilisától 2010 júniusáig, azzal a céllal, hogy részletes és széles körű áttekintést nyújtsanak a meglévő, a változás előjelzésének és kezelésének mechanizmusairól és gyakorlatairól minden tagállamban (nemzeti, regionális és helyi szinten). Ezen felül a tagállamoktól elvárják, hogy megvizsgálják a mechanizmusok és eszközök hatékonyságát (az eszközök és a vállalati gyakorlatok kiértékelése alapján), továbbá hogy mutassák be az eszközök közül a leginnovatívabbakat és vitassák meg ezek más környezetbe való lehetséges átültetését. Az ellenőrzőlistákat háttérdokumentációs anyagnak használják majd, és minden nemzeti szeminárium során megvitatják és befejezik őket.
2. Az ellenőrzőlista azonnali nyomon követésére létrehozott részletesebb dokumentum felvázolása. Európai szakemberek egy csapata néhány hónapon át azon fog dolgozni, hogy a tevékenységtípusokról adott rövid leírások és konkrét gyakorlati feladatok hozzáadásával továbbfejlessze és befejezze a jelen ellenőrzőlistát.
3. Egy szerkezetátalakítási fórum megszervezése 2009 végére Brüsszelben, hogy ezáltal lehetővé tegyék több mint 200 európai szakember számára mind az ellenőrzőlista mind az eszközkészlet egymás közti cseréjét és megvitatását.

## SZÓJEGYZÉK

### **Kompetencia-mérleg (Bilans de competences)**

Az egyén kompetenciáinak és motivációinak felbecslése, melynek célja az egyéni képzési terv meghatározása és megerősítése

### **Karriersarok**

Minden munkavállaló számára rendelkezésre álló információszolgáltató mechanizmusok az állások alakulásáról, a születőben lévő intézkedésekről és a mobilitási lehetőségekről

### **Képzési börze**

A nyílt napokon a szakmai előmenetel lehetőségeinek megismeréséhez adott tájékoztatói eszközök

### **Versenyképességi központok**

Üzleti szövetségek, kutatási központok és oktatási intézmények, amelyek egy közös fejlesztési stratégiával szinergiákat hoznak létre innovatív projektek körül

### **Korai előrejelzési mechanizmusok**

A szerkezetátalakítást előrejelző mechanizmusok, amelyek a szereplők időben történő riasztásával lehetővé teszik, hogy a vállalatot és a dolgozókat felkészítsék, még mielőtt a szerkezetátalakítás bekövetkezne.

### **EÜT-k**

Európai Üzemi Tanácsok: európai szinten működő üzemi tanácsok, melyek feladata, hogy konzultációt és információkat nyújtsanak a dolgozóknak és transznacionális vállalatokban képviseljék őket

### **Egyéni tanulmányi számlák**

Olyan számlák, amelyek célja, hogy a tanuló választása szerinti oktatás díját kifizessék

### **Belső mobilitási egységek**

Szerkezetátalakításban már részt vett vállalatokon belül létrehozott struktúrák, amelyek közigazgatási intézmények segítségével vagy anélkül segítséget nyújtanak az elbocsátott dolgozóknak a csoporton belül (nagy vállalatok esetében) vagy egy másik vállalatnál és/vagy ágazatban új állást találni. Ezek az egységek olyan emberekből tevődnek össze, akik az elbocsátott dolgozók számára a kompetenciáiknak megfelelő álláslehetőségeket keresnek.

### **Tanulási tanácsadók**

A munkavállalók képviselője, aki személyre szabott tanácsadást végez a tanulás, a szakmai előmenetel, a tanfolyamok, minősítések, a tanuláshoz adott pénzügyi segítség, stb. témájában

### **Mobilitási központok**

A munkavállalóknak és családjaiknak a mobilitási időszakuk során nyújtott segítség által a mobilitás bátorítására és elősegítésére törekvő központok

### **Kockázatmegosztási mechanizmusok**

Egy olyan struktúra vagy terv, amelynek célja a munka elvesztésével kapcsolatos konkrét kockázatoknak a nagyobb számú népesség közötti megosztása szemben azzal, hogy az az egyéni dolgozót személyesen érne, például garancia alapoknak vagy képzési és a munkahely biztonságát biztosító alapoknak a hatóságok együttműködésével vagy anélkül történő megteremtésével.

### **Szerkezetváltási egységek**

A vállalaton belül létrehozott egység, egy csoport az elbocsátott dolgozók nyomán követésére

### **Átcsoportosítási egység/Munkaügyi központ**

Olyan struktúra, amely egy szerkezeti átalakítás során elbocsátott dolgozók támogatására szolgál azáltal, hogy olyan eszközöket alkalmaz, amelyek a dolgozók kompetenciáit felméri, hogy azok sikeresen találjanak új munkát.

### **Képesítési tanácsok**

A munkaerő forrás és igény szektorszinten jelentkező készségihányainak elemzésére kialakított különböző érdekelteket (pl. társadalmi partnerek, képzés és oktatás szolgáltatók, hatóságok) bevonó struktúrák, lásd pl. az Egyesült Királyság képesítési tanácsait.

### **Szakmai útlevél**

A dolgozó által képzésen vagy munkában elsajátított kompetenciák feljegyzése a belső és külső dolgozói mobilitás ösztönzésére

### **Társadalmi tervek**

Az elbocsátás alternatívájaként szolgáló intézkedések, támogatás az újra-alkalmazásban és a javadalmazásban

### **Munkanélküliségi/Újraalkalmazási eszközkészlet**

Olyan dokumentumok, amelyek a dolgozókat támogató választható részletes tevékenységlistákat tartalmaznak, hogy azok könnyebben birkózzanak meg a munkanélküliség időszakával, és segítsen nekik új munkát találni.

### **Utalványok**

Kreditrendszer képzési órákért (szakképzési utalvány), amelyet minden egyes dolgozónak kiutalnak, hogy lehetőséget kapjon képzésen való részvételre és ezáltal növelje foglalkoztathatóságát.

## SZAKIRODALMI ALAPOK

*Managing Change*, Az ipari változások gazdasági és társadalmi következményeivel foglalkozó magas szintű munkacsoport, Zárójelentés, Foglalkoztatás- és szociálpolitika, Európai Bizottság, 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), szerkesztette B. Gazier és F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

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

*Restructuring in Europe 2008*, Foglalkoztatás- és szociálpolitika, Európai Bizottság, bizottsági szolgálati munkadokumentum, 2008

*Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, Vera Glassner és Béla Galgoczi, ETUI, WP 2009.01, 2009  
*National Dossiers and further resources*, az európai szociális partnerek szerkezetváltásra vonatkozó programjának keretében (lásd: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Toolkit Restructuring*: "A munkavállaló képviselői szervezetek és szakszervezetek szerepének megerősítése a szerkezetátalakítási műveletek keretében" című ETUC projekt legfontosabb eredményei, ETUC, Brüsszel 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS)*, kutatási projekt a társadalmi-gazdasági és humán kutatási program, 6. Keretprogramon belül, [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 és S. Moore, Working Lives Research Institute, Jelentés az EURELECTRIC, ESPU és EMCEF számára, 2008  
27/11/2008 - 28/11/2008

*Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations)*, Foglalkoztatás- és szociálpolitika, Európai Bizottság, Európa





### **Where to find more information?**

The following information can be found on the Europa website under the address:

***<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>***

The 18 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies

