



Restruktūrizavimo procesų kontroliniai sąrašai



Restruktūrizavimo procesų kontroliniai sąrašai

Europos Komisija

Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių GD

F.3 skyrius

Rankraštis baigtas 2009 m. vasario mėn.

Nei Europos Komisija, nei joks jai atstovaujantis asmuo negali būti laikomi atsakingais už šiame leidinyje esančios informacijos panaudojimą.

© photos: IStock

Naudoti ar dauginti nuotraukas, kurios pagal autoriaus teises nepriklauso Europos Bendrijoms, galima tik gavus autoriaus teisių turėtojo (-ų) leidimą.

Daug papildomos informacijos apie Europos Sąjungą yra internete. Ji pasiekama per EUROPA serverį (<http://europa.eu>).

Europe Direct – tai paslauga, padėsianti Jums rasti atsakymus į klausimus apie Europos Sąjungą

**Informacija teikiama nemokamai telefonu (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Kai kurie mobiliojo ryšio operatoriai neteikia paslaugos skambinti 00 800 numeriu arba šie skambučiai yra mokami.

Restruktūrizacija skausminga visiems su ja susijusiems subjektams, tačiau labiausiai darbininkams ir regionams. Dabartinė ekonominė krizė, daranti įtaką visiems Europos Sąjungos šalių ūkiams, tai tik patvirtina. Krizė sukelia rimtą neigiamą poveikį užimtumui, ir tai yra vis didėjančio bendrovių skaičiaus, priversto restruktūrizuoti savo veiklą, padarinys.

Restruktūrizacijoje dalyvaujantys skirtingi subjektai yra pranašesni, kai dirba kartu ir siekia užtikrinti darną ir sąveiką tarp konkrečių vaidmenų, pokyčių numatymo, valdymo ir restruktūrizacijos procese. Siekiant padidinti sėkmingas atleidžiamų darbuotojų perkėlimo iš restruktūrizuotų bendrovių ir paveiktų regionų galimybes, reikia sparčiai imtis priemonių, kaip atkūrimo plano dalies, koordinuojamo konkrečios darbo grupės ar panašios struktūros.

Siekiant padėti restruktūrizacijos paliestiems subjektams jų regione ar įmonėje, Komisija norėtų jiems pateikti išsamius kontrolinius konkrečių veiksmų sąrašus, skirtus spartinti, valdyti ir reaguoti į restruktūrizaciją.

Šie kontroliniai sąrašai grindžiami daugeliu praktinių gerosios patirties pavyzdžių pokyčių spartinimo ir restruktūrizacijos valdymo aplinkybėmis, skirtinguose šalių, pramonės, ryšių sistemos, ekonomikos ir socialiniuose kontekstuose. Net jei kai kurių lentelėse pateikiama gerą patirtį sunku pritaikyti, ji gali tapti puikiu įkvėpimo šaltiniu.

Kontroliniai sąrašai sudaryti iš vardinių parametrų lentelių rinkinių, skirtų kiekvienam pagrindiniam susijusiam subjektui (bendrovėms, darbuotojų atstovams, socialiniams partneriams, regionų valdžios institucijoms, nacionalinėms institucijoms ir patiems darbuotojams). Kiekvienoje lentelėje pateikti veiksmai skirstomi pagal reikalingos veiklos vykdymo laiką (veiksmai ir instrumentai, kurie turi būti ilgalaikiai, veiksmai, kurie turi būti atlikti restruktūrizacijos proceso metu, ir paskui numatomi veiksmai).

Kontroliniai sąrašai grindžiami DG EMPL Briuselyje surengto 2009 m. vasario 11 d. seminario rezultatais. Šiame seminare dalyvavo daugiau nei 40 restruktūrizacijos ekspertų iš visos Europos, įvardijusių daugiau kaip 600 veiksmų. Šis kontrolinis sąrašas – tai nustatytų svarbiausių veiksmų apibendrinimas.

ĮVADAS

Pastaraisiais metais Europos Komisija pradėjo keletą iniciatyvų pokyčių ir restruktūrizacijos numatymo bei valdymo srityse (pvz., restruktūrizacijos forumo sukūrimas, kuriame buvo aptarta daug novatoriškos patirties pavyzdžių). Europos Komisija finansavo daugelį tyrimų šia tema ir rėmė Bendrą Europos socialinių partnerių darbo programą, taip pat apimančią integruotą restruktūrizacijos ES27 šalyse projektą¹.

Nuo 1990 m. pabaigos pakitus bendrovių restruktūrizacijos tempui ir formoms, pokyčių numatymas tapo kritine problema. Atsirado nauja įvairių vidaus ir išorės bendrovių patirtis. Ji rodo, kad restruktūrizaciją galima valdyti lengviau ir sėkmingiau, kuomet socialiniai ir re-

gioniniai subjektai per trumpą laiką sugeba numatyti neigiamą poveikį (numatymas vykdant veiklą) ir, kai be viso to dar sugebama pasirengti pokyčiui iš anksto (strateginis numatymas).

Numatymas veiklos metu, taip pat strateginis pokyčio ir restruktūrizacijos numatymas yra ne tik būtinas reikalavimas, siekiant valdyti šiuos procesus socialiai atsakingu būdu, bet ir sušvelninti jų socialinį poveikį. Tai taip pat būtina išankstinė ekonominės sėkmės ir įmonės konkurencingumo sąlyga. Niekomet nepametant iš akiračio pageidaujamos įmonės raidos strategijos ir pokyčių procesą sujungiant su ilgalaikėmis analizės ir valdymo programomis (priešingai sprendimų priėmimui, remiantis trumpalaikio pelno ar turto vertės tikslų paieškomis), galima naudingai prisidėti prie įmonės tvatumo ir konkurencingumo didinimo. Toks sprendimas taip pat priimtinas ekonominiuose sektoriuose, regionuose ir bendrai ūkiuose.

Laiko ir erdvės svarba

Kuo daugiau veikėjai turi laiko veikti prieš paskelbiant restruktūrizaciją (ar net paskelbus, tačiau prieš pradedant įgyvendinti restruktūrizacijos planą), tuo daugiau erdvės jie turi numatyti diskusijai ir atsakingai jai va-

¹ Nuo 2004 m. Europos partneriai pradėjo vykdyti įvairiapusių nacionalinius tyrimus apie restruktūrizaciją ES valstybėse narėse. Be daugelio nacionalinių dosjų ir nacionalinių seminarų su socialiniais partneriais, iki šiol buvo parengtos dvi lyginamosios restruktūrizacijos naujose valstybėse narėse ir dešimtyje „senųjų“ valstybių narių ataskaitos. Šiuo metu projektas yra paskutinėje stadijoje, aprėpia septynias ES šalis, dar neparengta galutinė vertinimo ataskaita, o pagrindinė konferencija užbaigs projektą 2010 m. Papildomą informaciją ir nuorodas rasite literatūros sąrašė.

dovauti, tam, kad būtų rasti sprendimai, kaip išspręsti kylančias ekonomines ir profesines problemas. Restruktūrizacijai suteikiamas laikotarpis (daugiausiai kalbant apie pokyčių spartinimą) jau tapo pagrindiniu veiksniu, darančiu įtaką subjektų sugebėjimui stebėti situaciją, identifikuoti tam tikrą riziką (pvz., priklausančias nuo susijusių darbuotojų tam tikro kvalifikacijos lygmenis, amžiaus, sveikatos, lyties) ir aktyviai veikti.

Tai reiškia, kad kiekvieno subjekto numatoma veikla labai priklauso nuo to, kiek laiko jie turėjo iki ar po paskelbimo. Pokyčių valdyme yra nuspėjamumo laipsniai, kurie priklauso nuo to, kur padėta laiko žymė.

Didelis nuspėjamumo laipsnis galimas tuomet, kai numatymu naudojamos kaip **nuolatinis** stebėjimo procesu, skirtu ugdyti darbuotojų sugebėjimą įsidarbinti ir tvarias bendrovės veiklas. Toks **ex ante metodas** padeda suvokti ir įgyvendinti išankstines strategijas, patirtį ir priemones, padedančias bendrovėms ir darbuotojams prisitaikyti prie vidaus ir išorės smūgių ir pokyčių. Šiai kategorijai priklauso šalies, regiono ir sektorių stebėjimo skyriai, bandantys nuspėti, kuria linkme vystysis užimtumas, įgūdžiai ir šiai kategorijai priklausanti karjera. Ankstyvojo perspėjimo mechanizmai paprastai įsikiša šiek tiek vėliau, tačiau vis tiek jie įvyksta ankstyvuojų numatymo etapu, o tai subjektams duoda laiko sukurti bendrąjį ateities ekonomikos ir socialinės raidos vaizdą.

Numatymas tai pat gali būti skirtas valdyti konkretų restruktūrizacijos procesą geriausiu įmanomu būdu, rasti alternatyvas ir apriboti neigiamą socialinį poveikį pagal „**gydomąjį**“ ar **ex post metodus**. Šiame kontekste, ankstyvojoje stadijoje naudojamos sugalvotos priemonės ir procedūros, kuriomis siekiama parengti darbininkus, organizacijas, darbo procesus ir vietos darbo rinką jau vykstančios restruktūrizacijos padariniams. To tikslas yra sušvelninti restruktūrizacijos poveikį darbuotojų užimtumui ir susijusio regiono ekonominei situacijai.

Paskutiniu etapu yra numatytos laikinosios krizės strategijos ir skirtingų priemonių įgyvendinimas (pvz., dabartinės krizės metu, trumpalaikis darbas ar stiprinančios laikinos nedarbo schemas, sutrumpintas darbo laikas, kt.). Pagrindinė šio metodo idėja – surasti būdus, kaip išlaikyti darbo jėgą krizės metu, o po krizės – kaip pasiruošti įprasto proceso atnaujinimui. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad krizė gali skatinti būtinybę pagreitinti struktūrinį prisitaikymą.

Akivaizdu, kad dabartinė ekonominė krizė drastiškai sutrumpina laiką ir susiaurina erdvę numatymui, taip pat turimą socialinių ir regioninių subjektų kompetenciją įgyvendinti numatomus sprendimus. Tačiau net ir

krizės laikotarpiu laikas išlieka svarbiausiu veiksniu, siekiant įveikti krizę (pvz., derinant trumpalaikį darbą kartu su mokymais).

Daugiapakopė, daugiasubjektė problema

Atitinkami subjektai numatymą gali panaudoti skirtingais lygmenimis (europiniu, šalies, regioniniu, sektoriaus ir bendrovės). Kaip subjektai gali būti susiję su rengimusi ilgalaikiams pokyčiams (ypač prieš restruktūrizacijos paskelbimą)? Kokios yra subjektų kompetencijos nustatyti bendrą restruktūrizacijos padėtį ir valdyti situaciją? Ar yra bendras padėties, bendras krizės ir jos priežasčių suvokimas?

Kaip rodo nauja patirtis, visi subjektai gali vaidinti aktyvų vaidmenį numatymo ir pokyčių valdymo procese. Daugiasubjekčio numatymo kontekste susiję subjektai yra ne tik bendrovės viduje, bet ir išorėje. Daugiasubjektis metodas taip pat reikalauja tarpinių tarpusavio sąsajų tarp veiklos skirtinguose lygmenyse (bendrovės strategijų mobilizavimas, vietinis valdymas, prekybos sąjungos, valstybinės institucijos, regioniniai valdymo organai, stebėjimo punktai, universitetai, europinis lygmuo, kt.) Šių sąveikų, lemiančių skirtingų subjektų vaidmenį, gausybė yra tos painiavos veiksnys. Tai taip pat reiškia, kad kai kuriuos veiksmus ir kai kurią politiką sudėtingiau taikyti mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ).

Įmonių požiūriu, socialinė atsakomybė už pokyčių numatymą ir valdymą siejama tiek su bendrovės vidaus, tiek ir su išorės atsakomybe (vietos, šalies ar europiniu (tarptautiniu) lygmeniu). Tai, pavyzdžiui, susiję su bendrovės dalyvavimu restruktūrizacijos paliesto rajono ekonomikos atgaivinime, todėl tai padeda apsaugoti profesinį, be darbo likusių darbuotojų, perėjimą.

Žiūrint iš **darbuotojų atstovų** pozicijų, numatymas glaudžiai siejamas su jų gebėjimu tinkamu laiku ir skirtingais lygmenimis panaudoti savo socialines ir ekonomines prerogatyvas (gamyklos, bendrovės, įmonių grupės, šalies ir Europos lygmeniu). Tai iš anksto, žinoma, nulemia veiksmingą ir konstruktyvų informavimo, konsultavimo ir derybų patirties įgyvendinimą įmonės ir grupės lygmenyse.

Atskirų darbininkų požiūriu, numatymas priklauso nuo jo, kaip asmenybės, gebėjimo pasirinkti mokymo programą, siekiant darbo rinkoje pagerinti savo įsidarbinimo galimybę ir palengvinti karjeros ir darbinio gyvenimo pasikeitimą. Be darbo likusių darbuotojų patiriamų sunkumų intensyvumas priklauso nuo kvalifikacijos; rizika tampa dar svarbesnė, kai kvalifikacija žema. Sugebėjimo įsidarbinti požiūriu akivaizdu, kad

atskiras darbuotojas negali būti laikomas izoliuotu vienetu, tačiau kiti subjektai (darbdavys, darbuotojų atstovas, socialiniai partneriai, valdžios institucijos) vaidina lemtingą vaidmenį remdami, motyvuodami ir pritardami atskiriems darbuotojams.

Socialinių partnerių požiūriu kolektyviniai sandėriai ir kitos dvišalių ar trišalių sandėrių formos, derybos ir dialogas yra vieni iš svarbiausių pokyčių numatymo ir valdymo instrumentų įmonės ir sektoriaus (šalies ir eu-

ropiniu (tarptautiniu) lygmeniu. Socialiniai partneriai taip pat vaidina lemiamą vaidmenį duotosios restruktūrizavimo situacijos „socialinio suvokimo“ požiūriu.

Šalies ir regioninės valdymo institucijos taip pat gali sukurti konkrečius veiksmus, kuriais galėtų remtis žmonės ir bendrovės pokyčio numatymo ir restruktūrizacijos srityje. Regionų valdymo institucijos turi konkretų vaidmenį koordinuojant visus subjektus ir pateikiant skubius atsakymus.

BENDROVĖS

Bendrovės – restruktūrizacijos proceso centras. Bet kokia efektyvi numatymo veikla ir socialiai atsakinga restruktūrizacija **turi prasidėti ir būti valdoma atskirai kiekvienoje bendrovėje**. Deja, dažnai vidaus veiksmų nepakanka siekiant apsaugoti ar bent sumažinti socialinį restruktūrizacijos poveikį. Reikia sujungti lygiagrečias priemones ir **kitų subjektų** taikomus instrumentus (socialinių partnerių organizacijų, valstybės valdymo institucijų ir atskirų darbuotojų) **kituose valdymo lygmenyse** (vietos, regiono, šalies, sektoriaus ir Europos).

Kiekvienos sėkmingos neigiamo restruktūrizacijos socialinio poveikio numatymo ir prevencijos strategijos pagrindinis elementas yra sudarytas iš **ilgalaikio pokyčio pritaikymo kultūros ir patirties** formavimo, sukūrimo ir **pastoviai** suvokiant instrumentus, padedančius sklandžiau adaptuotis ir geriau susidoroti su krizinėmis situacijomis joms atsiradus: plėtojant konkrečias pokyčių valdymo žinias ir kompetenciją, kuriant krizes valdymo strategijas ir ankstyvojo perspėjimo sistemas. Tai reiškia, kad strateginė dimensija yra integruota bendrame valdyme, o ne trumpalaikio pelno ar turinės vertės tiksluose. Šiais sumetimais, kartu veikiančių su panašiais kituose lygmenyse egzistuojančiais

vienetais (daugiausia regiono, šalies ir sektoriaus lygmenyse) **pokyčių vadovų** paskyrimas bendrovėse atrodo labai naudingas.

Taip pat svarbu pabrėžti bendrovių vaidmenį, kurį jos gali suvaidinti savo darbo jėgos **sugebėjimo įsidarbinti** ar adaptuotis atžvilgiu. Darbuotojo kompetencijų didinimas yra lemtingas bendrovės sėkmei ir darbuotojo sugebėjimui tvarkyti savo profesinį gyvenimą.

MVJ dažnai paliekamos už borto mokymų ir paramos teikimo požiūriu, todėl patiria ypatingus sunkumus, kai susiduria su organizaciniais ir didesniais ekonominiais pokyčiais. Pateikiamas aiškiai nepalankaus scenarijaus pavyzdys, turint galvoje MVJ svarbą darbų ir augimo ES atžvilgiu. Kad ši problema būtų išspręsta, **profesinės organizacijos ir regionų valdžios institucijos** gali pasiūlyti įrankius ir metodiką (pvz., išteklių sujungimą), atsižvelgiant į laiką ir MVJ kultūrinius ir finansinius ypatumus. Tokia intervencija ne tik padėtų mokyti ir remti MVJ darbuotojus, bet taip pat suteiktų verslui strateginę kryptį, o tai yra lemiamas žingsnis teigiamam pokyčių valdymui.

ILGALAIKIAI VEIKSMAI

Strateginis bendrovių planavimas siejamas su nuolatinio situacijos stebėjimu ir galima bendrovės ekonominės ir finansinės situacijos raida, taip pat technologijų plėtra, platesnės rinkos, sektoriaus ir socialinės kryptimis, turint galvoje bendrovės padėtį globalinės kryptinėje. Labai svarbu, kad sprendimai dėl žmogiškųjų išteklių, užimtumo ir igūdžių taptų **strateginio planavimo šerdimi**, įskaitant žmogiškųjų išteklių vadybos (ŽIV) glaudų pritaikymą praktikoje. Tai paaiškina konkrečių numatomo užimtumo ir kompetencijos planavimo ir kompetencijos planavimo (gebjimo įsidarbinti priemonių) politiką.

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Strateginis ilgalaikis stebėjimas, taip pat ir tarpnacionaliniu lygmeniu</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuolat stebėti situaciją ir galimą bendrovės ekonominės ir finansinės situacijos raidą, taip pat technologijų plėtrą, platesnės rinkos, sektoriaus ir socialines kryptis. Sukurti verslo plano strategijas, apimančias sektoriaus ypatumus, ir nustatyti bendrovės padėtį globalinės pastūlos grandinėse. Strategiškai planuojant sureikšminti sprendimus dėl žmogiškųjų išteklių, užimtumo ir kompetencijos, įskaitant glaudų ŽIV pritaikymą praktikoje. <p>Bendrovių vykdomas užimtumo ir kompetencijų poreikių planavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Plėtoti ilgalaikį kokybinių ir kiekybinių poreikių planavimą („Darbų apžvalga“), susietą su inovacijų ir plėtos strategijomis. <p>Užimtumo ir kompetencijų planavimo priemonės</p> <ul style="list-style-type: none"> Su darbuotojų atstovais sukurti ilgalaikį planą. Tekti reguliarią informaciją ir konsultacijas apie užimtumo (kiekybinę ir kokybinę) raidą ir apie priemones, skirtas susidoroti su galimomis neigiamomis ar problemiškomis vystymosi tendencijomis. <p>Individualiai taikomos priemonės darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> Lankstumo priemonės: Darbo jėgos struktūroje integruotas ilgalaikis lankstumas ir vidaus taisyklės ilgalaikiam darbo laiko lankstumui („darbo laiko apskaita“), darbų rotacija. Mokymo priemonės: <ul style="list-style-type: none"> Pritarti mokymosi patarėjų steigimuisi („mokymosi atstovų“), siekiant pagelbėti darbuotojams pasirinkant tinkamus mokymosi kursus; Sukurti cikliškus ir individualius „bilans de compétences“ (asmeninių kompetencijų įvertinimas ir motyvacijos, numatytos apibrėžtame ar patvirtintame individualaus mokymo plane); Pateikti individualaus mokymosi planus (su kiekybiniais tikslais); Atidaryti individualias mokymosi sąskaitas (sąskaitos, skirtos mokėti už mokymąsi pagal besimokančiojo pasirinkimą) ir mokymams skirtus biudžetus; Bendradarbiaujant su išorės subjektais (regioninės valdžios institucijomis, universitetais ar technologijos institutais, mokymo centrais, mokymo kursų teikėjais, kt.), parengti mokymo kursų paketus; Suteikti mokymuisi skirtas atostogas, reglamentuojamas arba įstatymu, arba kolektyviniu susitarimu. 	<p>Vidaus santykiai: Darbuotojų įtraukimas ir kolektyvinis susitarimas</p> <p>Darbuotojų įtraukimas, įskaitant ir tarpnacionaliniu lygmeniu</p> <ul style="list-style-type: none"> Efektivaus socialinio dialogo palaikymas. Ilgalaikis, reguliarus ir efektyvus darbuotojų atstovų informavimas ir konsultacijos, leidžiančios jiems nuo pat pradžių prisidėti ir formuoti savo nuomones visais aptariamos temos aspektais ir atkreipti dėmesį į opios informacijos konfidencialumo išsaugojimą apie: <ul style="list-style-type: none"> strateginis įvertinimas ir kryptis, užimtumo (kiekybinę ir kokybinę) raidą ir apie priemones, skirtas susidoroti su galimomis neigiamomis ar problemiškomis vystymosi tendencijomis. Investavimas į darbuotojų atstovų kompetencijos formavimą, įskaitant ir techninius igūdžius (ekonominius, finansinius, pramonės, kt.). Dvipusės komunikacijos sistemos ir atsakomybės tarp skirtingo lygmens darbuotojų atstovų palaikymas (europiniu, šalies, regioniniu, gamyklos lygmeniu). Europos įmonių tarybų (ET), skirtų skleisti informaciją visoje grupėje, panaudojimas. <p>Kolektyvinis susitarimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Susitarimas su darbuotojų atstovais dėl konkrečių procedūrų, pokyčių ir restruktūrizacijos aptarimas, taip pat žmogiškųjų išteklių, užimtumo ir igūdžių problemų analizė. Kur tik įmanoma, naudoti tarpnacionalines bendrovės sutartis, kaip įrankį, apibrėžiant pagrindines procedūras, skirtas restruktūrizacijai Europos lygmeniu, tačiau leidžiant pritaikyti ir šalies kontekste. <p>Išorės santykiai</p> <p>Tarpregioniniai</p> <ul style="list-style-type: none"> Reguliarių darbo ryšių ir partnerystės palaikymas su regionų valdžios institucijomis, universitetais, švietimo ir mokymo teikėjais, technologijų institutais, plėtos agentūromis ir su kitomis suinteresuotomis šalimis; dalintis su jais ilgalaikėmis strategijomis. Dalyvavimas, prisidėjimas ir pelno gavimas iš šorinių darbo ir igūdžių stebėtojų. Dalyvavimas partnerystėse, bendrame darbe ir kitose įvairių lygių iniciatyvose (sektorinėse, šalies, kt.).

<ul style="list-style-type: none"> Karijeros vystymo priemonės: <ul style="list-style-type: none"> „Karijeros dienos“ (orientacinės priemonės apie profesinę karijerą pristatomos atvirų durų dienomis); „Karijeros kampai“ (kiekvienam darbuotojui skirtas informacijos mechanizmas apie darbų raidą, vykdomas priemonės ir judumo galimybės); Sukurti darbų rotacijos priemonės. Kitos priemonės: <ul style="list-style-type: none"> Integruoti naujus darbuotojus (kuratoriai, globėjai); Dalyvauti gamybinių stažučių ir dvigubo mokymo sistemose. <p>Priemonės, padedancios skatinti vidaus ir išorės judumą</p> <ul style="list-style-type: none"> Praplėsti sutartyje numatomų užduočių diapazoną (atsižvelgiant į reikalingas kompetencijas: funkcionalumo, darbo plėtros ar rotacijos); Nustatyti pagrindinei kompetencijai priskiriamus giminingus gebėjimus ir jungiamąsias grandis tarp jų: pasus pagal darbų šeimas (judumo įrankis); Plėtoti vidaus bendravimą apie bendrovėje ar bendrovių grupėje esančias laisvas darbo vietas. Pripažinti ir įteisinti žinias ir patirtį sertifikatais (vidaus ir išorės). Sukurti schemas, skatinančias ir palengvinančias darbuotojų judėjimą tarp bendrovių (judumo susivienijimas su kitomis bendrovėmis). <p>Priemonės, skirtos užtikrinti lygias galimybes ir skatinti įvairovę</p> <ul style="list-style-type: none"> Vienodas požiūris, įvairovė ir konkretus nukreipimas į pažeidžiamas grupes: pranešimai apie lygias galimybes, moterų patekimo į techninio pobūdžio darbo vietas, mažumų ir pažeidžiamų grupių skatinimą; Stebėti psichosocialinį klimata, ypatingą dėmesį atkreipti į prisitaikymą prie pokyčių. 	<p>Verslo aplinkoje</p> <ul style="list-style-type: none"> Efektvyus planavimas ir darbo numatymas su visais suinteresuotais subjektais (daugiausia su tais, kurie priklauso bendrovės vertybių grandinėms), kuriuos gali paveikti restruktūrizacija ir kurie gali prisidėti prie to poveikio sumažinimo. Efektvyus dalijimasis patirtimi su kitomis įmonėmis per profesines darbdavių organizacijas. Dėmesys ir palaikymas visai pasiūlos grandinei. Kūrimas ar dalyvavimas Konkurencingumo centruose (verslo asociacijose, mokslinių tyrimų centruose ir mokymo organizacijose, susijusiose su bendra plėtros strategija, siekiant sukurti inovacinių projektų sąveiką). Sukūrimas ar dalyvavimas judumo centruose (centruose, skirtuose skatinti ir palengvinti judumą, konkrečiai padedant darbininkams ir jų šeimoms jų judumo laikotarpiu). Sukūrimas ar dalyvavimas bendradarbiavimo tinkluose su MVĮ.
---	--

RESTRUKTŪRIZACIJOS PROCESO METU

Bendrovių restruktūrizacijos valdymo socialiai atsakingu būdu procese yra svarbūs trys etapai: pirmiausia, esant reikalui, **pasiekti vidaus susitarimą**, antra, **išnaudoti visas įmanomas galimybes** prieš numatant darbuotojų atleidimus; trečia, **organizuoti ir suteikti atskirą ir asmenišką paramą darbuotojams**, kurių atleidimas neišvengiamas, ir siekti padidinti jų galimybes pakartotinai sugrįžti į darbo rinką. Šių etapų nebūtina atskirti chronologiškai, dažnai jie yra plėtojami vienu metu.

<p>VEIKSMAI</p> <p>Bendrai pateiktas įvertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Nustatyti aiškias verslo priežastis pokyčiams ir restruktūrizacijai. Į įgaliaukę bendrovės strategiją integruoti restruktūrizacijos planą. Ir toliau visapusiškai informuoti ir konsultuoti darbuotojų atstovus apie numatomus restruktūrizacijos sprendimus kiek įmanoma anksčiau ir bet kuriuo atveju, kuomet dar nėra priimti sprendimai ir yra pasirinkimo galimybė, leidžianti pareikšti savo nuomonę visais šių sprendimų aspektais. Tarpnacionalinės restruktūrizacijos atveju kiek galima geriau pasinaudoti Europos įmonių tarybomis, kaip reikšmingos informacijos ir patarimų šaltiniu, ir skleidžiant jos rezultatus per visą profesinę struktūrą. Nustatius restruktūrizacijos būtinybę, įtraukti išorinius suinteresuotus subjektus (regionus, kt). 	<p>SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS</p> <p>Vidaus ištekliai ir procedūros</p> <ul style="list-style-type: none"> Nacionalinio ar tarpnacionalinio lygmens susitarimų buvimas dėl restruktūrizacijos valdymo ir konkrečių priemonių. Atvirumas ir strateginis nusistatymas, turintis peismelkti visą organizaciją, taip pat jos darbuotojus. Darbuotojų atstovų informavimo ir konsultavimo procedūros dėl visų numatytų priemonių, siekiant, kad būtų priartta suplanuotoms priemonėms. Sutartis su darbuotojų atstovais dėl tolimesnių procedūrų konkrečiomis restruktūrizacijos situacijomis. Atsižvelgiant į sąžiningumą, reikia įtraukti visus subjektus. Užtikrinti lygiavertį požiūrį ir lygias galimybes visiems bendrovės darbuotojams ir vengti vienodinimo tendencijų ir, kiek įmanoma, įtraukti vidutinės grandies valdymą.
---	--

<p>Prieš atleidžiant darbuotojus, išbandyti visas įmanomas galimybes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atleidimą numatyti tik kaip paskutinę priemonę. • Etapais suplanuoti priemones. • Išnaudoti alternatyvius sprendimus: galimybę darbuotojams išpirkti bendrovės akcijas; natūralų pasitraukimą, būtent, išėjimą į pensiją arba, kaip kraštutinę priemonę, – ankstyvą išėjimą į pensiją, suderėtą pasitraukimą, alternatyvią darbo vietą bendrovės viduje ar kitoje bendrovėje, darbo intensyvumo mažinimą, darbo laiko sutrumpinimą, profesinį orientavimą, pagalbą ieškant kito darbo ar kuriant verslą. • Planuoti aplėistų pramoninių gamyklų rekonstrukciją ir pėskirstymą, tiek saugant aplinką, tiek išlaikant dalį darbo vietų. <p>Atskira ir asmeniška pagalba darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įkurti informacijos ir konsultacijų centrą, kurio tikslas – suteikti visapusišką informaciją atleidžiamiesiems darbuotojams ar iškilus atleidimo grėsmei, apie darbo rinką, jų teises ir pasitraukimo sąlygas, suderėtas restruktūrizacijos proceso metu. • Bendrovėje kurti judumo grupes ir darbo vietos perkėlimo padalinius (perėjimo grupes). • Šių grupelių, padalinių ar kitų priemonių pagalba: sukurti įsadarbinimo galimybes ir kompensacines priemones: <ul style="list-style-type: none"> • <i>mokymo kursas ir persikvifikavimą, darbo vietos perkėlimą,</i> • <i>pagalbą ieškant darbo (taip pat apmokėti išėgines, skirtas ieškoti darbo),</i> • <i>rekomendacinę ir psichologinę pagalbą tiek atleidžiamiesiems darbuotojams, tiek pasilikantiems įmonėje,</i> • <i>pagalbą kuriant MVĮ ir kooperatyvus,</i> • <i>sąžiningą piniginę kompensaciją.</i> • Stebėti psichosocialinį klimata restruktūrizacijos proceso metu. 	<p>Išorinių subjektų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguliarių darbo ryšių ir partnerystės su regionų valdžios institucijomis, universitetais, švietimo ir mokymo teikėjais, technologijų institutais, plėtros agentūromis ir su kitomis suinteresuotomis šalimis panaudojimas. • Dalyvavimas regioninėse užimtumo pajėgose (bendros užimtumo pajėgos, skirtos paremti atleistus darbuotojus, atleistų darbuotojų fondai, kt.). • Dalyvavimas, naudojimas ar bendradarbiavimo tinklų su MVĮ inicijavimas. • Efektyvi tąsa ir palaikymas visai pasiūlos grandinei.
---	---

PO RESTRUKTŪRIZACIJOS ĮVYKDYMO

<p>Vertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su darbuotojų atstovais įvertinti ir iš naujo aptarti procesą. • Publikuoti metinę socialinę ir užimtumo ataskaitą, kurioje būtų skiltis apie restruktūrizaciją. <p>Atleistų darbuotojų priežiūra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tam tikrą laikotarpį prižiūrėti atleistų darbuotojų profesinę karjerą. 	<p>VEIKSMAI</p>
---	-----------------

DARBUOTOJŲ ATSTOVAI

Bendrovės ir grupės lygmens darbuotojų atstovai yra **pagrindinė valdymo sudėtinė dalis** restruktūrizacijos proceso metu. Daugiau ar mažiau jie turi būti įtraukti ir aktyviai dalyvauti visose bendrovės sukurtose vidaus ir išorės **numatymo priemonėse** ir ilgalaikiuose mechanizmuose. Atstovaudami visai darbo jėgai, jie turi galimybę veikti su pokyčių vadybininku, skatinti sklandžius pokyčius ir restruktūrizaciją ir užtikrinti darbuotojų interesų saugumą.

ILGALAIKIAI VEIKSMAI

Bendrovės ir grupės lygmens darbuotojų atstovai yra nepakeičiamos valdymo sudėtinės dalys visose taikomose priemonėse **numatant ir valdant užimtumo ir įgūdžių poreikius**. Jie atstovauja galutiniam vykdomos politikos naudos gavėjams – darbuotojams, todėl užima išskirtinę padėtį juos mobilizuojant. Taip pat jie turi gilių žinių ir patirties šiais klausimais ir gali aptarti juos su savo išorinėmis organizacijomis. Gyvybiškai svarbus jų dalyvavimas visame prisitaikymų prie pokyčių ir restruktūrizacijos, ankstyvuojų jos numatymo etapu.

SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS	VEIKSMAI
<p>Vidaus santykiai: Darbuotojų įtraukimas ir kolektyvinis susitarimas</p> <p><i>Dalyvavimas darbuotojų įtraukimo procedūrose, taip pat tarpnacionaliniu lygmeniu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suteikti išskirtinę svarbą užimtumo ir įgūdžių problemoms strateginiame bendrovės planavimo ir sprendimų priėmimo metu. • Savų bendrovės ekonominės ir finansinės situacijos stebėjimo priemonių buvimas ir galima raida, informacijos ir konsultacijos procesų indėlis ir strateginių problemų atskleidimas, gebėjimas atlikti nepriklausomą analizę. • Dalyvavimas bendrovės strateginiuose ir konkrečiuose sprendimų priėmimuose, taip pat visose informavimo ir konsultavimo procedūrose, susijusiose su užimtumo perspektyvos ir įgūdžių planavimu. • Investuoti Europos įmonių tarybų veiklą, kaip priemonę sukurti žinias ir skelsti jas visais grupės lygmenimis, oficialiais ir neoficialiais tinklais ir kitomis priemonėmis. • Bendras apsisprendimo informacija tarp bendrovės ir šalies atstovų skatinimas, t. y., tarp prekybos sąjungos biurų įvairiuose bendrovės lygmenyse, bendradarbiavimas tarp sąjungų ir skirtingo lygmens atstovų (Europos, šalies ir vietos lygmens). • Mechanizmų, skirtų sukurti intervencijos per švietimą ekonominiams, finansiniams ir pramonės klausimais visiems atstovams, taip pat per išorinę patirtį, produktyvumą. • Laiko ir išteklių skyrimas pažeidžiamoms darbuotojų kategorijoms (moterys, jaunimas, neįgalieji, senyvi, kt.). • Lygiavertio požiūrio ir lygių galimybių garantijos visiems bendrovės darbuotojams, vengiant vienodimo tendencijų ir kiek įmanoma įtraukti vidutinės grandies valdymą. <p>Kolektyvinis susitarimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priklausymas susitarimams su GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) tipo bendrove (Ži), užimtumas arba įgūdžiai ir restruktūrizacijos planavimas); užimtumo arba įgūdžių klausimų įtraukimas į numatymo sutartis. • Kur įmanoma, efektyvus bendrovės lygmens sutarčių panaudojimas. <p>Išorės santykiai</p> <p><i>Tarpregioniniai</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Palaikyti regioninius santykius ir ryšius, įskaitant ir su darbo ir įgūdžių stebėjimo skyriais. • Dalyvavimas panašiose kito lygmens iniciatyvose (sektorius, šalies, kt.) <p>Verslo aplinkoje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbo ryšių užmezgimas ir mainai su pasiūlos grandinių atstovais. • Dalyvavimas veiklose, skirtose remti verslo aplinką. • Tarpnacionalinių apsisprendimo tinklų sukūrimas. • Veiksmy tarp subrangovų darbuotojų skatinimas restruktūrizacijos kontekste. 	<p>Strateginis ilgalaikis stebėjimas, įskaitant tarpnacionalinį lygmenį</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalyvauti ilgalaikiame situacijos stebėjime ir galimoje bendrovės ekonominės ir finansinės situacijos raidoje, taip pat technologijų plėtroje, platesnės rinkos, profesinės ir socialinių krypčių srityse. • Dalyvauti prisidėti kuriant verslo plano strategijas, apimančias sektoriaus ypatumus, ir nustatyti bendrovės padėtį globalinės pasiūlos grandinėse. <p>Bendrovių vykdomas užimtumo ir kompetencijų poreikių planavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalyvauti identifikuojant naujų įgūdžių poreikius (kiekybinius ir kokybinius) ir susieti naujovių ir plėtos strategijas. <p>Darbuotojų įtraukimas į ilgalaikį planą</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prisidėti prie ilgalaikio užimtumo ir įgūdžių plano. • Aktyviai dalyvauti informavimo ir konsultavimo procedūrose, skirtose numatyti užimtumo raidą, ir pritaikyti priemones, skirtas susidoroti su problematine plėtra. <p>Individualiai taikomos priemonės darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prisidėti prie dalyvavimo derybose ir kolektyviniuose susitarimuose, siekti kad sutartys taptų lankstesnės ir saugesnės (ilgalaikio darbo laiko lankstumas, galimybė susirasti darbą, mokymai, karjeros plėtra, judumas). • Aktyviai dalyvauti rengiant ir taikant visas individualios paramos priemones. • Darbuotojams, ypač labiausiai pažeidžiamiems, paskirti „mokyamosi patarėjus“, kurie teiktų asmeninius patarimus apie mokymąsi, karjerą, kursų, kvalifikaciją, finansinę paramą mokymuisi, kt. • Įsteigti streso stebėjimo skyrių, kurio tikslas būtų stebėti sveikatos būklę ir ypatingą dėmesį kreipti į prisitaikymą prie pokyčių. <p>Priemonės, skirtos skatinti vidaus ir išorės judumą</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prisidėti per derybas ir kolektyvinius susitarimus ir siekti praplėsti sutartyse numatytų darbų spektrą. • Dalyvauti ir, esant būtinybei, derėtis dėl visų numatytų judumo priemonių. <p>Priemonės, skirtos užtikrinti lygias galimybes ir skatinti įvairovę</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalyvauti apibrėžiant, derinant ir įgyvendinant lygių galimybių, antidiskriminacinę ir pažeidžiamų grupių rėmimo politiką.

RESTRUKTŪRIZACIJOS PROCESO METU

Darbuotojų atstovai turi suvaidinti lemiamą vaidmenį trijuose restruktūrizacijos proceso etapuose: konsensuso priėmimas, visų įmanomų galimybių išnaudojimas prieš darbuotojų atleidimą ir asmeninė pagalba atleidžiamiems darbuotojams.

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Bendrai nustatytas įvertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendrai nustatyti įvertinimą ir prisidėti prie jos skaidos visuose lygmenyse. • Dalyvauti ir prisidėti valdant veiksmus, skirtus informuoti ir konsultuoti darbuotojų atstovus įteisinant ir numatant restruktūrizacijos priemonių turinį. • Pasinaudoti EJT, kaip forumu, o Europos profesinių sąjungų federacijomis – kaip kompetencijos ir žinių šaltiniu tarpnacionalinių restruktūrizacijos veiksmų atveju. • Susitarti dėl konkrečių bendrovės procedūrų, skirtų aptarti konkrečias restruktūrizacijos situacijas. <p>Prieš atleidžiant darbuotojus, išbandyti visus įmanomus veiksmus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visiškai ištraukti į diskusijas dėl galimų darbuotojų atleidimo alternatyvų valdymo. • Įsitraukti ES lygmens pagrindų sutartis dėl restruktūrizacijos valdymo bendradarbiaujant su EJT ir padedant šalies bei Europos profesinių sąjungų federacijoms. • Įsitraukti į derybas dėl įmanomų alternatyvų galimybių turinio kontroliavimo. • Keistis patirtimi ir idėjomis ir pasinaudoti vietos subjektų tinklais; Europos ir kitais atstovais per vertybių grandinę. <p>Atskira ir asmeniška pagalba atleidžiamiems darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prisidėti prie informacijos ir konsultacijų centro. • Jei įmanoma, per derybas ir susitarimus prisidėti prie visų paramos priemonių, skirtų atskiriems darbuotojams, kuriems gresia atleidimas, nustatymo ir įgyvendinimo. • Atleistų darbuotojų priežiūra tol, kol jie suras naują darbą. 	<p>Vidaus ištekliai ir procedūros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įvairių instrumentų žinojimas ir turimi ištekliai, dalyvavimas mokymo kursuose ir bendravimas su darbuotojais. • Daugumos informacinių ar konsultacijos ir derybų instrumentų panaudojimas restruktūrizacijos valdymo procedūrų aspektais ir konkrečioms priemonėms. • Atvirumas ir strateginis nusistatymas, turintis persmelti visą organizaciją, taip pat jos darbuotojus ir jų atstovus. • Sąsajų tarp skirtingų darbuotojų atstovų nuomonių gerinimas ir skatinimas. <p>Išorinių subjektų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalyvavimas išorinėje partnerystėje, platesniuose tinkluose ir mechanizmuose bei struktūrose, skirtose teikti pagalbą atskiriems darbuotojams (pvz., Regioninės darbo pajėgos). • Visos pasiūlos grandinės integracijos skatinimas rengiant ir kontroliuojant restruktūrizacijos procesus.

PO RESTRUKTŪRIZACIJOS ĮVYKDYMO

VEIKSMAI
<p>Vertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įvertinti restruktūrizacijos poveikį ir, jei būtina, pertvarkyti sutartis. • Socialinių restruktūrizacijos priemonių efektyvumo stebėjimas. • Prisidėti ir pateikti nuomonę Metinėje socialinėje ir užimtumo ataskaitoje. <p>Atleistų darbuotojų priežiūra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tam tikrą laikotarpį prisidėti prie atleistų darbuotojų profesinės karjeros stebėjimo.

DARBUOTOJAI

Darbuotojai ir bendrovės yra pagrindiniai restruktūrizacijos proceso subjektai ir labai dažnai, tuo pat metu, pagrindinės restruktūrizacijos aukos. Be išankstinio nusistatymo dėl atsakomybės pasidalijimo su kitais subjektais kuriant visą sąlygų kompleksą, kurios suteiktų darbuotojams realią galimybę šiuose procesuose surasti savo kelią, kiekvienos pastangos paskirtis yra sumažinti socialines nuo restruktūrizacijos priklausancias išlaidas, kiek tai priklauso nuo darbuotojo atsakomybės.

- Nuolatinis jų pačių iniciatyvumas, dinamika ir pozityvus požiūris visą laiką, bet ne tada, kai tik vyksta restruktūrizacija arba pastebima akivaizdi darbo netekimo perspektyva.
 - Jų gebėjimas surinkti informaciją, kuri padės suprasti situaciją (jei įmanoma, prieš konkrečius restruktūrizacijos atvejus) ir pritaikymo įrankių panaudojimas.
 - Glaudus bendradarbiavimas su savo atstovais visais lygmenimis.
 - Jų galimybės įsidarbinti ir judumas galimo profesinio perkėlimo atveju.
 - Vietoje taikomos programos ir veiksmų, kuriais siekiama padėti darbuotojams sustiprinti jų **įsidarbinimo galimybes**.
- Šiai subjektų grupei būtina akcentuoti, kad **programų ir institucinių kontekstų** įgalinimas yra pagrindinis veiksnys, skatinantis imtis veiksmų. Darbuotojams siūlomos galimybės, turint galvoje mokymus ir paramą, gali būti visiškai skirtingos, atsižvelgiant į darbuotojo kategorijas (laikini agentūros darbuotojai, laikini darbininkai, kt.) ir į bendrovės dydį.

ILGALAIKIAI VEIKSMAI

Gilinant savo kompetencijas ir įgūdžius, siekiant sustiprinti savo galimybes adaptuotis (sugebėjimą įsidarbinti), pagrindinis vaidmuo priklauso patiems darbuotojams. Kiti subjektai turi aktyviai dirbti, kad būtų sukurtos pagrindų sąlygos ir institucijos, būtinos darbuotojams įsitraukti į veiklą ir pasiekti šių tikslų.

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Vykdomas užimtumo ir kompetencijų poreikių planavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ugdyti judumo kompetenciją ir gebėjimą adaptuotis. • Dalyvauti ir glaudžiai bendradarbiauti su savo atstovais planuojant bendrovei reikalingus įgūdžius ateityje, taip pat užimtumo raidą regione ir įgūdžių poreikius. <p>Bendrovės ir regioninio lygmens ilgalaikiai užimtumo ir įgūdžių planai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiesiogiai ir per savo atstovus prisidėti prie ilgalaikių planų. • Aktyviai ir nuolat domėtis apie numatomą užimtumo raidą bendrovėje ir regione ir numatytas priemones, skirtas susidoroti su iškilusiomis problemomis. <p>Individualiai taikomos priemonės darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lankstumo priemonės: Būti atviriam profesinei raidai ir darbo laiko lankstumui. • Mokymo priemonės: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stengtis atraukinti įgūdžius.</i> • <i>Siekti gauti švietimą ir mokymus, pasinaudoti teise į švietimą ir mokymą ir priimti atitinkamus įsipareigojimus.</i> • <i>Naudotis atskira mokymosi sąskaita.</i> • <i>Investuoti į visą gyvenimą trunkantį mokymąsi ir nuolatinį profesinį tobulinimąsi.</i> • Karjeros vystymo priemonės: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Susikurti CV, stebėti karjeros galimybes įmonės viduje.</i> • <i>Naudotis internetu ir ieškoti informacijos apie verslo, užimtumo ir įgūdžių poreikių raidą bendrovėje ir regione.</i> • <i>Kreiptis į darbo tarybos narius, išsiaiškinti spragas tarp bendrovės įgūdžių poreikių ir turimų savų įgūdžių mokymų požiūriu (bilan de compétences).</i> • <i>Susikurti asmeninės ar profesinės karjeros projektą.</i> • <i>Ugdyti socialinius įgūdžius.</i> • <i>Reguliariai kreiptis dėl darbo įvertinimo ir atlikimo, aptarti karjerą.</i> • <i>Asmeninės karjeros planavimo tikslais naudoti visas įmanomas profesinės orientacijos, karjeros gaires ir judumo galimybes už bendrovės ribų.</i> <p>Priemonės, padedancios skatinti vidaus ir išorės judumą</p> <ul style="list-style-type: none"> • Būti prieinamam darbui pagal sutartį. • Naudotis vidaus informavimo priemonėmis apie judumą viduje ir perkėlimo galimybes. • Reikalauti oficialaus ir neoficialaus mokymosi pažymų. • Aktyviai ieškoti informacijos apie darbo galimybes ateityje (per vietos darbo centrus, judumo susijungimus, kt) <p>Priemonės, skirtos užtikrinti lygias galimybes ir skatinti įvairovę</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prisidėti ir domėtis apie lygių galimybių, antidiskriminacinę ir pažaidžiamų grupių rėmimo politiką. 	<p>Vidaus santykiai: Darbuotojų įtraukimas ir kolektyvinis susitarimas</p> <p><i>Darbuotojų įtraukimas, įskaitant ir tarpnacionaliniu lygmeniu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nustatyti socialinio dialogo skatinimo sąlygas. • Nuolatinis bendradarbiavimas su darbuotojų atstovais strateginiais bendrovės klausimais. • Reguliariai prieinama informacija apie bendrovės, sektoriaus, vietos ekonomikos aplinką. <p>Kolektyvinis susitarimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prieinama informacija apie esamas sutartis ir procedūras, skirtas aptarti pokyčius ir restruktūrizaciją, taip pat susijusius vadovus ir darbuotojų atstovus tarpnacionaliniu lygmeniu. <p>Išorės santykiai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prieinama informacija apie užimtumo, švietimo ir mokymo galimybes (su vietos ir šalies valdžios institucijomis). • Atviras dalyvavimas visose regiono organų iniciatyvose, skirtose praplėsti užimtumo galimybes ir įgūdžius.

RESTRUKTŪRIZACIJOS PROCESO METU

Daugelio iš šių ilgalaikių veiksmų taip gali prireikti, kai restruktūrizacija taps realybe. Darbuotojai, aktyviai įsitraukiantys į šią ilgalaikę veiklą, yra geriau pasirengę bedarbystės rizikai ir gali greičiau grįžti į darbo rinką. Be šių ilgalaikių veiksmų yra dar ir kitų labai svarbių klausimų restruktūrizacijos metu.

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Bendrai nustatytas įvertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domėtis bendrovės strategija ir darbo rinkos plėtra. • Domėtis bendrovės raida ir galimais restruktūrizacijos planais. • Glaudžiai bendradarbiauti su savo atstovais ir aktyviai dalyvauti informavimo, konsultavimo ir skaidrios procedūrose. <p>Įmanomų galimybių prieš darbuotojų atleidimą kontekste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Susikurti individualų darbo patėškos veiksmų planą (nauja darbo vieta bendrovėje, nauja darbo vieta kitose bendrovėse, naujas darbas kitoje vietovėje, kt.) ir būti pasirėngusiam judėti bendrovės viduje ar į kitą bendrovę. • Reikalauti asmeninių sustikimų su savo vadovu prieš aptariant socialinį paketą (apibrėžti geriausias jūsų perkėlimo galimybes). • Įsitraukti į restruktūrizacijos valdymą (psichologinis efektas). • Prašyti kuravimo viso restruktūrizacijos proceso metu. • Prašyti pritaikomų mokymų darbe, karjeros aptarimo ir konkrečių mokymų atsižvelgiant į darbo pasiūlymus. • Naudokitės „mokymosi atostogomis“. <p>Individuali pagalba darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendraukite su darbuotojų atstovais restruktūrizacijos plano ir proceso klausimais. • Palaikykite ryšius su darbo vietos perkėlimo padaliniais ar „perėjimo grupelėmis“ (grupelė, esanti bendrovės viduje, kurią sudaro asmenų grupės, kuriems gresia atleidimas), jei tokios yra. • Užsiregistruokite įdarbinimo agentūroje, kad gautumėte informaciją apie darbo pasiūlymus. • Reikalaukite iš darbdavio pagalbos laikotarpiu prieš atleidimą (apmokamų laisvadienių, skirtų ieškoti darbo; vietoje taikomų priemonių ar paramos). • Prašykite mokymų ne darbo laikotarpiais. • Pratinkites dalyvauti pokalbiuose dėl darbo. • Lankykite bendrų įgūdžių kursus vos tik jus atleido. • Galimo geografinio judumo ar perkėlimo atveju, prašykite, kad šeimos nariai padėtų apsispręsti dėl vietos. • Išbandykite „užimtumo kooperatyvus“ (teikiančius kolektyvinę pagalbą savąj verslų pradedantiems žmonėms) ir galimybę užsilipti nepriklausoma veikla. • Stokite į darbdavių organizaciją (darbdavių asociaciją, darbo vietų fondus, judumo fondus, įgūdžių sambūrius, atlyginimo perkėlimo, kt.). • Patikrinkite finansinius valstybės institucijų pasiūlymus, susijusius su kvalifikaciniais mokymais. 	<p>Išteklių ir procedūros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suprantama informacija apie restruktūrizacijos taisyklių teisinį ir sutartinį pagrindą. <p>Išorinių subjektų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugebėjimas dalyvauti valdymo institucijų sudarytoje darbo vietų kūrimo schemoje.

PO RESTRUKTŪRIZACIJOS ĮVYKDYMO

VEIKSMAI	
<p>Atleistų darbuotojų stebėjimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalyvauti apklausoje apie jūsų karjeros vystymąsi. 	

SOCIALINIAI PARTNERIAI IR PROFESINĖS ORGANIZACIJOS

Socialiniai partneriai atstovauja darbdaviams ir darbininkams tarpprofesiniame ir sektoriniame lygmenyje. Jie vaidina pagrindinį vaidmenį pakeičių numatyme ir valdyme. Jų **gebėjimas visais lygiais** (vietos, regiono, šalies, Europos) **įsiliesti** į socialinį dialogą ir kolektyvinio susitarimo mechanizmus jiems suteikia privilegiją koordinuoti veiksmus, siekiant stimuliuoti ir steigti socialinius instrumentus, skirtus numatyti ir valdyti restruktūrizaciją. Jie yra svarbūs veikėjai kuriant socialines naujoves, ekonominių ir socialinių progresą, solidarumą, socialinę integraciją ir gerąją kokybiško užimtumo patirtį visuose lygmenyse (įmonės, sektoriaus, regiono). Pastaraisiais metais kolektyviniu susitarimu įsteigtas garantinis mokymo ir saugos darbe fondas – tai konkretus inovacinės veiklos pavyzdys.

ILGALAIKIAI VEIKSMAI

Socialinių partnerių ir profesinės organizacijos turi suvaidinti pagrindinį vaidmenį numatant struktūrinius pokyčius ir įvertinant užimtumo ir įgūdžių poreikius. Jų veikla, būtent profesiniame lygmenyje, gali papildyti bendrovės, šalies ir regioniniame lygmenyje taikomas priemones.

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Vykdomas užimtumo ir kompetencijų poreikių planavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dalyvauti steigiant ir valdant atitinkamus išankstinio perspėjimo įrankius ir su tuo susijusius mechanizmus, skirtus numatyti ar pasirengti restruktūrizacijai šalies, regiono ir sektoriaus lygmeniu. Sukurti profesinio lygmens programas, skirtas stebėti makroekonominis pokyčius ir nustatyti bendrus socialinius ir užimtumo tikslus. Mobilizuoti ties numatomais ilgalaikės užimtumo raidos, darbo vietų ir įgūdžių profesiniu ir regioniniu lygmeniu apsvarstymais, pvz., aktyviai dalyvauti šių sričių profesinių ir teritorinių stebėjimo skyrių veikloje. Pritarti mainams ir skatinti derybas dėl naujų ir naujų įgūdžių poreikių ekonominiuose sektoriuose, raginti derėtis šioje srityje. <p>Programų plėtojimas ir darbuotojų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Sukurti ir pertvarkyti konkrečius kolektyvinių susitarimų instrumentus, reikalingus restruktūrizacijai: šioje srityje skatinti kolektyvinių susitarimų europiniu, šalies, sektoriaus, regiono, vietos ir bendrovės lygmenimis. Patiems arba bendradarbiaujant su valdžios institucijomis sukurti su darbu susijusios rizikos savitarpiškumo mechanizmą (garantinį, mokymo ir darbo saugos fondus). Įsilieti į reguliarias derybas (dvišales ar daugišales), vykdomas pokyčių numatymo ir restruktūrizacijos valdymo klausimais. Nustatyti gaires, skirtas numatyti restruktūrizaciją sektoriaus, šalies ir bendrovės lygmeniu. <p>Individualiai taikomos priemonės darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> Remti darbo vietos perkėlimui skirtas subsidijas ir (arba) suburti darbo vietos perkėlimo padalinį ar įdarbinimo centrą, siekiant gauti aiškia kiekvieno darbuotojo profesinės ateities įvertinimą. Kurti ar prisidėti prie įgūdžių plėtos programos kūrimo šalies, regiono ir bendrovės lygmeniu ir skatinti atvirktinius procesus atskiriems darbuotojams. Remti profesinio lavinimo kuponų kūrimą darbuotojams, siekiant padidinti jų įsidarbinimo galimybes. Kiekvienam asmeniui susieti profesinį mokymą su darbo kokybės skatinimu. Didinti asmenų, daugiausia labiausiai pažeidžiamų, informuotumą apie numatymo svarbą. Remti asmeniškai pritaikytas priemones. <p>Priemonės, padedantios skatinti vidaus ir išorės judumą</p> <ul style="list-style-type: none"> Palengvinti ir apsaugoti profesinius kelius ir perkėlimą tarp užimtumo laikotarpių įmonės viduje ir išoriėje, dažniausiai kolektyvinių sutarčių kontekste. Sudaryti įgūtų įgūdžių sutartį (gebejimų pasą). Skatinti naujoviškas socialines priemones, skirtas pagerinti darbuotojų vidaus ir išorės judumą (pvz., sukuriant asmenines (šeimos) paramos paslaugas). <p>Priemonės, skirtos užtikrinti vienodą požiūrį ir skatinti įvairovę</p> <ul style="list-style-type: none"> Atsivėlginti į egzistuojančią diferenciaciją tarp darbuotojų statutų, siekiant išvengti diskriminacijos, ir nukreipti šią pažeidžiamą darbuotojų persikvalifikavimo problemą. Skatinti vienodą požiūrį. Palankiai žiūrėti pažeidžiamų grupių (žemos kvalifikacijos, laikinus darbuotojus, ne visą darbo dieną dirbančius darbuotojus, kt.) patekimą ir grįžimą į darbą. 	<p>Vidinė partnerystė ir socialinis dialogas: Darbuotojų įtraukimas ir kolektyvinis susitarimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Palankios socialinio dialogo skatinimo sąlygos. <p>Darbuotojų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Bendrovės lygmens, atstovų vaidmens ir veiklos koordinavimas, įskaitant europinį lygmenį (ETT) ir apskritai žemesnio lygmens organizacijas. <p>Kolektyvinis susitarimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Skirtingų subjektų vaidmens koordinavimas skirtingais lygmenimis: šalies, regiono ar sektoriaus. Pagrindimas, remiantis sektoriaus ar tarpprofesiniais kolektyviniais susitarimais, tarptautinėmis sutartimis bendrovės lygmeniu dėl restruktūrizacijos numatymo ir valdymo ir darbuotojų atstovų įsitraukimo (įskaitant ETT), įgyvendinant tokias sutartis. Kolektyvinių sutarčių derybos dėl rizikos, susijusios su darbo vietos praradimu, abipusiško mechanizmo sukūrimo (garantinį, mokymų ir darbo saugos fondai) arba dalyvavimas panašiuose, valstybės institucijų sukurtuose, mechanizmuose (šalies, regiono ar sektoriaus lygmeniu). Sektoriaus procedūrų sutarčių sudarymas dėl pokyčių numatymo ir valdymo (sektoriaus stebėjimo skyriai, kompetencijų tarybos, kt.). <p>Išorės santykiai</p> <p>Su verslo aplinka</p> <ul style="list-style-type: none"> Bendrovės vadovų ir MVJ atstovų nusiteikimas numatyti pokyčius požiūryje ir elgsenoje. Atsivėlgimas į situaciją ir MVJ charakteristikas. Situacija, kuomet skatinama pagalba MVJ. Diskusijos vietos darbo rinkoje skatinimas ir bendradarbiavimas su įdarbinimo agentūromis. Stipri partnerystė sektoriaus lygmeniu. <p>Su regionais</p> <ul style="list-style-type: none"> Bendrovės ir sektoriaus lygmens socialinis dialogas ir kolektyvinis susitarimas, atviras regionų ir vietos valdžios institucijoms, įdarbinimo agentūroms ir kitiems suinteresuotiems subjektams, skaidri ir ilgalaikė strategija. Suderintas numatymo veiklos teritorijoje vystymas ir trisalių ar ketursalių sutarčių skatinimas (regionų vadovybės socialiniai partneriai įmonė). Įgūdžių plėtos politikos skatinimas su sektoriaus specialistais ir raginimas sudaryti tarpprofesines regionines pagrindų sutartis, aprėpiančias ir MVJ. <p>Europos lygmeniu</p> <ul style="list-style-type: none"> Pokyčių ir restruktūrizacijos numatymo konteksto buvimas (tarpprofesinis ir sektoriaus). Užimtumo ir įgūdžių raidos analizės pagrindų buvimas sektoriaus lygmeniu. Sektoriaus partnerystės ir dialogo europiniu lygiu buvimas (pvz., bendros programos, sutartys ir bendros veiklos programos (pagrindai)).

RESTRUKTŪRIZACIJOS PROCESO METU

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Bendrai nustatytas įvertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dalintis ekonominio konteksto suvokimu ir įvertinimu tarp visų narių, skyrių ir su visais suinteresuotais subjektais. Sutikti su aiškiais verslo priežastimis pokyčiams ir restruktūrizacijai. Skatinti visų suinteresuotų subjektų bendravimą, bendrą darbą ir valdymą. <p>Pasinaudoti ir aptarti visas įmanomas galimybes, kad būtų išvengtas darbuotojų atleidimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Palengvinti Europos prekybinių sąjungų koordinavimo nustatymą, siekiant padėti MVĮ. Raginti ES lygmens derybas tarp nacionalinės restruktūrizacijos atvejų. Padėti bendrovėms ir darbuotojams identifikuoti ir suvokti visą alternatyvių galimybių spektrą. Suplanuoti ir plėtoti dinamiškas derybas dėl visų numatytų restruktūrizacijos priemonių. Numatyti konkrečias kolektyvines priemones MVĮ. Remti įvairovės ir inovacijų mokslinius tyrimus (keisti gamybos ir darbo organizavimo tvarką), raginti darbuotojų įgūdžių pritaikymą naujoms technologijoms. Sukurti konsultacijų ir derybų protokolus, kurie yra skirti prisitaikyti prie pokyčių, grindžiamų profesinio perkėlimo politikos įgyvendinimo kolektyviniu susitarimu. Užtikrinti techninę prekybinių sąjungų ir darbdavių federacijų pagalbą jų nariams. <p>Individualiai remti atleidžiamus darbuotojus</p> <ul style="list-style-type: none"> Remti vidaus judumo grupes (cellules de reconversion). Remti vietos judumo platformų (kurias dalijasi kelios bendrovės – konkrečiai MVĮ, užimtumo zonos lygmeniu) įgyvendinimą. Šį judumo platforma ar profesinis tranzitas yra nesusijęs su bendrove ar sektoriumi ir poreikiu būti daugiamaie. Psichosocialinės pagalbos linijos įsteigimas. Sektoriuje sukurti mokymo fondus, skirtus perkelti darbo vietas. Sukurti priemones, palengvinančias geografinį judumą, pvz., būsto dotacijas, judumo pašalpas. Įgyvendinti funkcines judumo priemones, grindžiamas kiekybiniais bendrovių poreikiais. Pritaikyti įrankių rinkinius, padedančius žmonėms prisitaikyti prie nedarbo ar darbo vietos pakeitimo. 	<p>Vidaus ištekliai ir procedūros</p> <ul style="list-style-type: none"> Sutartių derybos visais lygmenimis ir socialinis suderinamumas tarp jų. <p>Išorinių subjektų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Bendradarbiavimas tarp visų suinteresuotų subjektų: teritorinės valdžios institucijų, privačių agentūrų, NVO. Bendradarbiavimas su vyriausybe, siekiant pašalinti kliūtis (lankstumas krizės metu). MVĮ skirtų tinklų plėtra. Europos lygmuo: Restruktūrizacijos valdymo rekomendacinių gairių nustatymas.

PO RESTRUKTŪRIZACIJOS ĮVYKDYMO

VEIKSMAI
<p>Vertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Stebėti porestruktūrizacinį procesą. Skatinti keitimąsi gerąja patirtimi tarp visų subjektų. Stebėti turimas patirtis ir siekti sumažinti socialines išlaidas ir skleisti geriausias. Stebėti paraiškias sutartims (visais lygmenimis). <p>Atleistų darbuotojų priežiūra</p> <ul style="list-style-type: none"> Tam tikrą laikotarpį prisidėti prie atleistų darbuotojų profesinės karjeros priežiūros.

REGIONINĖS VALDYMO INSTITUCIJOS

Kartu su šalių vyriausybėmis regioninės valdžios institucijos turi vaidinti pagrindinį vaidmenį **koordinuojant suinteresuotų subjektų**, įsiliejančių kiekviename regione į restruktūrizacijos operacijas arba susijusius su jų numatymo procesais, **darbą** (bendrovės, darbuotojų atstovai, socialiniai partneriai ir pramonės organizacijos; regioninės plėtros agentūros, švietimo ir lavinimo institucijos, atskiri darbuotojai, kt.). Kita užduotis, tenkanti regioninės valdžios institucijoms, siejama su **regioninės plėtros ir ekonominio bei socialinio atkūrimo skatinimu** tų regionų, kuriuos stipriai paveikė restruktūrizacija.

Tai labai svarbu, todėl dėl šių dvių tikslų regionuose kuriamos **Regioninės darbo pajėgos** (organas, apimantis visus užimtumu regione suinteresuotus subjektus) ir moko „**pokyčių vadybininkus**“, kurie taps visų ekonomikos, socialinių ir institucinių subjektų gaivintojais.

Šių subjektų sukurto numatymo proceso efektyvumas skiriasi priklausomai nuo turėto laiko veikti strategiškai ir efektyviai. Ankstyvas įvertinimas prisideda prie efektyvaus numatymo, o vėlyvas (ar klaidingas) nustatymas mažina strateginio ir gamybinio numatymo galimybes. Laikas iš tikrųjų yra pagrindinis veiksnys.

ILGALAIKIAI VEIKSMAI

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Bendrovių vykdomas užimtumo ir kompetencijų poreikių planavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Regioninių ekonominių pokyčių, užimtumo ir įgūdžių stebėjimo skyrių įsteigimas. Duomenų rinkimas planavimui regioniniuose lygmeniuose. Įkurti regioninius žvalgybos padalinius, skirtus stebėti ūkį ir kurti išankstinio perspėjimo sistemas. Užmegzti darbo santykius su didelėmis bendrovėmis, rinkti informaciją apie strateginius planus, darančius poveikį regiono ūkiui ir apie regioninės plėtros perspektyvas. Gebejimas atlikti tyrimą. Įsteigti ŽIV vadovų klubą, skirtą valdyti pokyčius. <p>Ilgalaikis verslo užimtumo ir įgūdžių planas</p> <ul style="list-style-type: none"> Skatinti ir remti regioninę plėtrą: <ul style="list-style-type: none"> atlikti regiono ūkio stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizę, reklamuoti teritoriją naujiems investuotojams, nustatyti inovacinius pirmajam sektorius regione, analizuoti vietos darbo rinką dėl užimtumo rizikos, suburti subjektus, kad būtų nustatyta bendra situacija, sukurti partnerystes, skirtas planuoti įgūdžius, atlikti aplinkos auditą ir siekti nustatyti, ar galima sukurti naujas darbo vietas aplinkos projektuose, atsižvelgti į specialias ekonomines zonas, remti vietos verslo kūrimą, steigti fondus, skirtus moksliniams tyrimams ir plėtrai (R&D), atsižvelgti į valstybės subsidijas, skirtas naujoms darbo vietoms. Informuoti apie bendrovės planus dėl užimtumo raidos. <p>Atskiriems darbuotojams taikomos priemonės</p> <ul style="list-style-type: none"> Padėti gaunant oficialaus ir neoficialaus mokymosi pažymas. Skatinti regioninę mokymosi visą gyvenimą politiką. Siūlyti adaptacijos kreditus mokymuisi. <p>Priemonės, padedancios skatinti vidaus ir išorės judumą</p> <ul style="list-style-type: none"> Darbdaviams sukurti lankščios darbo jėgos duomenų bazes. Suvesti darbuotojus su darbdaviais. 	<p>Vidaus santykiai</p> <p>Regione</p> <ul style="list-style-type: none"> Vietos lygmens ilgalaikių organų pokyčių stebėjimas: Regioninės darbo pajėgos ir „pokyčių vadybininkai“. Sudaryti teritorinio užimtumo pakta (suinteresuotų subjektų partnerystės, siekiant išlaikyti užimtumą). Įsteigtos regioninės pusiau viešos ir pusiau privačios partnerystės, skirtos stebėti ir nukreipti restruktūrizaciją. Sustiprinta institucinė regiono struktūra, skirta tobulinti kompetencijas ir įgūdžius. Sustiprintas regioninių stebėjimo skyrių teisetumas. Įprastų subjektų apėjimo perspektyva, pvz., konsultavimasis su vietos gyventojais. <p>Verslo aplinkoje</p> <ul style="list-style-type: none"> Skatinti privačių valstybinę partnerystę ir numatyti ekonominius pokyčius. Bendradarbiavimas su universitetais, aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų ir plėtros institutais. Mokymosi sąlygos MVJ dėl užimtumo ir įgūdžių planavimo. Identifikuoti sambūrius (pvz., didelės bendrovės ir tiekėjai). Dialogo palaikymas tarp didelių bendrovių ir MVJ. Konkurencingumo fondų rėmimas (įmonės sambūriai) ir technologijų platformos (bendros mokslinių tyrimų ir plėtros įmonės) ir mokslinių tyrimų ir plėtros skatinimo įrankiai. <p>Išorinė atsakomybė ir partnerystė</p> <ul style="list-style-type: none"> Dalyvavimas gerosios patirties mainuose šalies ir europiniu lygmeniu.

RESTRUKTŪRIZACIJOS PROCESO METU

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Bendrai nustatytas įvertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įkurti ankstyvo perspėjimo sistemą. • Suburti subjektus, kurie nustatytą bendrą situaciją. • Atlikti restruktūrizacijos poveikio įvertinimą ir įtraukti visus vietos partnerius. <p>Prieš atleidžiant darbuotojus, išbandyti visas įmanomas galimybes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remti restruktūrizuotos ben drovės tvairių skyrių perėmimą ir naujų įmonių kūrimą. • Remti darbuotojų iniciatyvą perimti įmonę krizės metu, nepaisant paveldėtojų. • Įsteigti mobilų perkėlimo padalinį (kooperatinis padalinys, skirtas perkelti darbuotojų darbo vietą, dažniausiai MV). • Reklamuoti teritoriją naujiems investuotojams ar susivienijusiems vietos padaliniams. • Remti naujų paliktos įrangos vartotojų paiešką. • Tarpininkauti. <p>Individualiai remti atleistus darbuotojus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mokymo priemonės: <ul style="list-style-type: none"> • kurti portalus, skirtus profesiniam orientavimui ir mokymui; • skatinti mokymus per „perėjimo grupes“; • remti mokymo kursų teikimą ir plėtrą (pvz., skirtų bendriems įgūdžiams, darbo paieškai ir verslumui). • Judumo priemonės: <ul style="list-style-type: none"> • sukurti judumo, persikvalifikavimo ir ekonominės plėtos platformas; • sukurti bendras atleistųjų įdarbinimo platformas, skirtas MV ir socialinėms įmonėms; • remti darbuotojų kooperatyvus ir naujas įmones; • organizuoti informacijos ir orientavimo renginių teikimą „vieno langelio“ principu (kuomet darbuotojai gali gauti visą informaciją iš vieno šaltinio); • skatinti geografinį judumą (transportas, būstas, vaikų priežiūra) ir finansuoti ar iš dalies finansuoti individualius judumo atvejus; • remti darbdavių grupių susivienijimus; • kurti išteklių centrus bedarbiams; • suvesti atleistus darbuotojus su bendrovėmis, kurioms reikalinga jų kompetencija. <p>Priemonės, skirtos užtikrinti vienodą požiūrį ir skatinti įvairovę</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vengti darbuotojų izoliacijos ir kurti socialinius tinklus. • Suteikti mokymus trumpam įdarbinimui ir ne visą darbo dieną dirbantiems darbuotojams, taip pat ir labiausiai pažeidžiamoms grupėms. 	<p>Ištekčiai ir procedūros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restruktūrizacijos atvejų pasinaudoti Regioninėmis darbo pajėgomis, kaip priemone mobilizuoti visus subjektus ir išteklius. • Patvirtintos finansinės paramos sąlygos. • Teikti garantijas ir laiduoti banko paskolas MV). • Finansuoti iš ES, šalies, kitų fondų ir remti darbo vietų kūrimo iniciatyvas. • Koordinuoti paraškas EBF ir kitiems Europos ar valstybiniais fondams. • Finansuoti darbuotojų atstovų rėmimo veiklą. • Finansuoti regioninę koordinavimo struktūrą. • Koordinuoti įvairias priemones, skirtas organizuoti darbo jėgos judėjimą. • Greito reagavimo paslaugų įsteigimas. • Gebėjimas greitai reaguoti pagal subjektų poreikius. <p>Išorinių subjektų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remti novatoriškas MV). • Remti MV) skirtas sistemas, taip pat kreditavimą, mokymus, subsidijas, konsultavimą. • Daugelio suinteresuotųjų subjektų platformų buvimas (profesinio tranzito sutartis). • Remti bendradarbiavimą tarp valstybinių įdarbinimo tarnybų ir privačių įdarbinimo agentūrų. • Mechanizmai, skirti panaudoti jau sukurtus bendravimo per sieną tinklus tiems, kas susiję su atleistųjų įdarbinimo ar komandiravimo iniciatyvomis.

PO RESTRUKTŪRIZACIJOS ĮVYKDYMO

VEIKSMAI
<p>Vertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įvertinti restruktūrizavimo priemones ir paskelbti rezultatus. • Analizuoti restruktūrizavimo valdymą ir pradėti stebėjimą, skirtą būsimų restruktūrizacijos atvejų valdymui. • Pakartotina išnagrinėti regiono plėtos strategiją, įgyti restruktūrizacijos patirties ir patirti jos poveikį. <p>Atleistųjų darbuotojų stebėjimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vykdyti ilgalaikį atleistųjų darbuotojų karjeros vertinimą. • Sukurti duomenų bazę, skirtą karjeros kelių kontroliavimo tyrimams.

ŠALIES VALDYMO INSTITUCIJOS

Net jeigu pagrindiniai restruktūrizacijos proceso subjektai yra bendrovės, jų darbuotojai ir socialiniai partneriai, valstybinėms valdžios institucijoms tenka svarbus vaidmuo. Jos kuria įstatymų bazę, nustato ir kontroliuoja užimtumo politikos tikslus, valdo svarbius prognozavimo įrankius, turi reikiamą kompetenciją padėti darbuotojams (per švietimo ir lavinimo įstaigas, darbo centrus, kt.), valdo pagrindinius finansinius išteklius, kuriuos gali skirti, kad būtų patenkinti restruktūrizuojamų bendrovių ir jų darbuotojų poreikiai.

Kiti įrankiai, kuriuos valdo vyriausybė, yra tarpininkavimas, prognozavimo priemonės ir stimuliavimo schemos. Pagrindinį vyriausybės įnašą sudaro rizikos abi-
pusiško mechanizmo įsteigimas ar jo sukūrimo rėmimas (garantinis, mokymo ir darbo saugos fondai).

ILGALAIKIAI VEIKSMAI

Vyriausybės ir valstybinės viešosios administracijos gali padėti kitiems subjektams suvokti ir sukurti į ateitį orientuotus užimtumo ir igūdžių planavimo mechanizmus. Sėkminga restruktūrizacija neįmanoma be stipraus, vyriausybės veikla sukurto pagrindo, apimančio įvairių valstybės vykdomą politiką. Būtina teisinė, kontrolės ir finansinė aplinka.

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Vykdomas užimtumo ir kompetencijų poreikių planavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įsteigti šalies užimtumo ir igūdžių stebėjimo skyrius ir bendradarbiauti su susijusiais subjektais (sektoriais ir regionais). • Koordinuoti ir remti (įskaitant finansavimą) sektorių ir regioninius stebėjimo skyrius. • Sukurti prognozavimo ir numatymo įrankius užimtumo ir igūdžių poreikiams. • Sukurti įrankius efektyviems informacijos mainams apie darbo rinką. <p>Ilgalaikio plano išsamus aptarimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sukurti ar plėtoti teisinį pagrindą palankių pokyčių numatymui ir restruktūrizacijai. • Išsamiai aptarti šalies užimtumo ir igūdžių veiklos planavimą. • Pritaikyti institucijų siūlomas švietimo ir lavinimo galimybes bendrovių ir sektorių poreikiams. • Raginti į „ateitį orientuoto užimtumo ir igūdžių valdymo“ planavimą bendrovėse. • Šalies mastu iš bendrovių įnašų įsteigti garantinį fondą, kuris finansuotų darbuotojų adaptaciją (prieš ar po atleidimo) per pelno rėmimo, mokymo ir kitas aktyvias darbo rinkos priemones; arba remti tokių mechanizmų sukūrimą regioniniame lygmenyje arba įteigti socialiniai partneriai. <p>Individualiai taikomos priemonės darbuotojams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustiprinti aktyvią darbo rinkos politiką. • Siūlyti į ateitį orientuotus kvalifikacijos kėlimo planus. • Plėtoti valstybinę mokymosi visą gyvenimą strategiją. • Remti kompetencijų plėtrą, ypatingą dėmesį atkreipti į bendrus igūdžius ir kompetencijas. • Siūlyti karjeros aptarimo paslaugas, o taip pat individualias mokymosi sąskaitas. • Skatinti trumpo darbo laiko suderinimą su aktyviomis priemonėmis, kaip alternatyvą atleidimui. • Stebėti psichosocialinį klimata ir kurti prevencines priemones. • Finansuoti ar su bendrovėmis ir kitais suinteresuotais subjektais iš dalies finansuoti minėtas priemones. <p>Priemonės, padedancios skatinti vidaus ir išorės judumą</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plėtoti šalies politiką ir iniciatyvas skatinant geografinį ir profesinį judumą. • Sukurti teisinį ir veiklos pagrindą profesiniam tranzitui. • Sukurti igūdžių sertifikavimo ir perkėlimo sistemas. • Padaryti visiems, o daugiausia žemos kvalifikacijos darbuotojams, prieinamą profesinį mokymą. • Finansuoti ir remti kvalifikacijos kėlimo schemas. <p>Priemonės, skirtos užtikrinti vienodą požiūrį ir skatinti įvairovę</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plėtoti adekvačias lygių galimybių ir antidiskriminacinę politiką ir programas, taip pat priemones, skirtas labiausiai pažeidžiamoms grupėms. 	<p>Vidaus santykiai</p> <p>Darbuotojų įtraukimas ir kolektyvinis susitarimas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visomis formomis remti derybas ir kolektyvinius susitarimus dėl pokyčių numatymo ir restruktūrizacijos, taip pat į ateitį orientuoto užimtumo ir igūdžių planavimo šalies, sektoriaus ir bendrovės lygmenimis. • Remti įstatymų leidimo veikla ir kitomis numatomomis darbuotojų įtraukimo priemonėmis bendrovės lygmenyje. <p>Išorės santykiai</p> <p>Tarpregioniniai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendradarbiavimo tarp subjektų regionuose skatinimas (atgavimas prieš arba restruktūrizacijos metu). • Pasiskirstymas vaidmenimis ir efektyvus bendradarbiavimo pagrindas tarp susijusių valstybinių ir privačių subjektų. • Remti regionines iniciatyvas, skirtas sukurti pokyčių ir restruktūrizacijos numatymo mechanizmą, remti užimtumo ir igūdžių planavimą ir rizikos apibūškimą. • Tarpvyriausybiniu bendradarbiavimo stiprinimas (Užimtumo, Finansų, Pramonės, Prekybos, Regionų plėtros departamentai). • Regioninių stebėjimo skyrių teisėtumo sustiprinimas. <p>Verslo aplinkoje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialinio dialogo skatinimas, kolektyvinio ir trišalio susitarimo mechanizmai, skirti spręsti strategines ir konkrečias problemas. • Efektyvios verslininkystės ir MVĮ skatinimas minėtose srityse. • Šalies produktyvumo ir darbo vietų gerinimo programų pradžia. • Bendradarbiavimo didinimas tarp subjektų, siekiant plėtoti mokymus (bendros struktūros ar organai). • Grupuočių kūrimas. <p>Europos lygmuo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinavimas regiono, šalies ir Europos lygmenimis (Struktūriniai fondai). • Visų pagalbos formų mobilizavimas ir efektyvus Struktūrinių fondų įsisavinimas pagal prioritetus ir minėtus tikslus. • Dalyvavimas arba rėmimas gerosios patirties mainuose europiniu lygmeniu.

RESTRUKTŪRIZACIJOS PROCESO METU

Pagrindinis įrankis – adekvatus teisinis ir veiksmų pagrindas, skirtas profesiniam tranzitui, partnerystei, taip pat valdymas.

VEIKSMAI	SĖKMĖS SĄLYGOS IR ĮGALINANČIOS APLINKYBĖS
<p>Bendrai nustatytas įvertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Rinkti duomenis apie atleidimus šalies, regiono ir sektoriaus lygmeniu. Stebėti restruktūrizacijos poveikį konkrečiuose sektoriuose ir labiau paveiktuose rajonuose. Remti regioniniu lygmeniu numatytas ankstyvojo perspėjimo sistemas. <p>Prieš atleidžiant darbuotojus, išbandyti ir aptarti visas įmanomas galimybes</p> <ul style="list-style-type: none"> Skatinti ir prisidėti prie ekonominio, skaudžiai restruktūrizacijos paveiktų regionų atgaivinimo. Stebėti socialinius planus (šitulant alternatyvas atleidimui, pagalbą randant kitą darbo vietą ir kompensaciją) ir papildomas priemones, numatytas padėti atleidžiamiems darbuotojams. Sustiprinti valstybinių darbo biurų paslaugas ir suteikti jų darbą ties labiausiai nukentėjusiais. Sukurti legalias atleistųjų įdarbinimo programas ir struktūras. Skatinti tiesioginių darbo vietų kūrimą. Sukurti rizikos apibūsinimo mechanizmus ir veiksmus. Remti darbuotojų iniciatyvą perimti įmonę krizės metu, nepaisant paveldėtojų. <p>Individualiai remti atleidžiamus darbuotojus</p> <ul style="list-style-type: none"> Palengvinti prieigą prie finansinių ir administracinių priemonių. Remti steigiant vietos atleistųjų įdarbinimo ir judumo platformą: Raginti prisidėti PES (valstybinės darbo biržos) ir panaudoti aktyvios darbo rinkos politiką (ALMP). Palengvinti atleidžiamų darbuotojų judumą ir panaudoti išmokas ir pašalpas, siekiant sumažinti galimo darbo užmokesčio paradimo poveikį. Skirti bedarbių pašalpas pažeidžiamoms grupėms (moterims, jaunimui, mažas pajamas turintiems, kt.). Plėtoti į darbo rinką orientuotą migracijos politiką (atkreipiant dėmesį į kvalifikaciją). Pritaikyti veiksmus ir siekti surasti darbą atleistiems darbuotojams. Plėtoti verslumą skatinančius mokymus ir siekti padėti atleistiems darbuotojams įsteigti MVĮ. Skatinti steigiančius MVĮ ar tuos, kurie veičiasi individualia veikla. 	<p>Išteklių ir procedūros</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuostatų sukūrimas konkretiems restruktūrizacijos įrankiams (pvz., atleistųjų įdarbinimo grupelės). Restruktūrizavimo pajėgų kūrimas ir (ar) rėmimas paveiktuose regionuose, koordinuoti visų susijusių subjektų veiklą (PES, socialinės apsaugos įstaigų, mokyimo centrų, kt.). Strateginės partnerystės palengvinimas tarp verslo bendruomenės, vietos, regionų valdžios institucijų, mokyimo ir švietimo įstaigų. PES (valstybinės darbo biržos) įgyvendinant vietos platformas atleistiems darbuotojams. Pagalbos ir kompensacijos mechanizmo sukūrimas, siekiant padėti paveiktiems subrangovams ar gyventojams. Darbo saugos tarybų steigimas. Subjektų koordinavimas (savitarpio supratimas, politikos rėmimas, stebėjimas ir priežiūra). Nuolatinis konsultavimas su MVĮ atstovais. MVĮ grupuočių skatinimas bendrai priimant restruktūrizavimo iššūkius. <p>Išorinių subjektų įtraukimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Siekti, kad šalies įstatymas neprieštarautų ES direktyvoms, susijusioms su restruktūrizacija. Koordinavimas šalies ir Europos lygmenimis (Struktūriniai fondai). Efektyvus struktūrinių fondų panaudojimas pagal nustatytus prioritetus ir išsikeltus tikslus. Dalyvavimas arba rėmimas gerosios patirties mainuose Europos lygmeniu.

PO RESTRUKTŪRIZACIJOS ĮVYKDYMO

VEIKSMAI
<p>Vertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dalinis patirtimi su kitomis šalimis. Dalinis gerąja patirtimi šalies lygmeniu. Atlikti įvertinimą praėjus 6 mėnesiams ir 2 metams po restruktūrizacijos. Sukurti informavimo priemones (brošiūras, reklaminę medžiagą, kt.). <p>Atleistųjų darbuotojų priežiūra</p> <ul style="list-style-type: none"> Duoti nurodymus valstybinėms darbo biržoms tam tikrą laiką prižiūrėti atleistus darbuotojus.

PRIEŽIŪRA

Gausios diskusijos 2009 m. vasario 11 d. Briuselyje surengto seminaro metu parodė, kad kontrolinį sąrašą reikia išplatinti ir aptarti su kitais Europos ekspertais.

Todėl Europos Komisija yra suplanavusi artimiausiu metu imtis trijų veiksmų, siekiant pasikeisti nuomonėmis ir užbaigti pateiktas lenteles:

1. 2009 m. balandžio mėnuo – seminarų apie restruktūrizaciją pradžia 27 šalyse. Seminarai bus organizuojami visose 27 valstybėse narėse nuo 2009 m. balandžio iki 2010 m. birželio. Jų paskirtis – pateikti išsamią ir visapusę egzistuojančių mechanizmų ir pokyčių numatymo bei valdymo patirties apžvalgą kiekvienoje valstybėje narėje (šalies, regiono ir vietos lygmeniu). Taip pat jie tikisi išbandyti šių mechanizmų ir įrankių efektyvumą (remiantis instrumentų įvertinimu bendrovės praktikoje), pristatyti naujoviškiausius instrumentus ir aptarti jų pritaikomumą kituose kontekstuose. Kontrolinis sąrašas bus naudojamas kaip aiškinamasis dokumentas ir bus aptariamasis, ir pildomas kiekvieno valstybinio seminaro metu.
2. Išsamesnio dokumento projektas yra tiesioginė kontrolinio sąrašo tęsa. Europos ekspertų grupė dirbs keletą mėnesių ir sieks plėtoti esamą kontrolinį sąrašą su trumpais kiekvienos veiklos aprašymais ir konkrečiais praktiniais pavyzdžiais.
3. Restruktūrizacijos forumo organizavimas Briuselyje 2009 m. pabaigoje leis daugiau negu 200 Europos ekspertų pasikeisti nuomonėmis ir aptarti kontrolinį sąrašą kaip įrankį.

ŽODYNAS

Bilans de competences

Asmeninių kompetencijų ir motyvacijų įvertinimas, skirtas sudaryti individualų profesinio mokymo planą.

Karjeros kampai

Kiekvienam darbuotojui skirtas informacijos mechanizmas apie darbų raidą, vykdomas priemonės ir judumo galimybės.

Karjeros dienos

Orientacinės priemonės apie profesinę karjerą pristatomos atvirų durų dienomis.

Konkurencingumo centrai

Verslo asociacijos, mokslinių tyrimų centrai ir mokymo organizacijos, dalyvaujančios bendroje plėtros strategijoje, siekiant sukurti inovacinių projektų tarpusavio sąveiką.

Išankstinio perspėjimo įrankiai

Išankstinio perspėjimo mechanizmai, skirti numatyti restruktūrizaciją, laiku perspėti subjektus, kad galėtų parengti bendrovę ir darbuotojus prieš įvykstant restruktūrizacijai.

EJT

Europos įmonių tarybos: Europos lygmeniu veikiančios įmonių tarybos, konsultuojančios ir informuojančios darbuotojus ir atstovaujančios jiems tarptautinėse bendrovėse.

Asmeninės mokymosi sąskaitos

Sąskaitos skirtos užmokesčiui už mokslą pagal besimokančiojo pasirinkimą.

Vidaus judumo grupelės

Restruktūrizuotose bendrovės įsteigtos struktūros arba remiamos valstybinių organų, siekiant padėti atleidžiamiesiems darbuotojams susirasti naujus darbus grupėje (didelės bendrovės) ar kitoje bendrovėje ir (arba) sektoriuje. Šios grupelės sudarytos iš asmenų, ieškančių darbo galimybių atleistiems darbuotojams, kuris atitiktų jų kompetencijas.

Mokymosi patarėjai

Darbuotojų atstovas, asmeniškai konsultuojantis apie mokymąsi, karjerą, kursus, kvalifikaciją, finansinę paramą mokymuisi, kt.

Judumo centrai

Centrai, skirti skatinti ir palengvinti judumą, konkrečiai padedant darbininkams ir jų šeimoms jų judumo laikotarpiu.

Rizikos abipusiškumas

Struktūra ar schema, skirta dalintis konkrečia rizika, susijusia su darbo praradimu dideliame gyventojų skaičiui, o ne atskiriems darbuotojams, pvz., steigiant garantinius fondus, mokymo ir darbo saugos fondus, dalyvaujant arba nedalyvaujant valstybinės valdžios institucijoms.

Perėjimo grupelės

Bendrovės viduje įkurtos grupelės, kur asmenų grupės prižiūri atleidžiamus darbuotojus.

Darbo vietos perkėlimo padalinys arba darbo centras (birža)

Struktūra, skirta padėti dėl restruktūrizacijos atleistiems darbuotojams rasti naują darbą, naudojant darbuotojų kompetencijų įvertinimo įrankius.

Įgūdžių tarybos

Struktūros, analizuojančios įgūdžių spragas sektoriaus lygmeniu, darbo pasiūlos ir paklausos atžvilgiu, apimant įvairius suinteresuotuosius subjektus (pvz., socialinius partnerius, mokymo ir švietimo paslaugų teikėjus, viešąsias institucijas), žr. pvz., įgūdžių tarybos JK.

Įgūdžių pasas

Darbuotojų kursuose ar darbe įgytų kompetencijų registras, darbuotojo vidaus ar išorės judumo skatinimo požiūriu.

Socialiniai planai

Priemonės, pateikiančios alternatyvas atleidimui, pagalba surandant darbą ir kompensacija.

Nedarbo ar darbo vietos keitimo įrankiai

Dokumentai, pergrupuojantys išsamius pasirinktinių veiksmų sąrašus, siekiant padėti darbuotojams geriau susidoroti su nedarbo laikotarpiu ir rasti naują darbą.

Kuponai

Kreditų sistema, skirta mokymo valandoms (profesinio mokymo kuponai), paskirstoma kiekvienam darbuotojui, siekiant suteikti galimybę mokytis ir taip padidinti savo įsidarbinimo galimybes.

LITERATŪRA

- Managing Change*, Aukšto lygio grupės ekonominės ir socialinės išvados dėl pramonės pokyčių; Galutinė ataskaita, Generalinis darbo, socialinių reikalų ir lygių galimybių direktoratas (DG EMPL), EK 1998
- Labour market policy for socially responsible workforce adjustment*, Peter Auer, TDO, Employment paper 2001/14, 2001
- A guide to employee displacement: some tools for reducing the impact on employees, communities and enterprises*, Gary B. Hansen, TDO, 2001
- Boîte à outils en matière de restructurations*, Voss, Wilke, Maack and Partner, Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC), 2007
- Restructuring Work and Employment in Europe*, (MIRE-Art6 ESF), Redaktoriai: B. Gazier ir F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008
- Final Report of the AgirE Project*, (Art6 ESF), 2008, <http://www.fse-agire.com>
- Restructuring in Europe 2008*, Generalinis darbo, socialinių reikalų ir lygių galimybių direktoratas (DG EMPL), EK, Tvarkomasis Komisijos darbuotojų dokumentas, 2008
- Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, Vera Glassner ir Béla Galgoczi, Europos profesinių sąjungų institutas (ETUI), WP 2009.01, 2009
- National Dossiers and further resources*, sudaryta pagal Bendrąją Europos socialinių partnerių restruktūrizacijos programą (žr.: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)
- Toolkit Restructuring*: Pagrindiniai ETUC projekto atradimai „Darbuotojų atstovavimo organų ir prekybos sąjungų vaidmens stiprinimas restruktūrizacijos veiksmų kontekste“, Europos profesinių sąjungų konfederacija (ETUC), Briuselis, 2007
- Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS)* – mokslinių tyrimų projektas, finansuojamas pagal 6-ąją Pagrindų programą, Socialinę-ekonominę ir humanitarinę programą, www.worksproject.be
- Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide*, D Tarren, H. Potter ir S. Moore, Dirbančiųjų gyvenimų mokslinių tyrimų institutas, EURELECTRIC skirta ataskaita, ESPU ir Europos kasybos ir naudingųjų iškasenų gavybos, chemijos ir energetikos pramonės šakų darbuotojų federacijai (EMCEF), 2008
27/11/2008 - 28/11/2008
- Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations)*, Generalinis darbo, socialinių reikalų ir lygių galimybių direktoratas (DG EMPL), Europos Komisija, Europa

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

