



Procesu pārstrukturēšanas kontrollapas



Procesu pārstrukturēšanas kontrollapas

Eiropas Komisija

Nodarbinātības, sociālo lietu un iespēju vienlīdzības ģenerāldirektorāts

Struktūrvienība F.3

Manuskripts tika pabeigts 2009. gada februārī

Ne Eiropas Komisija, ne jebkura persona, kas darbojas tās vārdā, nav atbildīga par šīs publikācijas informācijas izmantošanu.

© photos: IStock

Lai jebkādā veidā izmantotu vai reproducētu fotogrāfijas, uz kurām Eiropas Kopienām nav īpašumtiesību, atļauja jāiegūst nepastarpināti no autortiesību īpašnieka(-iem).

Liela daļa papildu informācijas par Eiropas Savienību ir pieejama internetā.
Tai var piekļūt, izmantojot Europa serveri (<http://europa.eu>).

Europe Direct dienests jums palīdzēs rast atbildes
uz jautājumiem par Eiropas Savienību

**Bezmaksas tālruņa numurs(*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

Daži mobilā tālruņa operatori aizliedz pieeju numuriem ar 00
800, vai arī par zvanišanu uz šiem numuriem var būt jāmaksā.

Pārstrukturēšana smagi skarā tajā iesaistītos dalībniekus, īpaši darbiniekus un reģionus. To apstiprina pašreizējā ekonomiskā krīze, kas ietekmē visu Eiropas Savienības valstu ekonomiku. Krīze rada smagu, negatīvu iespaidu uz nodarbinātību, jo arvien vairāk uzņēmumu ir spiesti pārstrukturizēt savu darbību.

Pārstrukturēšanā iesaistītajiem dažādajiem dalībniekiem ir izdevīgi savstarpēji sadarboties, lai nodrošinātu saskaņotību un sinerģiju starp to konkrētajām lomām, paredzot un pārvaldot pārmaiņas un pārstrukturēšanu. Lai palielinātu iespējas veiksmīgi veikt atlaisto darbinieku, pārstrukturēto uzņēmumu un ietekmēto reģionu rekonversiju, steidzami jārikojas, ievērojot rekonversijas plānu vai līdzīgas uzbūves plānu, ko koordinē īpaša komisija.

Lai palīdzētu reģiona vai uzņēmuma pārstrukturēšanā skartajiem dalībniekiem, komisija viņu rīcībā nodod vi-saptverošu kontrollapu kopu, kas informē par noteiktiem pasākumiem, kā paredzēt, pārvaldīt un reaģēt uz pārstrukturēšanu.

Šīs kontrollapas pamatojas uz vairākiem praktiskiem piemēriem par labu rīcību, paredzot un pārvaldot pārmaiņas un pārstrukturēšanu dažādās valstu iekārtās, rūpniecības attiecību sistēmās un ekonomiskajos un sociālajos apstākļos. Pat, ja šajās iedaļās minētie labie piemēri nav pielietojami visos gadījumos, tie tomēr var būt labi iedvesmas avoti.

Kontrollapas ir veidotas kā iedaļu kopa, kas paredzētas katram no galvenajiem iesaistītajiem dalībniekiem (uzņēmumi, darbinieku pārstāvji, sociālie partneri, reģionālās varas iestādes, valsts varas iestādes un paši darbinieki). Pasākumi katrā iedaļā ir sašķīroti atbilstoši laikam, kad tie jāveic (pasākumi un līdzekļi, kas jāveic pastāvīgi, pasākumi, kas jāveic pārstrukturēšanas procesa laikā, un pasākumi, kas jāveic pēc tam).

Kontrollapas pamatojas uz Nodarbinātības un sociālo lietu ĢD organizētā semināra rezultātiem Briselē 2009. gada 11. februārī. Šajā seminārā piedalījās vairāk nekā 40 pārstrukturēšanas speciālisti no visas Eiropas, un viņi minēja vairāk nekā 600 pasākumus. Šī kontrollapas ir vissvarīgāko minēto pasākumu sintēze.

IEVADS

Pēdējos gados Eiropas Komisija uzsākusi vairākas iniciatīvas pārmaiņu un pārstrukturēšanas paredzēšanas un pārvaldīšanas jomā (piemēram, Pārstrukturēšanas foruma izveide, kur tika apspriesti vairāki novatoriskās prakses piemēri). Eiropas Komisija finansēja arī vairākus šīs tēmas pētījumus un atbalstīja Apvienoto Eiropas Sociālo partneru darba programmu (Joint European Social Partners' Work Programme), kas ietver arī integrētu projektu par pārstrukturēšanu ES 27 valstīs¹.

Kopš 20. gs. deviņdesmitajiem gadiem, mainoties korporatīvās pārstrukturēšanas gaitai un veidiem, par būtisku jautājumu kļuvusi paredzēšana. Pateicoties dažādiem iekšējiem un ārējiem dalībniekiem, uzņēmumos parādījušās jaunas prakses. Tās pierāda, ka ar

pārstrukturēšanu var tikt galā vieglāk un veiksmīgāk, ja sociālie un reģionālie dalībnieki spēj ātri paredzēt negatīvo ietekmi (operatīvā paredzēšana) un, vissvarīgākais, ja viņiem izdodas pārmaiņas gatavot laikus un ilgstoši (stratēģiskā paredzēšana).

Stratēģiskā un operatīvā pārmaiņu un pārstrukturēšanas paredzēšana ir nepieciešama prasība ne tikai šo procesu sociāli atbildīgai pārvaldīšanai un to sociālā iespaida mīkstināšanai. Tā ir arī obligāts ekonomikas panākumu un uzņēmumu konkurētspējas priekšnoteikums. Saglabājot stratēģisku skatījumu uz uzņēmuma vēlamo attīstību un, pārmaiņu procesus veicot apvienojumā ar ilgstošu analīzi un pārvaldības pasākumiem (pretēji lēmumu pieņemšanai, tiecoties pēc īslaicīgas peļņas vai aktīvu vērtības mērķiem), var būtiski sekmēt uzņēmuma ilgtspējīgumu un konkurētspēju. Tas attiecas arī uz ekonomikas nozarēm, reģioniem un ekonomiku kopumā.

Laika un telpas nozīme

Jo vairāk laika ir dalībniekiem pirms pārstrukturēšanas paziņošanas (vai pat pēc paziņojuma, bet pirms pārstrukturēšanas plāna īstenošanas), jo vairāk iespēju ir apspriest, kā to atbildīgi paredzēt un pārvaldīt, un atrast risinājumus pārstrukturēšanas radītajām ekonomiska-

1 2004. gadā Eiropas Partneri uzsāka plašus valstu pētījumus par pārstrukturēšanu ES dalībvalstīs. Papildus virknei valstu dosjē un valstu semināru ar sociālajiem partneriem, pašlaik ir pabeigti divi salīdzinoši ziņojumi par pārstrukturēšanu jaunajās dalībvalstīs un desmit „vecajās” dalībvalstīs. Lai iegūtu plašāku informāciju un interneta saites, skatiet literatūras sadaļu. Pašlaik projekts ir gala posmā un pēta septiņas ES valstis, iekams projektu 2010. gadā noslēgs gala vērtējuma ziņojums un vērienīga konference.

jām un profesionālajām problēmām. Laika posms, kas piešķirts pārstrukturēšanai (īpaši pārmaiņu paātrināšanas apstākļos), pēdējā laikā kļuvis par nozīmīgu faktoru, uzlabojot dalībnieku spējas novērot situāciju, noteikt konkrētus riskus (kas atkarīgi, piemēram, no iesaistīto darbinieku konkrēta kvalifikācijas līmeņa, vecuma, veselības un dzimuma) un rīkoties savlaicīgi.

Tas nozīmē, ka katra dalībnieka paredzēšanas pasākumi lielā mērā ir atkarīgi no laika posma, kas ir viņu rīcībā pirms paziņojuma, tā laikā un pēc tā. Pārmaiņu pārvaldīšanā pastāv paredzamības pakāpes. Tās ir atkarīgas no laika attiecības.

Augsta paredzamības pakāpe ir iespējama, ja paredzēšana tiek izmantota kā **pastāvīgs** novērošanas process, lai attīstītu darbinieku derīgumu un uzņēmuma ilgstošu darbību. Tāda metode kā **ex ante (savlaicīgā)** tiecas izplānot un īstenot stratēģijas, praksi un pasākumus jau iepriekš, kas palīdz uzņēmumiem un darbiniekiem pielāgoties visām iekšējām un ārējām trieciena veida izmaiņām un pārveidojumiem. Šajā kategorijā ietilpst valstu, reģionālie un nozaru novērošanas centri, kas no perspektīvas viedokļa pēta nodarbinātības, prasmju un karjeras attīstību. Savlaicīgie brīdināšanas mehānismi parasti iejaucas mazliet vēlāk, bet tie joprojām ietilpst šajā agrajā paredzēšanas stadijā, kas dalībniekiem sniedz laiku izveidot turpmākās ekonomiskās un sociālās attīstības vispārēju priekšstatu.

Saskaņā ar „**dziedējošo**” **jeb ex post metodi**, paredzēšanu var plānot arī, lai pēc iespējas labāk pārvaldītu konkrētu pārstrukturēšanas procesu, lai rastu alternatīvas un ierobežotu to negatīvo sociālo iespaidu. Saskaņā ar to līdzekļus un norises rīcību izplāno un izmanto agrīnā stadijā, lai sagatavotu darbiniekus, organizācijas, darba procesus un vietējo darba tirgu jau notiekošās pārstrukturēšanas sekām. Metodes mērķis ir mikstināt pārstrukturēšanas iespaidu uz darba vietām un attiecīgā reģiona ekonomisko situāciju.

Pēdējā stadijā ir stratēģijas, kas paredzētas pārejošai krīzei, pielietojot dažādus līdzekļus (piemēram, tā brīža krīzes laikā, saīsināts darba laiks vai īslaicīgā bezdarba plāna pastiprināšana, nepilnas slodzes darbs utt.). Šīs metodes galvenā doma ir rast risinājumus, lai saglabātu darbaspēku krīzes laikā un būt gatavībā atsākt parasto darbību pēc tās. Tomēr svarīgi ņemt vērā arī to, ka krīze var stimulēt nepieciešamību paātrināt strukturālo pielāgošanos.

Neapšaubāmi pašreizējā ekonomiskā krīze krasi samazina laiku un telpu paredzēšanai un sociālo un reģionālo dalībnieku spēju īstenot paredzētos risinājumus. Taču arī saskaroties ar krīzi, laiks joprojām ir būtisks faktors

krīzes situācijas pārvarēšanai (piemēram, saīsināta darba laika izmantošana apvienojumā ar mācībām).

Daudzlīmeņu un daudzdalībnieku problēma

Paredzēšanu var pielietot dažāda līmeņa iesaistītie dalībnieki (Eiropas, valstu, reģionālie, nozaru un uzņēmumu). Kā dalībnieki var iesaistīties, sagatavojoties ilgstošām pārmaiņām (īpaši pirms pārstrukturēšanas paziņojuma)? Kādas ir dalībnieku iespējas veidot pārstrukturēšanas situācijas kopīgu slēdzienu un regulēt situāciju? Vai pastāv kopīgs slēdziens un kopīga krīzes un tās cēloņu izpratne?

Kā pierāda jaunā un novatoriskā prakse, visi dalībnieki var ieņemt aktīvu lomu pārmaiņu paredzēšanā un pārvaldīšanā. Daudzdalībnieku paredzēšanas gadījumā iesaistītie dalībnieki ir ne tikai no paša uzņēmuma, bet arī ārpus tā. Daudzdalībnieku metodei nepieciešama arī cieša sadarbība starp dažādu līmeņu pasākumiem (korporatīvo stratēģiju mobilizēšana, vietējā pārvaldība, arodbiedrības, valsts iestādes, reģionālās iestādes, novērošanas centri, universitātes, Eiropas līmenis utt.). Šīs sadarbības daudzveidība, kas nosaka dažādo dalībnieku lomu, ir sarežģītības faktors. Tas nozīmē arī to, ka dažas darbības un pasākumus ir grūtāk veikt mazos un vidējos uzņēmumos.

Attiecībā uz **uzņēmumiem**, sociālā atbildība par pārmaiņu paredzēšanu un pārvaldīšanu ir saistīta gan ar uzņēmumu iekšējo, gan ārējo atbildību (vietējais, valsts vai Eiropas/starptautiskais līmenis). Tas attiecas uz, piemēram, uzņēmuma iesaistīšanos ekonomikas atjaunošanā apgabalā, kuru skārusi pārstrukturēšana, tādejādi tiecoties aizsargāt atlaisto darbinieku profesionālo pāreju.

Raugoties no **darbinieku pārstāvju** skatupunkta, paredzēšana ir lielā mērā saistīta ar viņu spēju īstajā laikā izmantot savas sociālās ekonomiskās priekšrocības dažādos līmeņos (vieta, uzņēmums, uzņēmumu kopa, valsts un Eiropas līmenī). Tas, protams, sagatavo efektīvu un konstruktīvu veidu, kā īstenot informācijas, apspriedes un pārrunu praksi uzņēmuma un grupas līmeņos.

Raugoties no **atsevišķa darbinieka** skatu punkta, paredzēšana ir atkarīga no viņa individuālajām spējām izvēlēties un izmantot mācību programmu, lai uzlabotu savu derīgumu darba tirgū un, lai atvieglotu karjeras un darba jomas pāreju. Štatu samazināšanas rezultātā atlaisto darbinieku grūtību pakāpe ir atkarīga no viņu kvalifikācijas, kur vislielākais risks pastāv, ja kvalifikācijas līmenis ir zems. Attiecībā uz derīgumu, ir acīmredzams, ka darbinieku nevar uztvert kā atsevišķu objektu, jo citiem dalībniekiem (darba devējs, darbinieka pārstāvniecība, sociālie partne-

ri, varas iestādes) ir būtiska loma atsevišķu darbinieku atbalstīšanā, motivēšanā un apstiprināšanā.

Sociālo partneru, darba koplīgumu un citu divpusīgo un trīspusīgo darba koplīgumu partneru vidū viens no populārākajiem pārmaiņu paredzēšanas un pārvaldīšanas līdzekļiem uzņēmumu un nozaru (valsts un Eiropas/starptautiskajos) līmeņos ir pārrunas un dialogs. Sociāla-

jiem partneriem ir arī būtiska loma saistībā ar konkrētās pārstrukturēšanas situācijas „sociālo uztveri”.

Valsts un reģionālās varas iestādes var izstrādāt arī īpašus pasākumus, kas atbalsta cilvēkus un uzņēmumus pārmaiņu paredzēšanas un pārstrukturēšanas jomā. Reģionālajām varas iestādēm ir īpaša loma, koordinējot visus dalībniekus un sniedzot ātras atbildes.

UZŅĒMUMI

Uzņēmumos notiek pārstrukturēšanas process. Efektīvi paredzēšanas pasākumi un sociāli atbildīga pārstrukturēšana **jāsāk un jāveic galvenokārt atsevišķos uzņēmumos**. Tomēr iekšēji pasākumi bieži ir nepietiekami pārstrukturēšanas sociālā iespaida novēršanai vai atvieglošanai. Tie jāapvieno ar paralēliem pasākumiem un līdzekļiem, ko veic **citi dalībnieki** (sociālo partneru organizācijas, valsts iestādes un atsevišķi darbinieki) **citos valdīšanas līmeņos** (vietējie, reģionālie, valsts, nozaru un Eiropas).

Paredzēšanas un negatīva sociālā iespaida veiksmīgas stratēģijas galvenais elements sastāv no **pastāvīgas pielāgošanās pārmaiņām kultūra un prakse**, radot un **pastāvīgi** izmantojot līdzekļus, kas atvieglos vienmērīgu pielāgošanos un palīdzēs tikt galā ar krīzes situācijām arī turpmāk: attīstot īpašas zināšanas un pārmaiņu pārvaldīšanas ekspertīzi, izstrādājot krīzes pārvaldīšanas stratēģijas un radot savlaicīgās brīdināšanas sistēmas. Tas nozīmē, ka stratēģijas dimensija tiek integrēta korporatīvā pārvaldīšanā pretēji īslaicīgai peļņai vai aktīvu vērtību mērķiem. Šim nolūkam īpaši noderīgi ir uzņēmumos izveidot **pārmaiņu vadītājus**, kas

saskaņoti darbosies ar līdzīgiem objektiem citos līmeņos (īpaši reģionālā, valsts un nozaru līmenī).

Šķiet svarīgi uzsvērt arī uzņēmumu lomu, ko tie var uzņemties saistībā ar **darbinieku derīgumu** vai spēju pielāgot darbaspēku. Darbinieka zināšanu attīstīšana ir būtiska, lai panāktu veiksmīgu uzņēmuma darbību un darbinieku spējas pārvaldīt savu darba jomu.

Mazos un vidējos uzņēmumus (MVU) bieži neiekļauj vairuma mācību un atbalsta nodrošināšanā, tāpēc tie saskaras ar sarežģījumiem saistībā ar organizatoriskām un plašākām ekonomiskām pārmaiņām. Tas skaidri parāda nelabvēlīgu situāciju, ja ņem vērā, ka MVU ir nozīme darbavietu nodrošināšanā un ES izaugsmei. Lai pievērstos šīs problēmas risināšanai, **nozaru organizācijas un reģionālās varas iestādes** var piedāvāt līdzekļus un metodoloģijas (piemēram, resursu summēšana), lai apzinātu MVU laiku, kultūras un finanšu specifiku. Šī iejaukšanās ne tikai ļauj mācīt un atbalstīt MVU darbiniekus, bet arī norāda uzņēmuma stratēģisko virzienus, kas ir būtisks solis pozitīvā pārmaiņu pārvaldīšanā.

PASTĀVĪGA RĪCĪBA

Uzņēmumu **stratēģiskā plānošana** ir saistīta ar pastāvīgu situācijas novērošanu un uzņēmumu ekonomiskās un finanšu situācijas iespējamo attīstību, kā arī tehnoloģiju attīstību no plašāka tirgus, nozaru un sociālo tendenču skatu punkta, kā arī ņemot vērā uzņēmumu pozīciju globālajās piegādes ķēdēs. Būtiski, lai **šajā stratēģiskajā plānošanā tiktu ievēroti cilvēku resursi, nodarbinātība un prasmes**, tās izpildē iesaistot cilvēku resursu pārvaldību. Tādā veidā tā kļūst par konkrētu politiku **progresīvas nodarbinātības un prasmju plānošanā (darbinieku derīguma pasākumi)**.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Ilgstoša stratēģiskā novērošana, tajā skaitā starptautiskā līmenī</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pastāvīga uzņēmuma ekonomiskās un finanšu situācijas stāvokļa un iespējamās attīstības novērošana, kā arī tehnoloģiju attīstības novērošana no plašāka tirgus, nozaru un sabiedrības tendenču skatu punkta. • Uzņēmējdarbības plāna stratēģiju izstrādāšana, ietverot nozaru specifikas analīzi un nosakot uzņēmuma pozīciju globālajās piegādes ķēdēs. • Ietveriet cilvēku resursu, nodarbinātības un prasmju jautājumus stratēģiskajā plānošanā, tās izpildē iesaistot cilvēku resursu pārvaldību. <p>Uzņēmumu nodarbinātības un prasmju nepieciešamību regulāra atzīmēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izstrādāiet ilgstošu kvantitatīvo un kvalitatīvo nepieciešamību plānošanu („Darbu izpēce”) apvienojumā ar jaunievedumu un attīstības stratēģijām. <p>Nodarbinātības un prasmju pasākumu plānošana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kopā ar darbinieku pārstāvjiem izveidojiet daudzgadēju plānu. • Regulāri sniedziet informāciju un konsultācijas par nodarbinātības attīstību (kvantitatīvā un kvalitatīvā) un par pasākumiem cīņā ar iespējamo negatīvo vai problemātisko attīstību. <p>Pasākumi, kas paredzēti atsevišķiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elastīguma pasākumi: izveidojiet ilgstošu darbaspēka uzbūves elastīgumu un tā noteikumus („darba laika pārskati”), darba rotāciju. • Mācību pasākumi: <ul style="list-style-type: none"> • <i>atbalstiet mācību padomdevēju izveidi („mācību pārstāvji”), lai palīdzētu darbiniekiem atslasīt piemērotas mācības,</i> • <i>lk pa laikam izstrādājat atsevišķu „Bilans de compétences” (personas zināšanu un motivācijas novērtēšana, lai noteiktu vai apstiprinātu viņa mācību plānu).</i> • <i>Nodrošiniet atsevišķus mācību plānus (ar kvantitatīviem mērķiem).</i> • <i>Nodrošiniet atsevišķu mācību kontus (konti, kur mācāmais apmaksā mācības pēc savas izvēles) un mācību budžetu.</i> • <i>Sagatavojiet mācību paketes, sadarbojoties ar ārējiem dalībniekiem (reģionālās varas iestādes, universitātes/tehnoloģiju institūti, mācību centri, mācību nodrošinātāji utt).</i> • <i>Piedāvājat mācību atvaļinājumu („Bildungsurlaub”), ko regulē likums vai kolektīvā vienošanās.</i> 	<p>Iekšējā partnerība: darbinieka iesaistīšanās un kolektīvā kopīguma izveide</p> <p>Darbinieka iesaistīšanās, tajā skaitā starptautiskā līmenī</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektīva sociālā dialoga esamība. • Darbinieku pārstāvju pastāvīga, regulāra un efektīva informācijas un konsultāciju sniegšana, ļaujot jau sākumā veikt ieguldījumu, paskatīties uz visiem jautājuma tēmas aspektiem un pievērst pienācīgu uzmanību tās slepenās informācijas konfidencialitātes drošībai, kas vēsta par: <ul style="list-style-type: none"> • <i>stratēģisko slēdzienu un orientāciju,</i> • <i>nodarbinātības attīstību (kvantitatīvā un kvalitatīvā) un pasākumiem cīņā ar iespējo negatīvo vai problemātisko attīstību.</i> • Ieguldīšana darbinieku pārstāvju spēju attīstīšanā, tajā skaitā saistībā ar tehniskajām prasmēm (ekonomiskajām, finanšu, rūpniecības utt) • Divvirzīnu saziņas sistēma un ziņošana starp darbinieku pārstāvniecības dažādiem līmeņiem (Eiropas, valsts, reģionālais, konkrētās vietas līmenis). • Eiropas darba padomes (EDP) informācijas izplatīšanai visā grupas struktūrā. <p>Sarunas par kolektīvo kopīgumu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Līgums ar darbinieku pārstāvjiem par konkrētām procedūram saistībā ar pārmaiņām un pārstrukturēšanu, kā arī ar cilvēku resursiem, nodarbinātību un prasmju jautājumiem. • Izmantojiet piemērotus starptautisku uzņēmumu līgumus kā līdzekli struktūras procedūru precizēšanai, veicot pārstrukturēšanu Eiropas līmenī, tajā pašā laikā pielāgojoties valsts iekārtai. <p>Ārējā partnerība</p> <p>Reģionos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulāras darba attiecības un partnerība ar reģionālajām varas iestādēm, universitātem, izglītības un mācību iestādēm, tehnoloģiju institūtiem, attīstības aģentūrām un citām saistītajām ieinteresētajām pusēm. Kopīgi veidojiet ilgstošu stratēģiju. • Ārējo darba un novērošanas centru dalība, ieguldījums un palīdzība. • Dalība partnerībā, rīklos un citās iniciatīvās citos līmeņos (nozaru, valsts utt).

<ul style="list-style-type: none"> Karjeras attīstības pasākumi: <ul style="list-style-type: none"> „Karjeras dienas” (līdzekļi orientēšanai uz profesionālās karjeras virzieniem, ko prezentē atvērto durvju dienās). „Karjeras stūri” (katra darbinieka rīcībā pieejami informācijas mehānismi, lai uzzinātu par darba attīstību, topošajiem pasākumiem un mobilitātes iespējām). Izstrādājiet darba rotācijas pasākumus. Citi pasākumi: <ul style="list-style-type: none"> Integrējiet jaunus darbiniekus (mācības, pasniedzēji). Piedalieties praksēs un dubulto studiju sistēmās. <p>Pasākumi ar mērķi veicināt iekšējo un ārējo mobilitāti</p> <ul style="list-style-type: none"> Paplašiniet uzdevumu līgumu klāstu (ātrkarībā no nepieciešamajām zināšanām: funkcionālais elastīgums, darba paplašināšana vai darba rotācija). Katrai zināšanu jomai nosakiet prasmju „ģimenes” un tiltus starp tām, kā arī darba ģimeņu pases (mobilitātes līdzekļi). Izstrādājiet iekšēju saziņu par vakancēm uzņēmumā vai uzņēmumu kopā. Atzīstiet un apstipriniet zināšanas un pieredzi, veicot sertifikāciju (iekšējo un ārējo). Veidojiet shēmas, lai rosinātu un atvieglotu darbinieku mobilitāti starp uzņēmumiem (mobilitātes centri ar citiem uzņēmumiem). <p>Pasākumi, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi un veicinātu dažādību</p> <ul style="list-style-type: none"> Vienlīdzīga attieksme, dažādība un specifiska mērķnorāde uz neaizsargātajām grupām: ziņojumi par vienlīdzīgu attieksmi, veicinot sievietes iespējas strādāt tehniskos darbos un minoritāšu un neaizsargāto grupu iespējas visu līmeņu zināšanās un funkcijās. Novērojiet darbinieku psihosociālo veselību, īpaši pievēršot uzmanību spējām pielāgoties pārmaiņām. 	<p>Uzņēmējdarbības vide</p> <ul style="list-style-type: none"> Efektīva plānošana un paredzēšanas darbs kopā ar visām ieinteresētajām pusēm (īpaši uzņēmuma vērtības ķēdēs iesaistītās), kuras, iespējams, iesaistos pārstrukturēšana un kuras var sekmēt iesaistīto mazināšanu. Efektīva prakses apmaiņa ar citiem uzņēmumiem, ko veic vietējās nozaru darba devēju organizācijās. Uzmanība un atbalsts visai piegādes ķēdei. Izveide vai dalība konkurētspējas centros (uzņēmumu asociācijas, izpētes centri un mācību organizācijas, kas iesaistījušies apvienotā attīstības stratēģijā ar mērķi izveidot novatorisku projektu sinerģiju). Izveide vai dalība mobilitātes centros (centri ar mērķi rosināt un atvieglot mobilitāti, palīdzot darbiniekiem un viņu ģimenēm mobilitātes laikā). Izveide vai dalība sadarbības tīklos ar MVU.
--	--

PĀRSTRUKTURĒŠANAS PROCESA LAIKĀ

Sociāli atbildības uzņēmumu pārstrukturēšanas pārvaldības procesā ir svarīgi trīs soļi: pirmkārt, jāpanāk iekšēja vienprātība, ka pārstrukturēšana ir nepieciešama, otrkārt, jāizpēta visas iespējas, pirms tiek paredzēta štatu samazināšana, treškārt, jāsniedz individuāls un personisks atbalsts darbiniekiem, kuru atlaišana ir neizbēgama, lai palielinātu viņu iespējas ātri atgriezties darba tirgū. Šie pasākumi nav obligāti jāveic atsevišķi laika izteiksmē. Tos mēdz veikt arī vienlaicīgi.

<p>Kopīgs slēdziens</p> <ul style="list-style-type: none"> Izveidojiet skaidrus uzņēmuma motīvus pārmaiņām un pārstrukturēšanai. Integrējiet pārstrukturēšanas plānu uzņēmuma ilgstošajā stratēģijā. Sniedziet darbinieku pārstāvjiem plašu informāciju un konsultācijas par paredzamajiem pārstrukturēšanas lēmumiem pēc iespējas drīzāk un, jebkurā gadījumā, laikā, kad vēl pastāv izvēles iespējas, kas viņiem ļauj veikt ieguldījumu un paskatīties uz visiem šo lēmumu aspektiem. Izmantojiet labākās Eiropas darba padomes kā nozīmīgas informācijas avotu un uzziņu starptautiskas pārstrukturēšanas gadījumā un izplatot tās rezultātus visā grupas struktūrā. Iesaistiet ārējās ieinteresētās puses (reģionus utt.) slēdzienā, kas nosaka pārstrukturēšanas nepieciešamību. 	<p>PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI</p> <p>Iekšējie resursi un procedūras</p> <ul style="list-style-type: none"> Valsts un starptautiska līmeņa līgumi par pārstrukturēšanas pārvaldīšanu un konkrētiem pasākumiem. Atklātība un stratēģiska domāšana, kas jāievieš visā organizācijā, tajā skaitā darbinieku vidū. Informēšanas un konsultēšanas procedūras ar darbinieku pārstāvjiem par visiem paredzētajiem pasākumiem, lai panāktu vispārēju vienprātību par plānotajiem pasākumiem. Vienošāšanās ar darbinieku pārstāvjiem par procedūru, kas tiks ieviesta konkrētās pārstrukturēšanas situācijās. Visiem darbiniekiem jāiesaistās vienādi. Vienlīdzīga attieksmes un iespēju garmēšana visiem uzņēmuma darbiniekiem, izvairoties no viena parauga visam (one-size-fits-all) un pēc iespējas vairāk vidējās pārvaldības iesaistīšanas.
---	--

<p>Visu iespēju izskatīšana, pirms tiek veikta štatu atlaišana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciet štatu atlaišana tikai kā pēdējo glābiņu. • Plānojiet šos pasākumus savlaicīgi. • Izpētiet alternatīvus risinājumus: uzņēmuma akciju piešķiršana darbiniekiem, aiziešana pēc darbinieka uzteikuma, īpaši pensijā vai, kā pēdējā iespēja, priekšlaicīgā pensijā, aiziešana pēc abpusējas vienošanās, iekšēja vai ārēja pārdzīvošana, darba intensitātes samazināšana, darba laika samazināšana, visu funkciju veikšana, izmantojot iekšējos resursus (insourcing), profesionālā vadība, palīdzība atrast citu darbu vai izveidot uzņēmumu. • Plānojiet, kā atjaunot un iekārtot rūpniecības vietas, kas būtu jāpamet, gan aizsargājot vidi, gan lai samazinātu darba vietu zaudēšanu. <p>Individuāls un personisks atbalsts darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izveidojiet informācijas un padomdevēju centru, lai sniegtu plašu informāciju atļautajiem darbiniekiem vai ar atlaišana apdraudētiem darbiniekiem. • Izveidojiet uzņēmumos mobilitātes elementus un pārdzīvošanas vienības (rekonversijas elementus). • Izmantojiet šos elementus un vienības vai citus līdzekļus, attīstiet darbinieku derīgumu un kompensācijas pasākumus: <ul style="list-style-type: none"> • <i>mācības un pārkalibrēšanās, pārdzīvošana,</i> • <i>palīdzība darba meklēšanā (tajā skaitā apmaksāts brīvais laiks darba meklēšanai),</i> • <i>konsultēšana un psiholoģisks atbalsts gan atļautajiem darbiniekiem, gan tiem, kas saglabās darbu uzņēmumā,</i> • <i>palīdzība izveidot MVU un kooperatīvus;</i> • <i>atbilstošas kompensācijas izmaksāšana.</i> • Novērojiet, kā pārstrukturēšana ietekmē jūsu darbinieku psihosociālo veselību. 	<p>Ārējo dalībnieku iesaistīšanās</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izmantojiet nodibinātās darba attiecības un partnerību ar reģionālajām varas iestādēm, universitātēm, izglītības un mācību iestādēm, tehnoloģiju institūtiem, attīstības aģentūrām un citām svarīgām ieliktājam pusēm. • Dalība reģionālajās darba grupās (pvienotas darba grupas, kas atbalsta atlaistos darbiniekus, atlaisto darbinieku organizācijas utt). • Dalība sadarbības tīklos, to izmantošana vai iniciatīva ar MVU. • Efektīvi turpmākie pasākumi un atbalsts visai piegādes ķēdei.
<p>RIČĪBA</p>	
<p>Novērtēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novērtējiet un vērtējiet procesu ar darbinieku pārstāvjiem. • Izdodiet gada sociālo un nodarbinātības ziņojumu, ietverot sadalījumu par pārstrukturēšanu. <p>Veiciet turpmākus pasākumus saistībā ar štatu atlaišana un zaudētajiem darbiniekiem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciet turpmākus pasākumus, noteiktu laika periodu palīdzot atļautajiem darbiniekiem viņu profesionālajā karjerā. 	

PĒC PĀRSTRUKTURĒŠANAS NORISES

DARBINIEKU PĀRSTĀVJI

Pārstrukturēšanas procesos darbinieku pārstāvji uzņemas un grupas līmenī ir **galvenie pārvaldības līdzdalībnieki**. Viņiem aktīvi jāiesaistās un jāpiedalās **visos paredzēšanas pasākumos** un pastāvīgajos mehānismos, ko ieviešis uzņēmums, gan iekšēji, gan ārēji. Pārstāvot visu darbaspēku, viņiem ir unikāla iespēja strādāt ar pārmaiņu vadītāju, veicināt vienmērīgas pārmaiņas un pārstrukturēšanu un nodrošināt, lai tiek aizsargātas darbinieku intereses.

PASTĀVĪGA RĪCĪBA

Darbinieku pārstāvji uzņēmuma un grupas līmenī ir neizvietojami līdzdalībnieki visu pasākumu pārvaldībā, kuru mērķis ir **paredzēt un pārvaldīt nodarbinātības un prasmju nepieciešamības**. Viņi pārstāv šo pasākumu gala adresātus – darbiniekus – un tādējādi atrodas privilēģētā stāvoklī, viņus mobilizējot. Viņiem šajos jautājumos ir arī plašas zināšanas un specializācija, un viņi var darboties saskaņoti ar ārējām organizācijām. Viņu pilnvērtīga dalība visos pielāgošanās pārmaiņām un pārstrukturēšanas procesos, kā arī šajā agrīnajā paredzēšanas stadijā ir ļoti būtiska.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Ilgstoša stratēģiskā novērošana, tajā skaitā starptautiskā līmenī</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piedalieties pastāvīgā uzņēmuma ekonomiskās un finanšu situācijas stāvokļa un iespējamās attīstības novērošanā, kā arī tehnoloģiju attīstības novērošanā no plašāka tīrģus, nozaru un sabiedrības tendenču skatu punkta. • Piedalieties un veiciet uzņēmējdarbības plāna stratēģiju izstrādāšanu, ietverot nozaru specifikas analīzi un nosakot uzņēmuma pozīciju globālajās piegādes ķēdēs. <p>Uzņēmumu nodarbinātības un prasmju nepieciešamību regulāra atzīmēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piedalieties jauno nepieciešamo prasmju noteikšanā (kvantitatīvo un kvalitatīvo) apvienojumā ar jau-nievdarbiem un attīstības stratēģijām. <p>Darbinieku iesaistīšanās daudzgadējā plānā</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciet ieguldījumu nodarbinātības un prasmju daudzgadējā plānā. • Aktīvi piedalieties informēšanas un konsultēšanas procedūrās, kuru mērķis ir paredzēt nodarbinātības attīstību un pielāgot pasākumus, lai tīktu novērstu problemātisku attīstību. <p>Pasākumi, kas paredzēti atsevišķiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ar sarunu un kolektīvo kopīgumu palīdzību veiciniet elastīgu un drošu līgumu slēgšanu (ilgstoša darba laika elastīgums/darbinieka derīgums/mācības/karjeras attīstība/mobilitāte). • Aktīvi piedalieties visu atsevišķo atbalsta pasākumu sagatavošanā un pielāgošanā. • Kļūstiet par „mācību padomdevējiem” darbiniekiem, īpaši neaizsargātajiem (sniedziet personisku padomu par mācībām, karjeru, kursiem, kvalifikāciju, finansiālo palīdzību mācībām utt.). • Izveidojiet stresa novērošanas centru, lai novērotu darbinieku veselības stāvokli, īpaši pievērstos spējām pielāgoties pārmaiņām. <p>Pasākumi, kuru mērķis ir veicināt iekšējo un ārējo mobilitāti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ar sarunu un kolektīvo kopīgumu palīdzību veiciniet uzdevumu līgumu kļasta palielināšanu. • Piedalieties un, kad vien nepieciešams vai atbilstoši, apspriediet visus paredzētos mobilitātes pasākumus. <p>Pasākumi, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi un veicinātu dažādību</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piedalieties vienlīdzīgas attieksmes, pretdiskriminācijas un atbalsta neaizsargātajām grupām politikas noteikšanā, apspriešanās un īstenošanā. 	<p>Iekšējā partnerība: Darbinieku iesaistīšanās un kolektīvā kopīguma izveide</p> <p><i>Dalība darbinieku iesaistīšanas procedūrās, tajā skaitā starptautiskā līmenī</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ievērojiet, lai svarīgi uzņēmuma stratēģiskajā plānošanā un lēmumos tiktu ņemta vērā nodarbinātība un prasmju jautājumi. • Veidojiet savus mehānismus uzņēmuma ekonomiskās un finanšu situācijas un iespējamās attīstības novērošanai un sekmējiet stratēģijas jautājumu informēšanas, konsultēšanas un kopīga slēdziena noteikšanas procesus, veicot neatkarīgu analīzi. • Dalība stratēģisku un specifisku lēmumu pieņemšanā uzņēmumā, kā arī dalība visās informēšanas un konsultēšanas procedūrās, kas saistītas ar tālredzīgu nodarbinātības un prasmju plānošanu. • EDP ieguldījums rīcībā, palīdzot attīstīt plašas zināšanas, ko izplatiet visos grupas līmeņos, izmantojot oficiālus un neoficiālus tīklus un mehānismus. • Veiciniet informācijas apmaiņu starp uzņēmuma pārstāvjiem un valsts pārstāvjiem – arodbiedrības dažādos uzņēmuma līmeņos, sadarbība starp biedrības locekļiem, pārstāvji dažādos līmeņos (Eiropas, valsts un konkrētās vietas līmeņā). • Mehānismi, lai izveidotu iespējas iekārties visiem pārstāvjiem, paaugstinot viņu kvalifikāciju par ekonomikas, finanšu un rūpniecības jautājumiem, kā arī iesaistot ārējos speciālistus. • Laika un resursu ieguldīšana neaizsargāto darbinieku kategorijās (sievietes, jaunieši, cilvēki ar īpašām vajadzībām utt.). • Vienlīdzīgas attieksmes un iespēju garantēšana visiem uzņēmuma darbiniekiem, izvairīšanās no viena parauga visam (one-size-fits-all) un pēc iespējas vairāk vidējās pārvaldības iesaistīšanas. <p>Kolektīvā kopīguma izveide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iesaistīšanās GPEC tipa līgumos ar uzņēmumu (cilvēku resursi, nodarbinātība/prasmes un pārstrukturēšanas plānošana); iekļaujiet nodarbinātības/prasmju jautājumus paredzēšanas līgumos. • Iepriekšminēto mērķu sasniegšanai, kad ir piemērota situācija, efektīvi izmantojiet iekšējos uzņēmuma līmeņa līgumus. <p>Ārējā partnerība</p> <p><i>Reģions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalība reģionālajā partnerībā un tīklos, tajā skaitā darba un prasmju novērošanas centros. • Dalība līdzīgās iniciatīvās citos līmeņos (nozaru, valsts utt.). <p>Uzņēmējdarbības vide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darba attiecību un piegādes ķēžu apmaiņas ar pārstāvjiem izveide. • Dalība pasākumos ar mērķi atbalstīt apkārtnējo uzņēmumu vidi. • Starptautisku tīklu apmaiņas attīstība. • Rosināšana pārstrukturēšanā rīkoties arī apakšuzņēmumu darbiniekiem.

PĀRSTRUKTURĒŠANAS PROCESA LAIKĀ

Darbinieku pārstāvjiem ir nozīmīga loma trīs galvenajos pārstrukturēšanas procesa soļos: vienprātības veidošana, visu iespējamo opciju izpēte pirms štatu atlaišanas un personisks atbalsts štatu samazināšanā zaudētajiem darbiniekiem.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Kopīgs slēdziens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kopā ar pārvaldību izveidojiet kopīgu slēdzienu un veiciniet tā izpildīšanu visos līmeņos. • Piedalieties un veiciniet pārvaldības rīcību, kuras mērķis ir informēt un konsultēt darbinieku pārstāvjus par pārstrukturēšanas pasākumu pamatojumu un paredzēto būtību. • Starptautisku pārstrukturēšanas operāciju gadījumā zināšanu ieguvei izmantojiet EDP kā forumu un Eiropas Savienības Arod biedrību federācijas kā resursus. • Vienojieties par uzņēmuma konkrētu pārstrukturēšanas situāciju specifiskajām procedūrām. <p>Visu rīcību izskatīšana, pirms tiek veikta štatu atlaišana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilnīgi piedalieties diskusijās ar pārvaldību par iespējamām štatu atlaišanas alternatīvām. • Iesaistieties ES līmeņa struktūras līgumos, lai pārvaldītu pārstrukturēšanu sadarbībā ar EDP un ar valsts un Eiropas Savienības Arod biedrību federāciju palīdzību. • Iesaistieties sarunās ar pārvaldību par iespējamo alternatīvu būtību. • Apmainieties ar pieredzi un idejām sakaru tīklos ar vietējiem dalībniekiem, Eiropas pārstāvjiem un citiem pārstāvjiem vērtību ķēdē. <p>Individuāls un personisks atbalsts atlaistajiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciniet informācijas un padomdevēju centru. • Ja tas atbilst situācijai, veiciniet un ietveriet sarunās un līgumos visu atbalsta mehānismu noteikšanu un īstenošanu, kas paredzēti štatu samazināšanā atlaizamajiem darbiniekiem. • Veiciet turpmākus pasākumus atlaisto darbinieku labā, līdz viņi atrod jaunu darbu. 	<p>Iekšējie resursi un procedūras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zināšanas par dažādiem līdzekļiem un resursiem, kas pieejami, un dalība mācību sesijās, pēc tam apspriežoties ar darbiniekiem. • Pēc iespējas vairāk izpētiet informācijas/konsultāciju un sarunu līdzekļus gan no pārstrukturēšanas pārvaldības procedūru aspekta, gan no konkrētu pasākumu aspekta. • Atklātība un stratēģiska domāšana, kas jāievieš visā organizācijā, tajā skaitā darbinieku un viņu pārstāvju vidū. • Dažādu darbinieku pārstāvju skaitījuma saskaņotības uzlabošana un veicināšana. <p>Ārējo dalībnieku iesaistīšanās</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalība ārējā partnerībā plašākos tīklos, mehānismos un struktūrās ar mērķi sniegt atbalstu atsevišķiem darbiniekiem (piemēram, reģionālās darba grupas). • Visas piegādes ķēdes integrācijas veicināšana, gatavojot un pārvaldot pārstrukturēšanas procesu.

PĒC PĀRSTRUKTURĒŠANAS NORISES

RĪCĪBA
<p>Novērtēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novērtējiet pārstrukturēšanas rezultātus un vēliez apspriediet līgumus, ja nepieciešams. • Novērtējiet pārstrukturēšanas sociālo pasākumu efektivitāti. • Sniedziet un veiciniet uzskatus gada sociālajā un nodarbinātības ziņojumā. <p>Veiciet turpmākus pasākumus saistībā ar štatu atlaišana zaudētajiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciet turpmākus pasākumus, noteiktu laika periodu palīdzot štatu samazināšanā atlaistajiem darbiniekiem viņu profesionālajā karjerā.

DARBINIEKI

Darbinieki kopā ar uzņēmumiem ir galvenais pārstrukturēšanas procesa dalībnieks, bet tajā pašā laikā viņi bieži cieš pārstrukturēšanas. Neierobežojot citu dalībnieku specifiskos pienākumus visu noteikumu izveidē, kas darbiniekiem sniedz reālas iespējas rast savu vietu šajos procesos, panākumi, samazinot pārstrukturēšanas sociālos zaudējumus, atbilstoši darbinieka pienākumiem, ir atkarīgi no:

- viņu iniciatīvas, aktivitātes un pozitīvas attieksmes vienmēr un ne tikai tad, ja ir iespējama pārstrukturēšana vai darba zaudēšana;
- viņu spējām ievākt informāciju, kas palīdzēs izprast situāciju (ja iespējams, pirms konkrētiem pārstrukturēšanas notikumiem), un spējām izmantot pielāgošanās līdzekļus;
- viņu sadarbības ar saviem pārstāvjiem visos līmeņos;
- viņu spējām būt derīgiem un mobiliem un veikt iespējamu profesionālo pāreju;
- struktūras un rīcība, lai atbalstītu darbiniekus, nostiprinot viņu **derīgumu**.

Šajā dalībnieku grupā ir īpaši svarīgi uzsvērt to, ka **struktūru un iestāžu** izveide ir būtisks faktors viņu spējā rīkoties. Iespējas, kas tiek piedāvātas darbiniekiem mācību un atbalsta veidā, var atšķirties atkarībā no darbinieku kategorijām (pagaidu aģentūru darbinieki, pagaidu darbinieki utt.) un uzņēmuma lieluma.

PASTĀVĪGA RĪCĪBA

Darbiniekiem ir būtiska loma savu zināšanu un prasmju attīstīšanā, lai uzlabotu savas spējas pielāgoties (darbinieka derīgumu). Pārējiem dalībniekiem aktīvi jāstrādā, lai izveidotu struktūras apstākļus un iestādes, kas nepieciešamas darbiniekiem, lai iesaistītos šo mērķu sasniegšanas rīcībā.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Nodarbinātības un prasmju nepieciešamību regulāra atzīmēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attīstīt mobilitātes zināšanas un spējas pielāgoties. • Ar darbinieku pārstāvju palīdzību piedalīties un cieši sekot līdzi uzņēmuma turpmāk nepieciešamo prasmju plānošanai, kā arī nodarbinātības attīstībai un reģionā nepieciešamajām prasmēm. <p>Daudzgadēji nodarbinātības un prasmju plāni uzņēmuma un reģionālā līmenī</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciet ieguldījumu daudzgadējā plānā tieši un ar darbinieku pārstāvju palīdzību. • Saglabājiet aktīvu un nepārtrauktu informētību par paredzamo nodarbinātības attīstību uzņēmumā un reģionā un par pasākumiem, kas paredzēti iespējamās problemātiskās attīstības novēršanai. <p>Pasākumi, kas paredzēti atsevišķiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elastīguma pasākumi: ļaujiet profesionālo un darba laika attīstību un elastīgumu. • Mācību pasākumi: <ul style="list-style-type: none"> • ļaujiet ļaunināt prasmes. • izmantojiet iespējas izglītīties un paaugstināt kvalifikāciju, un akceptējiet pienākumu saņemt izglītību un paaugstināt kvalifikāciju. • izmantojiet individuālo mācību kontu. • Veiciet ieguldījumu ilggadējās mācības un pastāvīgā profesionālajā sagatavošanā. • Karjeras attīstības pasākumi: <ul style="list-style-type: none"> • izveidojiet CV; novērojiet iekšējās karjeras iespējas; • izmantojiet interneta rīkus, lai sameklētu informāciju par uzņēmējdarbību, nodarbinātību un prasmju attīstību uzņēmumā un reģionā; • vērsieties pie darba padomdevēja un lūdziet nepieciešamo prasmju un kvalifikācijas prasmju trūkuma novērtējumu („bilan de compétences”); • izstrādājiet personisku vai profesionālu projektu; • attīstiet sociālās zināšanas; • lūdziet regulāru darba un snieguma novērtējumu un apspriediet karjeru; • izmantojiet visus pieejamos orientēšanas līdzekļus, karjeras vadību un mobilitātes iespējas ārpus uzņēmuma, lai plānotu individuālo karjeru. <p>Pasākumi ar mērķi veicināt iekšējo un ārējo mobilitāti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nodrošiniet līgumu daudzvērtīgumu. • Iekšējā mobilitāte un pārcelšanās izmantojiet iekšējās informācijas līdzekļus. • Pieprasiet oficiālo un neoficiālo mācību sertifikāciju. • Aktīvi meklējiet informāciju par nākotnes darba iespējām (vietējos nodarbinātības centros, darba mobilitātes programmās utt). <p>Pasākumi, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi un veicinātu dažādību</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciniet un saglabājiet informētību par vienlīdzīgas attieksmes, pretdiskriminācijas un atbalsta neaizsargātajām grupām politikas īstenošanā. 	<p>Iekšējā partnerība: darbinieku iesaistīšanās un kolektīvā kopīguma izveide</p> <p><i>Darbinieka iesaistīšanās, tajā skaitā starptautiskā līmenī</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Izvirziet nosacījumus sociālā dialoga veicināšanai. • Pastāvīga saziņa ar darbinieku pārstāvjiem par uzņēmuma stratēģiskajiem jautājumiem. • Pieejama regulāra informācija par uzņēmuma/nozares/vietējās ekonomikas vidi. <p>Kolektīvā kopīguma izveide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informācija, kas pieejama par esošajiem līgumiem un procedūrām saistībā ar pārmaiņām un pārstrukturēšanu, ko veiks arī pārvaldība un darbinieku pārstāvji starptautiskā līmenī. <p>Ārējā partnerība</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informācija, kas pieejama par turpmāko nodarbinātību, izglītības un mācību iespējām (vietējo un valsts iestāžu). • Piedalīties visās iniciatīvās, ko organizē reģionālās organizācijas ar mērķi atbalstīt nodarbinātības iespējas un prasmes.

PĀRSTRUKTURĒŠANAS PROCESA LAIKĀ

Daudzas no pastāvīgi veiktajām darbībām noder arī tad, kad nepieciešama pārstrukturēšana. Darbinieki, kas savlaicīgi iesaistījušies pastāvīgajā rīcībā, ir labāk sagatavoti saskarties ar bezdarba risku un ātri atgriezties darba tirgū. Papildus pastāvīgajai rīcībai, pārstrukturēšanā noder vēl dažas citas darbības.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Kopīgs slēdziens</p> <ul style="list-style-type: none"> Mekļējiet informāciju par uzņēmuma stratēģiju un darba tirgus attīstību. Mekļējiet informāciju par uzņēmuma attīstību un iespējamajiem pārstrukturēšanas plāniem. Uzturiet ciešus sakarus ar saviem pārstāvjiem un aktīvi piedalieties informēšanas, konsultēšanas un izpildēšanas procedūrās. <p>Iespējamās opcijas pirms štatu atlaišanas</p> <ul style="list-style-type: none"> Izstrādājiet atsevišķu rīcības plānu darba meklēšanai (jauns darbs uzņēmumā, jauns darbs citā uzņēmumā, jauns darbs citā vietā utt.) un esiet gatavībā pāriet no viena uzņēmuma uz otru/cītu. Pieprasiet individuālas tikšanās ar savu vadītāju, pirms notiek sarunas par sociālo paketi (lai noteiktu labāko paketi jūsu pārvietošanai). Iesaistieties pārstrukturēšanas pārvaldībā (psiholoģiskais efekts). Lūdziet apmācību visa pārstrukturēšanas procesa laikā. Lūdziet darba meklēšanas mācības, karjeras konsultācijas un specifiskas mācības saskaņā ar darba piedāvājumiem. Izmantojiet „mācību atvaļinājumu”. <p>Izmantojiet darbiniekiem sniegto individuālo atbalstu</p> <ul style="list-style-type: none"> Uzturiet sakarus ar darbinieku pārstāvjiem par plānu un pārstrukturēšanas procesu. Uzturiet sakarus ar „pārdiskācijas vienībām” vai „rekonversijas elementiem” (uzņēmumā izveidota cilvēku grupa, kas paredzēta štatu atlaišanā zaudēto darbinieku atbalstam), ja tādi ir. Reģistrējieties darba maiņas birojā (nodarbinātības centrā), lai iegūtu informāciju par darba piedāvājumiem. Pieprasiet darba devēja palīdzību laikā pirms štatu atlaišanas (epmaksāts brīvais laiks darba meklēšanai, iespējas/atbalsts uzņēmumā). Lūdziet mācību iespējas, ko izmantot bezdarba laikā. Apgūstiet darba intervijas tehniku. Izejiet pamatprasmju kursus uzreiz pēc atlaišanas. Iespējamās ģeogrāfiskās mobilitātes vai pārvietošanas gadījumā tiecieties rast palīdzību darba meklēšanā arī pārējiem ģimenes locekļiem. Izpētiet „nodarbinātības kooperatīvu” iespēju (kas sniedz kolektīvu atbalstu cilvēkiem, kas uzsākuši uzņēmējdarbību), lai sāktu patstāvīgu darbību. Pievienojieties darba devēju organizācijām (darba devēju asociācijām, darba kopfondiem, mobilitātes kopfondiem, prasmju apkopšanas organizācijām, individuālo darbinieku organizācijām (wage portage) utt.). Izskatiet finanšu piedāvājumus, ko sniedz valsts iestādes kvalifikācijas celšanas mērķiem. 	<p>Resursi un procedūras</p> <ul style="list-style-type: none"> Saprotama informācija par pārstrukturēšanas likumu juridisko un tradicionālo ainu. <p>Ārējo dalībnieku iesaistīšanās</p> <ul style="list-style-type: none"> Piedalieties darba vietu radīšanas shēmā, ko izpļānojušas varas iestādes.

PĒC PĀRSTRUKTURĒŠANAS NORISES

RĪCĪBA

Turpmākie pasākumi atlaisto darbinieku labā

- Piedalieties savas karjeras attīstības pētījumos.

SOCIĀLIE PARTNERI UN NOZARU ORGANIZĀCIJAS

Sociālie partneri pārstāv darba devējus un darbiniekus starpprofesionālā un nozaru līmenī. Tiem ir svarīga loma pārmaiņu paredzēšanā un pārvaldībā. To **spējas ieviekties visos līmeņos** (vietējos, reģionālos, valsts un Eiropas), izmantojot sociālo dialogu un kolektīvā koplīguma mehānismus, viņiem piešķir priekšrocības koordinēt rīcību, lai stimulētu un attīstītu sociālos līdzekļus pārstrukturēšanas paredzēšanā un pārvaldībā. Viņi ir nozīmīgi dalībnieki, radot sociālo jaunievedumus, ekonomisko un sociālo progresu, solidaritāti, sociālo iesaisti un labas kvalitātes darba praksi visos līmeņos (uzņēmuma, nozaru, reģionālajā). Pēdējos gados attīstījusies jauna prakse izveidot garantijas, mācību un darba drošības fondus.

PASTĀVĪGA RĪCĪBA

Sociālajiem partneriem un nozaru organizācijām ir nozīmīga loma **strukturēšanas pārmaiņu paredzēšanā un nodarbinātības prasmju vajadzību attīstībā**. To rīcība, īpaši nozaru līmenī, var izvērst vai papildināt darbības, ko veic uzņēmumā, valsts vai reģionālajā līmenī.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Nodarbinātības un prasmju nepieciešamību regulāra atzīmēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piedalieties atbilstošu agrīno brīdinājuma līdzekļu un piemērotu mehānismu izveidē, lai paredzētu vai sagatavotos pārstrukturēšanai valsts, reģionālajā vai nozaru līmenī. • Nozaru līmenī izveidojiet struktūras, kas novērotu makroekonomiskās pārmaiņas un noteiktu kopīgus sociālos nodarbinātības mērķus. • Sagatavojiet nodarbinātības, darbu un prasmju nākotnes ilgtermiņa redzējumu nozaru un reģionālajā līmenī, piemēram, aktīvi piedaloties šo apgabalu nozaru un teritoriālajās novērošanas centros. • Atbalstiet jaunievedumu apmaiņu un veiciniet sarunas par tiem un nepieciešamajām jaunajām prasmēm ekonomikas nozarēs; rosiniet sarunas šajā jomā. <p>Struktūru un darbinieku iesaistes izstrāde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attīstiet un pārveidojiet specifiskus kolektīvā kopīguma līdzekļus, kas nepieciešami pārstrukturēšanā: šajā jomā veiciniet kolektīvo kopīgumu Eiropas, valsts, nozaru, reģionālajā, vietējā un uzņēmuma līmenī. • Attīstiet savus risku apvienošanas mehānismus, kas saistīti ar darba zaudēšanu (garantija, mācības un darba drošības fondi) vai sadarbojieties ar valsts iestādēm. • Uzturiet regulāras sarunas (divpusējas vai daudzpusējas) par pārmaiņu un pārstrukturēšanas paredzēšanas procedūriem. • Izveidojiet vadlīnijas, kā paredzēt pārstrukturēšanu nozaru, valsts un uzņēmuma līmenī. <p>Pasākumi, kas paredzēti atsevišķiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atbalstiet dotācijas pārislokaģijai un/vai amatu maiņas vienību vai nodarbinātības centra izveidei, lai iegūtu skaidru slēdzienu par katra darbinieka profesionālo nākotni. • Izveidojiet vai veiciniet valsts, reģionālā un uzņēmuma līmeņa prasmju attīstības programmas un sekmējiet katra darbinieka augšupejas procesus. • Atbalstiet darbinieku profesionālo dokumentu izveidi, lai uzlabotu viņu derīgumu. • Apvienojiet katra darbinieka profesionālās mācības ar darba kvalitātes uzlabošanu. • Uzlabojiet katra darbinieka izpratni par paredzēšanas svarīgumu, īpaši neaizsargātajiem darbiniekiem. • Atbalstiet personiskus pasākumus. 	<p>Iekšējā partnerība un sociālais dialogs: darbinieku iesaistīšanās un kolektīvā kopīguma izveide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Labvēlīgi apstākļi sociālā dialoga veicināšanai. <p>Darbinieku iesaiste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmuma līmeņa pārstāvju lomas un darbības koordinēšana, tajā skaitā Eiropas līmenī (EDP) un kopumā, zemāka līmeņa organizācijās. <p>Kolektīvā kopīguma izveide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dažādu dalībnieku lomu koordinēšana dažādos līmeņos: valsts, reģionālajā vai nozaru. • Izmantot nozaru vai starpprofesionālu kolektīvos kopīgumus uzņēmuma līmenī, starptautisku līgumu izstrādāšana, kas saistīta ar pārstrukturēšanas paredzēšanu un pārvaldību un, kas veicina darbinieku pārstāvju (tajā skaitā EDP) iesaisti šādu līgumu īstenošanā. • Sarunas par kolektīvajiem līgumiem, kas saistīti ar tādū mehānismu izveidi, kas apvienos darba zaudēšanas riskus (garantija, mācības un darba drošības fondi) vai dalība līdzīgos mehānismos, ko radījušas valsts iestādes (valsts, reģionālajā vai nozaru līmenī). • Nozaru procedūru līgumu izstrādāšana, kas saistīti ar pārmaiņu paredzēšanu un pārvaldību (nozaru novērošanas centri, prasmju konsultēšana utt.). <p>Ārējā partnerība</p> <p>Uzņēmējdarbības vide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmuma vadītāju un MVU pārstāvju attieksmē un uzvedībā jūtama paredzēšanas ievirze. • Tiek ņemta vērā MVU situācija un raksturs. • Tiek rosināta palīdzība MVU, kad tā nepieciešama. • Tiek veicināta diskusija vietējā darba tirgus līmenī un sadarbība ar nodarbinātības aģentūrām. • Spēcīga partnerība nozaru līmenī. <p>Reģionos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmuma līmeņa un nozaru sociālais dialogs un kolektīvais kopīgums pieejami reģionālajām un vietējām varas iestādēm, nodarbinātības aģentūrām un citām svarīgām reģionālajām ieinteresētajām pusēm; skaidra un ilgstošā stratēģija. • Saskaņotās rīcības rajonā attīstība un trīspusēju vienošanos par paredzēšanu veicināšana (reģionālās varas iestādes, sociālie partneri, uzņēmums). • Prasmju attīstības kopā ar nozaru speciālistiem politikas veicināšana un rosināšana slēgt starpprofesionālu reģionālos līgumus, kas attiecas arī uz MVU. <p>Eiropas līmenī</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pārmaiņu un pārstrukturēšanas paredzēšanas (starpprofesionālās un nozaru) norāžu struktūra. • Analīzes struktūra par nodarbinātību un prasmju attīstību nozaru līmenī. • Nozaru partnerības Eiropas līmenī un dialoga Eiropas līmenī esamība (piemēram, apvienotās programmas, līgumi un vienotās rīcības programmas/struktūras).
<p>Pasākumi, kas paredzēti atsevišķiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atbalstiet dotācijas pārislokaģijai un/vai amatu maiņas vienību vai nodarbinātības centra izveidei, lai iegūtu skaidru slēdzienu par katra darbinieka profesionālo nākotni. • Izveidojiet vai veiciniet valsts, reģionālā un uzņēmuma līmeņa prasmju attīstības programmas un sekmējiet katra darbinieka augšupejas procesus. • Atbalstiet darbinieku profesionālo dokumentu izveidi, lai uzlabotu viņu derīgumu. • Apvienojiet katra darbinieka profesionālās mācības ar darba kvalitātes uzlabošanu. • Uzlabojiet katra darbinieka izpratni par paredzēšanas svarīgumu, īpaši neaizsargātajiem darbiniekiem. • Atbalstiet personiskus pasākumus. <p>Pasākumi ar mērķi veicināt iekšējo un ārējo mobilitāti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atvieglējiet un aizsargājiet profesionālo virzību un pāreju starp nodarbinātības periodiem un ārpus uzņēmuma, īpaši kolektīvo vienošanos gadījumā. • Noslēdziet līgumu par apgūtājam zināšanām („prasmju pase”). • Veiciniet novatoriskos sociālos pasākumus iekšējās un ārējās darbinieku mobilitātes uzlabošanai (piemēram, personisko/gimenes atbalsta pakalpojumu attīstīšana). <p>Pasākumi, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi un veicinātu dažādību</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ņemiet vērā pastāvošās atšķirības darbinieku statūtos, lai izvairotos no diskriminācijas un pievērstos arī neaizsargāto darbinieku pārkvalificēšanas vai kvalifikācijas celšanas jautājumiem. • Veiciniet vienlīdzīgu attieksmi. • Atbalstiet neaizsargāto grupu (zemas kvalifikācijas darbinieki, pagaidu darbinieki, nepilnas slodzes darbinieki utt.) pieeju darbam un atgriešanos tajā. 	<p>Iekšējā partnerība un sociālais dialogs: darbinieku iesaistīšanās un kolektīvā kopīguma izveide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Labvēlīgi apstākļi sociālā dialoga veicināšanai. <p>Darbinieku iesaiste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmuma līmeņa pārstāvju lomas un darbības koordinēšana, tajā skaitā Eiropas līmenī (EDP) un kopumā, zemāka līmeņa organizācijās. <p>Kolektīvā kopīguma izveide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dažādu dalībnieku lomu koordinēšana dažādos līmeņos: valsts, reģionālajā vai nozaru. • Izmantot nozaru vai starpprofesionālu kolektīvos kopīgumus uzņēmuma līmenī, starptautisku līgumu izstrādāšana, kas saistīta ar pārstrukturēšanas paredzēšanu un pārvaldību un, kas veicina darbinieku pārstāvju (tajā skaitā EDP) iesaisti šādu līgumu īstenošanā. • Sarunas par kolektīvajiem līgumiem, kas saistīti ar tādū mehānismu izveidi, kas apvienos darba zaudēšanas riskus (garantija, mācības un darba drošības fondi) vai dalība līdzīgos mehānismos, ko radījušas valsts iestādes (valsts, reģionālajā vai nozaru līmenī). • Nozaru procedūru līgumu izstrādāšana, kas saistīti ar pārmaiņu paredzēšanu un pārvaldību (nozaru novērošanas centri, prasmju konsultēšana utt.). <p>Ārējā partnerība</p> <p>Uzņēmējdarbības vide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmuma vadītāju un MVU pārstāvju attieksmē un uzvedībā jūtama paredzēšanas ievirze. • Tiek ņemta vērā MVU situācija un raksturs. • Tiek rosināta palīdzība MVU, kad tā nepieciešama. • Tiek veicināta diskusija vietējā darba tirgus līmenī un sadarbība ar nodarbinātības aģentūrām. • Spēcīga partnerība nozaru līmenī. <p>Reģionos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzņēmuma līmeņa un nozaru sociālais dialogs un kolektīvais kopīgums pieejami reģionālajām un vietējām varas iestādēm, nodarbinātības aģentūrām un citām svarīgām reģionālajām ieinteresētajām pusēm; skaidra un ilgstošā stratēģija. • Saskaņotās rīcības rajonā attīstība un trīspusēju vienošanos par paredzēšanu veicināšana (reģionālās varas iestādes, sociālie partneri, uzņēmums). • Prasmju attīstības kopā ar nozaru speciālistiem politikas veicināšana un rosināšana slēgt starpprofesionālu reģionālos līgumus, kas attiecas arī uz MVU. <p>Eiropas līmenī</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pārmaiņu un pārstrukturēšanas paredzēšanas (starpprofesionālās un nozaru) norāžu struktūra. • Analīzes struktūra par nodarbinātību un prasmju attīstību nozaru līmenī. • Nozaru partnerības Eiropas līmenī un dialoga Eiropas līmenī esamība (piemēram, apvienotās programmas, līgumi un vienotās rīcības programmas/struktūras).

PĀRSTRUKTURĒŠANAS PROCESA LAIKĀ

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Kopīgs slēdziens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apspriediet savu izpratni par ekonomisko kontekstu un slēdzienu ar dalībniekiem, biedriem un visām ieinteresētajām pusēm. • Vienojieties par skaidriem uzņēmuma motīviem pārmaiņām un pārstrukturēšanai. • Veiciniet saziņu, sakaru veidošanu un pārvaldību starp vairākām ieinteresētajām pusēm. <p>Izpētiet un apspriediet visas iespējamās opcijas štatu atlaišanas novēršanai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atvieglotiet Eiropas atodbiedrību koordinēšanu, lai palīdzētu EDP to profilaktiskajās un sagatavošanās lomās. • Starptautiskas pārstrukturēšanas gadījumā rosiniet ES līmeņa sarunas. • Palīdziet uzņēmumiem un darbiniekiem noteikt un izprast alternatīvo opciju klāstu. • Izvērsiet un attīstiet sarunu aktivitāti visos pasākumos, kas paredzēti, saskaroties ar pārstrukturēšanu. • Prognozējiet MVU specifiskos kolektīvos pasākumus. • Atbalstiet diversifikācijas un jaunievedumu izpēti (produkcijas un darba organizācijas pārmaiņas), rosiniet darbinieku prasniņu pielāgošanos jaunajām tehnoloģijām. • Izveidojiet sarunu un konsultāciju sēdes par pielāgošanos pārmaiņām, īstenojot profesionālās pārvejas pasākumus sarunās par darba kopīguma slēgšanu. • Nodrošiniet tehnisko atbalstu atodbiedrību un darba devēju federāciju biedriem. <p>Atbalstiet katru štatu samazināšanā zaudēto darbinieku</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atbalstiet iekšējās mobilitātes elementus („cellules de reconversion”). • Atbalstiet vietējās mobilitātes platformu īstenošanu (kopīgu vairākiem uzņēmumiem – īpaši MVU – no-darbinātības zonas līmenī). Šī mobilitātes vai profesionālās pārvejas platforma nav savienota ar uzņēmumu vai nozari, un tajā jābūt vairākiem dalībniekiem. • Izveidojiet psihosociālās palīdzības pamatus. • Izveidojiet nozaru mācību fondu pārdalīšanai. • Attīstiet pasākumus, atbalstot ģeogrāfisko mobilitāti, piemēram, izmitināšanu, mobilitātes pabalstus. • Īstenojiet funkcionālās mobilitātes pasākumus, balstoties uz uzņēmumu kvalitatīvajām vajadzībām. • Izstrādājiet atbalsta pasākumus, palīdzot cilvēkiem pielāgoties bezdarbam/pārdalīšanai. 	<p>Iekšējie resursi un procedūras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vienošānās sarunas visos līmeņos apvienojumā ar to sociālo saskaņotību. <p>Ārējo dalībnieku iesaistīšanās</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sadarbība starp visām ieinteresētajām pusēm: teritoriālās varas iestādes, privātās aģentūras, nevalstiskas organizācijas. • Sadarbība starp valdībām, lai novērstu šķēršļus (vairāk elastīguma krīzes laikā). • Sakaru tīklu attīstība MVU labā. • Eiropas līmenī: pārstrukturēšanas pārvaldības uzziņas struktūru noteikšana.

PĒC PĀRSTRUKTURĒŠANAS NORISES

RĪCĪBA
<p>Novērtēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novērojiet procesu pēc pārstrukturēšanas. • Veiciniet labas prakses ideju apmaiņu visu dalībnieku vidū. • Novērojiet pašreizējo praksi, lai mazinātu sociālos zaudējumus un izplatītu labāko praksi. • Turpmākie pasākumi, izmantojot līgumus (visos līmeņos). <p>Turpmākie pasākumi atlaisto darbinieku labā</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciet turpmākus pasākumus, noteiktu laika periodu palīdzot atlaistajiem darbiniekiem viņu profesionālajā karjerā.

REĢIONĀLĀS VARAS IESTĀDES

Tāpat kā valsts valdībai, reģionālajām varas iestādēm ir nozīmīga loma **to ieinteresēto pušu darba koordinēšanā**, kas piedalās reģiona pārstrukturēšanas darbībās vai iesaistās paredzēšanas procesos (uzņēmumi, darbinieku pārstāvji, sociālie partneri un rūpniecības organizācijas, reģionālās attīstības aģentūras, izglītības un mācību iestādes, atsevišķi darbinieki utt.).

Reģionālajām varas iestādēm ir pienākums arī **veicināt reģionālo attīstību, reģionu ekonomikas un sociālo rekonversiju**, ko potenciāli ietekmēs vai jau ietekmē vērienīga pārstrukturēšana.

Šajā sakarā svarīgi izveidot **reģionālo darba grupu** (organizāciju, kas iesaista visas ieinteresētās puses reģiona nodarbinātībā), un sagatavot „**pārmaiņu vadītājus**”, kas rosinās ekonomikas, sociālo un iestāžu dalībniekus sasniegt šos abus mērķus.

Paredzēšanas procesa efektivitāte, ko veic dalībnieki, atšķiras atkarībā no laika, ko viņi velta, lai rīkotos stratēģiski un efektīvi. Savlaicīgs slēdziena veicina efektīvu paredzēšanu, turpretī novēlots (vai kļūdaini) slēdziens kavē stratēģiskas un operatīvas paredzēšanas iespējas. Laiks ir ļoti būtisks faktors.

PASTĀVĪGA RĪCĪBA

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Uzņēmumu nodarbinātības un prasmju nepieciešamību regulāra atzīmēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> Izveidojiet reģionālos ekonomisko pārmaiņu, nodarbinātības un prasmju novērošanas centrus. Apkopojiet datus plānošanai reģionālā līmenī. Izveidojiet reģionālās izlūkošanas vienības, lai novērotu ekonomiku un radītu savlaicīgas brīdināšanas sistēmas. Nodibiniet regulāras darba attiecības ar lielajiem uzņēmumiem, lai apkopotu informāciju par stratēģiskajiem plāniem, kas iespaidos reģionālo ekonomiku, un apspriedieties par reģionālās attīstības perspektīvām. Izskatiet pieejamās zināšanas. Izveidojiet cilvēku resursu vadītāju pārmaiņu pārvaldības klubus. <p>Daudzgadējās uzņēmējdarbības, nodarbinātības un prasmju plāns</p> <ul style="list-style-type: none"> Veiciniet un atbalstiet reģionālo attīstību: <ul style="list-style-type: none"> veiciet reģionālās ekonomikas stipro, vājo pušu, iespēju un draudu (<i>Strengths-Weakness-Opportunities-Threats</i>) analīzi, aiciniet jaunus investorus ieguldīt rajonā, nosakiet apgabala jaunās vadošās nozares, analizējiet darba tirgus, raugoties no nodarbinātības risku skatu punkta, sapulcējiet dalībniekus, lai izveidotu kopīgu slēdzienu, izveidojiet prasmju plānošanas partnerību, veiciet vides revīzijas, lai uzzinātu, vai iespējams radīt jaunas darba vietas vides aizsardzības projektos, izskatiet iespēju izveidot īpašas ekonomiskās zonas, atbalstiet vietējā uzņēmuma izveidi, sniedziet līdzekļus izpētei un attīstībai, izskatiet iespēju dotēt ekoloģiskā darba vietas. Saglabājiet informētību par uzņēmumu plāniem saistībā ar nodarbinātības attīstību. <p>Pasākumi, kas paredzēti atsevišķiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> Palīdziet akreditēt oficiālās un neoficiālās mācības. Veiciniet reģionālo ilggadējo mācību politiku. Ierosiniet mācības novērtēt pielāgošanās spējas. <p>Pasākumi ar mērķi veicināt iekšējo un ārējo mobilitāti</p> <ul style="list-style-type: none"> Izveidojiet datubāzes, kur uzskaitīts darba devējam nepieciešamais elastīgais darbspēks. Sameklējiet darbiniekiem darba devējus. 	<p>Iekšējā partnerība</p> <p>Reģiona</p> <ul style="list-style-type: none"> Pastāvīgās organizācijas vietējā līmenī, lai novērotu pārmaiņas reģionālā darba grupa un „pārmaiņu vadītāji”. Noslēdziet teritoriālās nodarbinātības pakts (ieinteresēto pušu partnerība nodarbinātības uzturēšanai). Nodibināta reģionālā publiskā-privātā partnerība, lai novērotu un uzsāktu pārstrukturēšanu. Pastiprināta iestāžu reģionālā zināšanu un prasmju struktūra. Pastiprināta reģionālo novērošanas centru likumība. Iespējas sadarboties ne tikai ar tradicionālajiem dalībniekiem, piemēram, konsultējoties ar vietējiem iedzīvotājiem. <p>Uzņēmējdarbības vide</p> <ul style="list-style-type: none"> Privātās-publiskās partnerības veicināšana, lai paredzētu ekonomiskās pārmaiņas. Sadarbība ar universitātēm, augstākās izglītības, izpētes un attīstības iestādēm. MVU saģatavošana nodarbinātībai un prasmju plānošanai. Kopu (piemēram, lielu uzņēmumu un piegādātāju) noteikšana. Dialoga lielu uzņēmumu un MVU starpā atbalstīšana. Konkurences centru (uzņēmumu kopu) un tehnoloģisko platformu (apvienotu izpētes un attīstības uzņēmumu) un izpētes un attīstības līdzekļu atbalstīšana. <p>Ārējie pienākumi un partnerība</p> <ul style="list-style-type: none"> Dalība ideju par labu praksi apmaiņā valsts un Eiropas līmenī.

PĀRSTRUKTURĒŠANAS PROCESA LAIKĀ

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Kopīgs slēdziens</p> <ul style="list-style-type: none"> Nodibiniet savlaicīgas brīdināšanas sistēmu. Sapulcējiet dalībniekus, lai izveidotu kopīgu slēdzienu. Iesaistot visus vietējos partnerus, izveidojiet pārstrukturēšanas iespaida novērtējumu. <p>Izpēties visas iespējas, pirms tiek veikta štatu atlaišana</p> <ul style="list-style-type: none"> Atbalstiet pārstrukturētā uzņēmuma ilgtspējīgo daļu akciju pārdošanu un jaunu uzņēmumu izveidi. Atbalstiet uzņēmumu akciju pārdošanu darbiniekiem krīzes laikā vai, ja uzņēmumam nav mantinieku. Nodibiniet mobīlas rekonversijas vienību (darbinieku pārdiļošanas kooperatīvu vienību, īpaši mazajiem un vidējiem uzņēmumiem). Aiciniet rajonā ieguldīt jaunus investorus vai apvienotas vietējās vienības. Atbalstiet jaunu lietotāju meklēšanu pamestajām darba telpām. Atvieglējiet starpniecību. <p>Atbalstiet katru atlaisto darbinieku</p> <ul style="list-style-type: none"> Mācību pasākumi: <ul style="list-style-type: none"> izveidojiet profesionālās vadības un mācību portālus; veiciniet mācības publiskajos rekonversijas elementos; atbalstiet mācību kursu izstrādi un nodrošināšanu (kas veltīti, piemēram, pamatprasēm, darba meklēšanai un uzņēmējdarbībai). Mobilitātes pasākumi: <ul style="list-style-type: none"> izveidojiet mobilitātes, pārkvalificēšanās un ekonomiskās attīstības platformas; izveidojiet MVU kopējās pārkvalificēšanas platformas un sociālos uzņēmumus; atbalstiet darbinieku kooperatīvu un jaunu uzņēmumu; organizējiet centralizēto informāciju un padomu pasākumus (kur darbinieki var ievākt visu informāciju no viena avota); veiciniet ģeogrāfisko mobilitāti (transports/izmitināšana/bērnu aprūpe), finansējot vai līdzfinansējot atsevišķas mobilitātes darbības; atbalstiet darba devēju grupu veidotas darba centrus; izveidojiet resursu centrus bezdarbniekiem; palīdziet atlaistajiem darbiniekiem sazināties ar uzņēmumiem, kam nepieciešamas viņu zināšanas. <p>Pasākumi, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi un veicinātu dažādību</p> <ul style="list-style-type: none"> Novērsiet darbinieku izolāciju, radot sociālos sakaru tīklus. Sniedziet mācību iespējas pagaidu un neplīnas slodzes darbiniekiem, kā arī neaizsargātajām grupām. 	<p>Resursi un procedūras</p> <ul style="list-style-type: none"> Reģionālo darba grupu izmantošana pārstrukturēšanas gadījumā, lai mobilizētu visus dalībniekus un resursus. Finansiālā atbalsta nodrošināšana, kur tas nepieciešams. Atbalsts, garantijas un banku aizdevumi mazajiem un vidējiem uzņēmumiem. ES/valsts/citi līdzekļu avoti, lai atbalstītu darba vietu iniciatīvas. Pieteikumu EGF (Eiropas Globalizācijas pielāgošanas fonds) un citu Eiropas/valsts līdzekļiem koordinēšana. Darbinieku pārstāvju atbalsta rīcību finansēšana. Reģionālo koordinēšanas struktūru, sakaru tīklu finansēšana. Darba pārejas organizēšanas dažādo plānu koordinēšana. Ātras reakcijas pakalpojumu izveidošana. Ātra dalībnieku reakcija uz reglamentētajām prasībām. <p>Ārējo dalībnieku iesaistīšanās</p> <ul style="list-style-type: none"> Novatorisko MVU atbalstīšana. MVU atbalsta sistēmas, tajā skaitā pieeja aizdevumiem, mācībām, subsīdijām un konsultācijām. Vairāku ieinteresēto pušu platformas (profesionālās pārejas līgumi). Atbalsts sadarbībai starp sabiedriskajiem nodarbinātības pakalpojumiem un privātajām nodarbinātības aģentūrām. Mehānismi esošo pārrobežu sakaru tīklu izvietojuma pārkvalificēšanas vai norīkojumu iniciatīvu rīcībā.

PĒC PĀRSTRUKTURĒŠANAS NORISES

RĪCĪBA
<p>Novērtēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> Novērtējiet pārstrukturēšanas pasākumus un publicējiet rezultātus. Analizējiet pārstrukturēšanas pārvaldību un uzsāciet rīcības organizēšanu turpmāko pārstrukturēšanas gadījumu pārvaldībai. Pārstādiejiet reģionālo attīstības stratēģiju, raugoties no pārstrukturēšanas pieredzes un iespaida skatupunkta. <p>Turpmākie pasākumi atlaisto darbinieku labā</p> <ul style="list-style-type: none"> Veiciet štatu samazināšanā atlaisto darbinieku karjeras ilgstošu novērtēšanu. Izveidojiet datubāzi par pārvaldīto karjeru virzieniem, kas paredzēta dinamiskās rindas izpētei.

VALSTS VARAS IESTĀDES

Pat ja pārstrukturēšanas procesu galvenie dalībnieki ir uzņēmumi, viņu darbiniekiem un sociālajiem partneriem ir svarīga loma. Viņi veido svarīgu juridisko struktūru, nosaka un tiecas pēc nodarbinātības politikas mērķiem, pārvalda svarīgus paredzēšanas līdzekļus, ir institucionāli spējīgi palīdzēt darbiniekiem (ar izglītības un mācību iestāžu, darba centru utt. palīdzību) un pārvalda būtiskus finanšu resursus, ko var piešķirt, lai apmierinātu pārstrukturējamo uzņēmumu un to darbinieku vajadzības.

Citi valdības līdzekļi ir starpniecība, paredzēšanas līdzekļi un stimulējošās shēmas. Vairumu valdību ieguldījuma veido riska apvienošanas mehānismu radīšana vai atbalstīšana (garantija, mācības un darba aizsargāšanas fondi).

PASTĀVĪGA RĪCĪBA

Valdībai un valstu publiskajai administrācijai būtu jāpalīdz citiem dalībniekiem izplānot un attīstīt **tālredzīgus nodarbinātības un prasmju plānošanas mehānismus**. Veiksmīga pārstrukturēšana nav iespējama bez stingriem pamatiem, ko veidojusi valdības rīcība dažādos valsts pasākumos. Nepieciešama atbalstoša, juridiska, reglamentējoša un finansiāla vide.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Nodarbinātības un prasmju nepieciešamību regulāra atzīmēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> Sadarbojoties ar attiecīgiem dalībniekiem (nozaru un reģionu), izveidojiet valsts nodarbinātības un prasmju novērošanas centrus. Koordinējiet un atbalstiet (ieskaitot finansēšanu) nozaru un reģionālos novērošanas centrus. Attīstiet paredzēšanas un prognožu līdzekļus par nodarbinātības un prasmju nepieciešamībām. Izveidojiet līdzekļus efektīvai apmaiņai ar darba tirgus informāciju. <p>Daudzgadēja plāna izstrāde</p> <ul style="list-style-type: none"> Izveidojiet vai attīstiet juridisku struktūru pārmaiņu un pārstrukturēšanas atbalstam. Izstrādājiet valsts nodarbinātības un darbinieku prasmju operatīvo plānošanu. Piemeklējiet izglītības un mācību iespējas, ko piedāvā iestādes, atbilstoši uzņēmuma un nozaru vajadzībām. Rosiniet „tālredzīga nodarbinātības un darbinieku prasmju pārvaldības” plāna izstrādi uzņēmumos. Izveidojiet vinstautas garantiju fondu, kur ieguldītu uzņēmumi, kas finansē darbinieku pielāgošanos (pirms vai pēc štatu atlaišanas), ar ienākumu atbalsta, mācību un citu aktīvu darba tirgus pasākumu palīdzību; alternatīvi atbalstiet šādu mehānismu izveidi reģionālā līmenī vai, piedaloties sociālajiem partneriem. <p>Pasākumi, kas paredzēti atsevišķiem darbiniekiem</p> <ul style="list-style-type: none"> Pastipriniet aktīvos darba tirgus pasākumus. Piedāvājiet tālredzīgu kvalifikāciju plānus. Attīstiet valsts ilgstošo mācību stratēģijas. Atbalstiet zināšanu attīstīšanu, īpaši pievērsoties vispārējām prasmēm un zināšanām. Piedāvājiet karjeras konsultēšanas pakalpojumus un individuālo mācību kontus. Kā alternatīvu štatu atlaišana i veiciniet īslaicīga darba apvienošanu ar aktīviem pasākumiem. Novērojiet darbinieku psihosociālo veselību un attīstiet profilaktisku rīcību. Kopā ar uzņēmumiem un citām ieinteresētajām pusēm finansējiet vai līdzfinansējiet iepriekšminētos pasākumus. <p>Pasākumi ar mērķi veicināt iekšējo un ārējo mobilitāti</p> <ul style="list-style-type: none"> Attīstiet valsts politiku un iniciatīvas, lai veicinātu ģeogrāfisko un profesionālo mobilitāti. Attīstiet juridiskās un operatīvās struktūras, kas paredzētas profesionālajai pārejai. Izveidojiet prasmju sertifikācijas un pārveidamības sistēmas. Padarīet profesionālās mācības pieejamas visiem, īpaši zemu kvalificētiem darbiniekiem. Finansējiet un atbalstiet kvalifikācijas shēmas. <p>Pasākumi, lai nodrošinātu vienlīdzīgu attieksmi un veicinātu dažādību</p> <ul style="list-style-type: none"> Attīstiet atbilstošu vienlīdzīga un pretdiskriminācijas politiku un programmas, kā arī pasākumus, kas mērķēti konkrēti uz neaizsargātiem grupām. 	<p>Iekšējā partnerība</p> <p>Darbinieka iesaistīšanās un kolektīvā koplīguma izveide</p> <ul style="list-style-type: none"> Atbalstiet visos veidos sarunas un kolektīvo koplīgumu par pārmaiņu un pārstrukturēšanas paredzēšanu un tālredzīgu nodarbinātības un darbinieku prasmju plānošanu valsts, nozaru un uzņēmuma līmenī. Ar juridiskās rīcības un citu līdzekļu palīdzību atbalstiet darbinieku iesaisti paredzēšanā uzņēmuma līmenī. <p>Ārējā partnerība</p> <p>Reģionos</p> <ul style="list-style-type: none"> Sadarbības starp reģionu dalībniekiem veicināšana (ātrjaunošanās pirms un pēc pārstrukturēšanas). Lomu un efektīvu sadarbības struktūru sadalījums starp svarīgiem publiskajiem un privātajiem dalībniekiem. Atbalsts reģionālajām iniciatīvām, kuru mērķis ir radīt pārmaiņu un pārstrukturēšanas paredzēšanas mehānismus, un atbalsts nodarbinātības un darbinieku prasmju plānošanai un risku apvienošanai. Valdības iekšējās sadarbības pastiprināšana (nodarbinātības, finanšu, rūpniecības, tirdzniecības, reģionālās attīstības nodaļas). Likumības pastiprināšana reģionālajos novērošanas centros. <p>Uzņēmējdarbības vide</p> <ul style="list-style-type: none"> Sociālā dialoga, sarunu par kolektīvo koplīgumu un trīspusējo mehānismu veicināšana, lai risinātu stratēģiskos un specifiskos jautājumus. Efektīvas uzņēmējdarbības un MVU pasākumu veicināšana iepriekšminētajās jomās. Valsts ražguma un darba vietu uzlabošanas programmu uzsākšana. Sadarbības starp dalībniekiem uzlabošana, attīstot mācības (kopējās struktūras/organizācijas). Kopas attīstība. <p>Eiropas līmenī:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reģionālo, valsts un Eiropas līmeņu koordinēšana (struktūru fondi). Visu veidu palīdzības un struktūru fondu efektīvas izmantošanas mobilizēšana atbilstoši iepriekšminēto mērķu prioritātem. Dalība labās prakses ideju apmaiņā vai to atbalstīšana Eiropas līmenī.

PĀRSTRUKTURĒŠANAS PROCESA LAIKĀ

Piemērota juridiskā un operatīvā struktūra ir būtisks līdzeklis profesionālajā pārejā, partnerībā un pārvaldībā.

RĪCĪBA	PANĀKUMU UN STRUKTŪRAS SEKMĒŠANAS NOSACĪJUMI
<p>Kopīgs slēdziens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apkopojiet datus par atlaišanu no darba valsts, reģionālajā un nozaru līmenī. • Novērojiet pārstrukturēšanas iespaidu konkrētās nozarēs un reģionos, kas ir visvairāk ietekmēti. • Atbalstiet savlaicīgās brīdināšanas sistēmas izvietojšanu reģionālā līmenī. <p>Izpētiet un apspriediet visas iespējas, pirms tiek veikta štatu atlaišana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiciniet un ieguldiet reģionu ekonomikas atjaunošanā, kurus spēcīgi ietekmējuši pārstrukturēšana. • Novērojiet sociālos plānus (pasākumus, kas piedāvā alternatīvas atlaišanai no darba, palīdzību darba atsākšanā un kompensāciju) un pavadāmos pasākumus ar mērķi palīdzēt darbiniekiem, kurus, iespējams, atlaids. • Pastipriniet sabiedrisko nodarbinātības pakalpojumus un vērsiet to darbību uz vissmagāk ietekmētajiem darbiniekiem. • Izveidojiet likumīgas pārkvalificēšanas programmas un struktūras. • Veiciniet tiešu darba vietu izveidi. • Izveidojiet risku un rīcības apvienošanas mehānismus. • Atbalstiet uzņēmumu akciju pārdošanu darbiniekiem krīzes laikā vai, ja uzņēmumam nav mantinieku. <p>Atbalstiet katru štatu samazināšanā zaudēto darbinieku</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atvieglējiet pieeju finanšu un administratīvajiem līdzekļiem. • Atbalstiet vietējās pārkvalificēšanas vai mobilitātes izveidi: rosiniet sabiedrisko nodarbinātības pakalpojumu iesaisti un aktīvās darba tirgus politikas izmantošanu. • Atvieglējiet atlaisto darbinieku mobilitāti ar atlaišanas pabalstu un atvieglojumu palīdzību, lai samazinātu iespējamā algas zuduma iespādu. • Sniedziet bezdarba atvieglojumus neaizsargāto darbinieku grupām (sievietes, jaunieši, maznodrošinātie utt.). • Attīstiet uz darba tirgu vērstu migrācijas politiku (pievērsiet uzmanību kvalifikācijai). • Pielāgojiet ātru rīcību, sameklējot darbu atlaistajiem darbiniekiem. • Attīstiet uzņēmējdarbības mācības ar ievirzi štatu samazināšanā zaudētajiem darbiniekiem palīdzēt MVU izveidē. • Piedāvājiet iniciatīvas, lai radītu darba vietas MVU/pašnodarbinātajiem. 	<p>Resursi un procedūras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specificisku pārstrukturēšanas līdzekļu reglamentēšanas attīstīšana (piemēram, pārdzīvošanas elementi). • Pārstrukturēšanas darba grupu" izveide un atbalstīšana skartajos reģionos, lai koordinētu visu attiecīgo dalībnieku rīcību (sabiedriskie nodarbinātības pakalpojumi, sociālās drošības iestādes, mācību centri utt.) • „Stratēģiska” partnerības atvieglošana starp uzņēmuma kopienas, vietējām un reģionālajām varas iestādēm un mācību-izglītības iestādēm. • Sabiedrisko nodarbinātības pakalpojumu iesaiste vietējo platformu istenošanā, kas paredzētas atlaistajiem darbiniekiem. • Kompensācijas un palīdzības mehānismu izveide, kas paredzēta skartajiem apakšuzņēmumiem vai iedzīvotājiem. • Darba drošības padomju izveide. • Dalībnieku koordinēšana (kopīga izpratne, atbalsta politika, novērošana un turpmāki pasākumi). • Pastāvīga konsultēšanās ar MVU pārstāvjiem. • MVU kopu veicināšana kopīgi cīnīties ar pārstrukturēšanas grūtībām. <p>Ārējo dalībnieku iesaistīšanās</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pievērsiet uzmanību valsts likuma atbilstību ES direktīvām par pārstrukturēšanu. • Valsts un Eiropas līmeņu koordinēšana (strukturū fondu). • Strukturū fonu efektīva izmantošana atbilstoši izvirzīto mērķu prioritātēm. • Dalība labās prakses ideju apmaiņā vai to atbalstīšana Eiropas līmenī.

PĒC PĀRSTRUKTURĒŠANAS NORISES

RĪCĪBA
<p>Novērtēšana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piedalieties pieredzes apmaiņā ar citām valstīm. • Piedalieties labākās prakses apmaiņā valsts līmenī. • Pēc pārstrukturēšanas vērtējiet 6 mēnešus un 2 gadus. • Attīstiet informācijas līdzekļus (brošūras, reklāmas materiālus utt.) <p>Turpmākie pasākumi atlaisto darbinieku labā</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instruējiet sabiedriskos nodarbinātības pakalpojumus, lai noteiktu laika posmu atbilstīgu štatu samazināšanā zaudētos darbiniekus.

TURPMĀKIE PASĀKUMI

2009. gada 11. februārī Briselē organizētā semināra diskusijās tika nospriests, ka šīs kontrollapa plaši jāizplata un jāapspiež ar citiem Eiropas speciālistiem.

Tādēļ Eiropas Komisija plāno tuvākajā nākotnē veikt trīs pasākumus, lai apspriestu un pabeigtu pasniegtās sadaļas:

1. 2009. gada aprīlī – 27 valsts semināru par pārstrukturēšanu uzsākšana. Semināri tiks rīkoti visās 27 dalībvalstīs sākot ar 2009. gada aprīli un beidzot ar 2010. gada jūniju, un to mērķis būs sniegt detalizētu un plašu pārskatu par pārmaiņu paredzēšanas un pārvaldības mehānismiem un praksi katrā dalībvalstī (valsts, reģionālajā un vietējā līmenī). Turklāt paredzēts arī, ka tajos tiks izpētīta šo mehānismu un līdzekļu efektivitāte (pamatojoties uz līdzekļu un uzņēmumu prakses novērtējumu), kā arī tiks prezentēti novatoriskākie līdzekļi un apspriesta to iespējamā pārvedamība citos apstākļos. Kontrollapas tiks izmantotas kā pamata dokuments un tiks apspriestas un pabeigtas katras valsts semināra laikā.
2. Detalizēta dokumenta kā kontrollapas tieša turpmākā pasākuma uzmetums. Eiropas speciālistu grupa strādās vairākus mēnešus, lai pabeigtu un izstrādātu kontrollapu, sniedzot īsus aprakstus par katra veida rīcību un konkrētiem prakses piemēriem.
3. Pārstrukturēšanas foruma organizēšana 2009. gada beigās Briselē, kur vairāk nekā 200 Eiropas speciālistu varēs apmainīties ar kontrollapām un aprīkojumu un tos apspriest.

GLOSĀRIJS

Bilans de competences

Personas zināšanu un motivācijas novērtējums ar mērķi noteikt vai apstiprināt individuālo mācību plānu

Karjeras stūri

Katra darbinieka rīcībā pieejami informācijas mehānismi, lai uzzinātu par darba attīstību, topošajiem pasākumiem un mobilitātes iespējām

Karjeras dienas

Līdzekļi orientēšanai uz profesionālās karjeras virzieniem, ko prezentē atvērto durvju dienās

Zināšanu centri

Uzņēmumu asociācijas, izpētes centri un mācību organizācijas, kas iesaistījušies apvienotā attīstības stratēģijā ar mērķi izveidot novatorisku projektu sinerģiju

Savlaicīgās brīdināšanas līdzekļi

Mehānismi pārstrukturēšanas paredzēšanai, brīdinot dalībniekus savlaicīgi, lai tie varētu sagatavot uzņēmumu un darbiniekus jau pirms pārstrukturēšanas

EDP

Eiropas darba padomes: darba padomes, kas darbojas Eiropas līmenī, konsultējot un informējot darbiniekus un pārstāvot viņus starptautiskos uzņēmumos

Individuālo mācību konti

Konti, kuros veikt maksu par mācībām pēc darbinieka izvēles

Iekšējās mobilitātes elementi

Struktūras, kas izveidotas pārstrukturētajos uzņēmumos vai ar sabiedrisko organizāciju atbalstu, lai palīdzētu darbiniekiem, kas atlaisti štatu samazināšanā, sameklēt jaunu darbu grupā (lielu uzņēmumu) vai citā uzņēmumā un/vai nozarē. Šos elementus veido cilvēki, kas meklē darba iespējas atlaistajiem darbiniekiem, kas varētu atbilst viņu zināšanām.

Mācību padomdevēji

Darbinieku pārstāvji, kas sniedz personisku padomu par mācībām, karjeru, kursiem, kvalifikāciju, finansiālo

palīdzību mācībām utt.

Mobilitātes centri

Centri ar mērķi rosināt un atvieglot mobilitāti, palīdzot darbiniekiem un viņu ģimenēm mobilitātes laikā.

Risku apvienošana

Struktūra vai shēma, kas apvieno specifiskus riskus, kas vairāk saistīti ar lielu iedzīvotāju darba zaudējumu skaitu nevis atsevišķiem darbiniekiem, piemēram, izveidojot garantijas fondus vai mācību un darba drošības fondus, piedaloties vai nepiedaloties valsts iestādēm

Rekonversijas elementi

Uzņēmuma elementu izveide, kur darbojas cilvēku grupa, kas atbalsta štatu atlaišanā zaudētos darbiniekus

Pārdiskolācijas vienība/darba centrs

Struktūra, kas paredzēta palīdzības sniegšanai atlaistajiem darbiniekiem pēc pārstrukturēšanas, sameklējot jaunu darbu, izmantojot tādas līdzekļus kā darbinieku zināšanu novērtēšanu

Prasmju padomes

Struktūras, kas analizē prasmju trūkumu nozares līmenī, salīdzinot darba piedāvājuma un pieprasījumu, iesaistot dažādas ieinteresētās puses (piemēram, sociālos partnerus, mācību un izglītības iestādes, valsts iestādes), skatiet, piemēram, prasmju padomes Apvienotajā Karalistē.

Prasmju pase

Darbinieka mācībās vai darba apgūto zināšanu reģistrs, kas rosina darbinieku iekšējo un ārējo mobilitāti

Sociālie plāni

Pasākumi, kas piedāvā alternatīvas atlaišanai, palīdzība atgriezties darbā un kompensācija

Bezdarba/pārdislokācijas aprīkojumi

Dokumenti, kas pārgrupē detalizētus rīcību sarakstus, lai izvēlētos, kā atbalstīt darbiniekiem vislabāk izturēt bezdarba periodu un atrast jaunu darbu

Dokumenti

Mācību stundu novērtējuma sistēma (profesionālie dokumenti), ko piešķir katram darbiniekam, lai viņam būtu iespēja sekot mācībām un tādejādi attīstīt savu darbinieka derīgumu

INFORMĀCIJAS AVOTI

Managing Change, industriālo pārmaiņu augsta līmeņa ekonomiskās un sociālās līdzdalības grupas, nobeiguma ziņojums, Nodarbinātības un sociālo lietu ĢD, EK, 1998

Labour market policy for socially responsible workforce adjustment, Peter Auer, Starptautiskā Darba organizācija, Employment paper 2001/14, 2001

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

Boîte à outils en matière de restructurations, Voss, Wilke, Mack and Partner, Eiropas Arodbiedrību Konfederācija, 2007

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

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

Restructuring in Europe 2008, Nodarbinātības un sociālo lietu ĢD, EK, Komisijas dalībnieku darba dokuments, 2008

Plant-level responses to the economic crisis in Europe, Vera Glassner un Béla Galgoczi, Eiropas Arodbiedrību institūts, ETUI, WP 2009.01, 2009

National Dossiers and further resources, izstrādāts veidojot Apvienoto Eiropas sociālo partneru pārstrukturēšanas (skatiet: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

Toolkit Restructuring: Eiropas Arodbiedrību konfederācijas (EAK) projektā „Darbinieku pārstāvju organizāciju nozīmes pastiprināšana pārstrukturēšanas norisēs”, EAK, Brisele, 2007

Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS) ir izpētes projekts, ko finansē Socioekonomikas un humanitāro zinātņu programma (Socio-economic and humanities Programme 6th Framework Programme), www.worksproject.be

Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide, D Tarren, H. Potter un S. Moore, Darba izpētes institūts (Working Lives Research Institute), ziņojums asociācijai EURELECTRIC, ESPU un EMCEF, 2008
27/11/2008 - 28/11/2008

Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations), Nodarbinātības un sociālo lietu ĢD, Eiropas Komisija, Eiropa

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

