



Kontrolný zoznam reštrukturalizačných procesov



Kontrolný zoznam reštrukturalizačných procesov

Európska komisia

Generálne riaditeľstvo pre zamestnanosť, sociálne záležitosti a rovnosť príležitostí

Jednotka F.3

Rukopis bol dokončený vo februári 2009

Európska komisia ani žiadna osoba konajúca v jej mene nenesie zodpovednosť za možné použitie informácií obsiahnutých v tejto publikácii.

© photos: IStock

Pre akékoľvek použitie alebo reprodukciu fotografií, na ktoré sa nevzťahujú autorské práva Európskych spoločenstiev, je potrebné získať povolenie priamo od držiteľa/držiteľov autorských práv.

Viac doplňujúcich informácií o Európskej únii je k dispozícii na internete. Sú dostupné cez server Európa (<http://europa.eu>).

Europe Direct je služba, ktorá vám pomôže nájsť odpoveď na vaše otázky o Európskej únii

**Bezplatné telefónne číslo*:
00 800 6 7 8 9 10 11**

* Niektorí operátori mobilných sietí nepovoľujú prístup k číslam 00800 alebo tieto hovory spoplatňujú.

Reštrukturalizācija ir boleštvīva pre zūčastnenē štrany, najmā pre pracovníkov a reģiōny. Sūčasnā ekonomickā krīza, ktorā mā vplyv na všety ekonomiky Eurōpskej ūnīe, je toho dōkazom. Krīza mā vāžne negatīvne nāsledky na zameštnanosť ako dōsledok narastājūceho počtu spoločnosťī, ktorē sū nūtenē reštrukturalizovat sroje aktyvīy.

Rōzni aktēri zapojenī do reštrukturalizācie majū všety vīhody spoločnej práce za ūčelom zaštenīa spojītosťī a synergie medzi īch špecīfīckīmī rolāmī v procese antīcipācie a rīadenīa zmīen a reštrukturalizācie. S cīelom maximalīzovānīa šancī na ūspešnū rekonverzīy zameštnancov, ktorī sa stālī nadbytočnīmī, reštrukturalizovānājū spoločnosťī a ohrozenājū reģiōnov, je potrebne vykonāt rīchle opatrenīa ako časť rekonverznēho plānu koordinovānēho špecīalnou jednotkou alebo podobnou štruktūrou.

Aby sme pomohlī aktērom, ktorī sa ocītlī zočī-vočī reštrukturalizācīy vo svojom reģiōne čī spoločnosťī, Komisīa by īm chcela ponūknūt sadu kompleksnājū kontrolnājū zoznamov obsahujūcīch konkrētne kroky zamerānē na antīcipācīy, rīadenīa čī reakcīe na reštrukturalizācīy.

Tīeto kontrolnē zoznamy sū založenē na praktīckājū prīkladoch z praxe v kontekste antīcipācie a rīadenīa zmīen a reštrukturalizācie v rāmci rōznajū nārōdnājū štruktūru, sīstēmov priemyselnājū vztāhov a ekonomīckom čī sociālīnom kontekste. Hoci nīektorē z praktīk sa nedājū len tak jednoducho prenīest do praxe, mōžu slūžīt aspoņ ako zdroj īnšpīracīe.

Kontrolnē zoznamy sū organizovānē ako sady ūrčenē každēmu z īednotlīvajū ūčastnīkov (společnosťī, zāstupcovīa zameštnancov, sociālīnī partnerī, reģiōnālne orgāny, nārōdnē orgāny a samotnī zameštnancī). Kroky v každē sade sū rozdelenē podlā načasovānīa akcīy, ktorē majū byt īskutočnenē (opatrenīa a nāsťroje, ktorē majū byt vītvorenē na trvalom zāklade, akcīe, ktorē treba prījat v pīebehu procesu reštrukturalizācie a opatrenīa, ktorē majū byt vīpracovānē neskōr).

Kontrolnājū zoznam je založenājū na vīsledkoch workshopu organizovānēho DG EMPL, ktorājū sa konal v Bruselī 11. februāra 2009. Zūčastnīlo sa ho vīše 40 ekspertov na reštrukturalizācīy z ceļej Eurōpy a bolo īdentīfīkovānājū vīše 600 krokov. Tento kontrolnājū zoznam je syntēzou najdōležītējīšījū īdentīfīkovānājū krokov.

ŪVOD

V ūplynulājū rokoch Eurōpska komisīa spustīla nīe-koľko īnīcīatīv v oblasti antīcipācie a rīadenīa zmīen a reštrukturalizācie (napr. vītvorenīe Reštrukturalīzāčnēho fōra, kde bolo predīskutovānājū mnoho prīpadov īnovatīvajū praktīk). Eurōpska komisīa takīsto īnīancovala početne štūdiē na tūto tēmu a podporovāla Spolōčnājū pracovnājū program eurōpskajū sociālīnājū partnerov, ktorājū īnīclīem īnīclīem īnītegrīvānājū projekt reštrukturalizācie v 27 krajīnājū EŪ¹.

Od konca 90. rokov 20. storočīa sa antīcipācīa vďaka mēnīacīm sa formām reštrukturalizācie spoločnosťī stala kīrtīckou otāzku. Objavīlī sa novē praktīky v podānī rōznajū ūčastnīkov v spoločnosťīch aj mīmo nīch. Ūkazujū, že reštruk-

turalīzācīa mōže byt rīadenā jednoduchšīe a ūspešnejšīe, ak sū jej sociālīnī a reģiōnālīnī ūčastnīcī schopnī predvīdat krātīkodobē negatīvne vplyvy (operatīvna antīcipācīa) a prīpravīt dlhīodobē zmēny (stratēģīckā antīcipācīa).

Stratēģīckā a operatīvno-stratēģīckā antīcipācīa zmēny a reštrukturalīzācie nīe je len nevyhnutnou požiadavku rīadenīa tīchto procesov sociālīne zodpovēdnājū spōsobom a znīženīa īch sociālīnēho dopadu. Je aj nepostrādātelnājū predpokladom ekonomīckēho ūspechu a konkurencīeschopnosťī spoločnosťī. Schopnosť nestrācat nāhlad na stratēģīckājū želanājū vīvoj spoločnosťī a ūmīestnenīe procesov zmēny do dlhīodobājū rāmčov analīzy a rīadenīa (ako opak rozhodnutīy vīkonāvānājū na zāklade krātīkodobājū zīskov alebo otāzkač hodnosťī majetku) mōže ūspešne prīspīet k ūdrzātelnīosťī a konkurencīeschopnosťī spoločnosťī. Toto tvrdēnīe platī aj pre ekonomīckē sektory, reģiōny a ekonomīky ako takē.

Dōležītosť času a prīstoru

Čīm dlhšīe musīa aktēri konāt pred ohlāsēnīm reštrukturalīzācie (alebo aj po ohlāsēnī, avšak pred rīalizācīy reštrukturalīzāčnēho plānu), tīm vīac prīstoru majū na jej antīcipācīy a rīadenīe zodpovēdnājū spōsobom a na nājdēnīe rīešenīy z nej vīplājūcījū ekonomīckājū problēmov a problēmov zameštnānīa. Časovē obdobīe danē na

1 Od roku 2004 eurōpskī partnerī spustīlī kompleksnē nārōdnē štūdiē o reštrukturalīzācīy v členskājū štātoch EŪ. Poprī sērīy nārōdnējū dokumentācīe a nārōdnājū seminārov so sociālīnīmī kontaktīmī bolī dodnes vīpracovānē dvē kompleksnē sprāvy o reštrukturalīzācīy v novājū a desīatīch „starājū“ členskājū štātoch. V sūčasnosťī je projekt v poslednej fāze v sīedmīch krajīnājū EŪ pred vīpracovānīm konečnej hodnotīacej sprāvy, a projekt ūkončī v roku 2010 vīlkā konferēncīa. Ohlādōm dālšījū īnīformācīy a prepojenī sī pozrītē čāsť Literatūra.

reštrukturalizáciu (najmä v kontexte urýchľovania zmien) sa stalo hlavným faktorom predurčovania schopnosti aktérov monitorovať situáciu, identifikovať konkrétne riziká (závislé napríklad od konkrétneho stupňa kvalifikácie, veku, zdravia a pohlavia zainteresovaných pracovníkov) a konania proaktívnym spôsobom.

To znamená, že typ anticipačných krokov jednotlivých aktérov silno závisí od časového obdobia, ktorý majú k dispozícii pred, počas alebo po oznámení. Pri riadení zmien existuje niekoľko stupňov predvídateľnosti. Záleží od toho, kde je umiestnený kurzor času.

Vysoký stupeň predvídateľnosti je možný, ak je anticipácia používaná ako **stály** monitorovací proces rozvoja zamestnateľnosti pracovníkov a udržateľných aktivít spoločnosti. Cieľom takéhoto **ex ante prístupu** je chápanie a v predstihu zavádzanie postupov a opatrení, ktoré prispievajú k schopnosti spoločností a pracovníkov prispôsobiť sa všetkým vnútorným a vonkajším šokom a premenám. Do tejto kategórie patria národné, regionálne a sektorové monitorovania prospektívne sa venujúce vývoju zamestnanosti, schopnostiam a kariére. Mechanizmy včasnej výstrahy sa zvyčajne zapájajú neskôr, ale takisto v tejto skorej fáze anticipácie, čím sa dáva čas aktérom vytvoriť spoločnú predstavu budúceho ekonomického a sociálneho rozvoja.

Anticipáciu je tiež možné naplánovať tak, aby bol konkrétny reštrukturalizačný proces riadený tým najlepším možným spôsobom a aby sa našli alternatívy a limity negatívneho dopadu, v súlade s „**liečebným**“ alebo **ex post prístupom**. V tejto súvislosti sa nástroje a postupy chápu a využívajú v ranom štádiu na prípravu zamestnancov, organizácií, pracovných procesov a miestneho trhu práce na dôsledky reštrukturalizácie, ktorá už prebieha. Tu je cieľom zmierňovanie dopadu reštrukturalizácie na pracovný postup pracovníkov a na ekonomickú situáciu daného regiónu.

V poslednej fáze sú stratégie zamerané na riadenie dočasnej krízy pomocou použitia rôznych nástrojov (napr. počas súčasnej krízy zamestnanie na skrátenú pracovnú dobu, podporné programy v dočasnej nezamestnanosti, práca na čiastočný pracovný úväzok a pod.). Hlavnou myšlienkou tohto prístupu je nájsť spôsoby, ako udržať pracovnú silu počas krízy a neskôr po kríze byť pripravení znova začať s normálnym procesom. Dôležité je však aj brať do úvahy skutočnosť, že kríza môže stimulovať potrebu urýchlenia štrukturalnej adaptácie.

Je jasné, že súčasná ekonomická kríza drasticky redukuje čas a priestor pre anticipačné intervencie a spôsobilosť spoločenských a regionálnych aktérov uskutočniť anticipačné riešenia. Ale dokonca aj v tomto úseku krízy zostáva čas podstatným faktorom pre prekonanie krízovej

situácie (napr. využívanie zamestnania na skrátenú pracovnú dobu spolu so školením).

Viacúrovňová otázka s viacerými aktérmi

Anticipáciu môžu využiť aktéri, fungujúci na rôznych úrovniach (európski, národní, regionálni sektoroví i spoločnosti). Ako sa môžu aktéri zapojiť do prípravy trvalej zmeny (najmä pred oznámením reštrukturalizácie)? Ktoré sú tie kompetencie aktérov, ktoré môžu vybudovať spoločnú diagnózu reštrukturalizačnej situácie a regulovať situáciu? Existujú spoločné diagnózy a spoločné vnímanie krízy a jej následkov?

Všetci aktéri môžu hrať aktívnu úlohu v anticipácii a riadení zmeny, ako ukazujú nové a inovatívne postupy. V kontexte anticipácie viacerých aktérov sú tí aktéri, ktorých sa to týka, nielen vnútri, ale aj mimo spoločnosti. Takýto prístup s viacerými aktérmi vyžaduje aj silné vzájomné prepojenia medzi činnosťami na rozličných úrovniach (zmobilizovanie spoločných stratégií, miestneho manažmentu, odborových zväzov, verejných orgánov, miestnych orgánov, monitorovacích stredísk, univerzít, európska úroveň, atď.). Rozmanitosť týchto interakcií, ktorá podmieňuje úlohu rôznych aktérov, je činiteľom zložitosti. Taktiež to znamená, že niektoré činnosti a niektoré politiky je náročnejšie aplikovať na malé a stredné podniky (MSP).

Pokiaľ ide o **spoločnosti**, spoločenská zodpovednosť za anticipáciu a riadenie zmien sa týkajú tak vnútorných ako aj vonkajších zodpovedností spoločností (na miestnej, národnej alebo európskej/medzinárodnej úrovni). Týka sa to napríklad spoluzodpovednosti spoločnosti za ekonomickú revitalizáciu oblasti dotknutej reštrukturalizáciou, a teda sa zameriava na zabezpečenie odborného prechodu pracovníkov, ktorí sa tým stali nadbytočnými.

Z pohľadu **zástupcov zamestnancov** je anticipácia veľmi úzko prepojená na ich schopnosť v správnom čase precvičovať sociálne a ekonomické výsady na rôznych úrovniach (pracovisko, spoločnosť, skupina spoločností, ako aj národná a európska úroveň). Tieto predpoklady sú samozrejme efektívnym a konštruktívnym spôsobom zavedenia praxe informovania, porád a prejednávania na úrovni spoločnosti a koncernu.

Z pohľadu **jednotlivých pracovníkov** anticipácia závisí od ich vlastnej schopnosti zvoliť si a využívať školiaci program s cieľom zlepšenia ich uplatnenia na trhu práce a uľahčenia premeny v ich kariére a pracovnom živote. Intenzita ťažkostí, s ktorými sa nadbytoční zamestnanci musia vyrovnávať, sa mení v závislosti od ich kvalifikácie, s vyššou dôležitosťou rizika, keď je ich kvalifikácia nízka. Z pohľadu zamestnateľnosti je evidentné, že individuálni zamestnanci

nemôžu byť považovaní za izolované subjekty ako ostatní aktéri (zamestnávateľ, zástupca zamestnancov, sociálni partneri, orgány), ktorí hrajú dôležitú úlohu pri pomoci, motivovaní a podpore individuálnych zamestnancov.

Pre **sociálnych partnerov** je kolektívne vyjednávanie či iná forma dvoj- a trojstranných vyjednávaní, rokovaní a dialógu jedným z najdôležitejších nástrojov anticipácie a riadenia zmeny na úrovni spoločnosti a sektoru (národ-

ná a európska/medzinárodná). Sociálni partneri hrajú kľúčovú úlohu aj z pohľadu „sociálneho vnímania“ danej reštrukturalizačnej situácie.

Národné a regionálne orgány môžu takisto vyvinúť špeciálne kroky na podporu ľudí a spoločností na poli anticipácie zmeny a reštrukturalizácie. Regionálne orgány majú osobitnú úlohu koordinácie všetkých aktérov a ponúkajú rýchlych odpovedí.

SPOLOČNOSTI

Spoločnosti stoja v centre reštrukturalizačného procesu. Akákoľvek efektívna činnosť anticipácie a sociálne zodpovednej reštrukturalizácie **musí začať a byť riadená najmä v rámci jednotlivých spoločností**. Vnútorne kroky sú však často nedostatočné pri prevencii alebo zmierňovaní sociálneho dopadu reštrukturalizácie. Musia byť kombinované so súbežne vykonávanými krokmi a nástrojmi vyvinutými **inými aktérmi** (organizácie sociálnych partnerov, verejné orgány a jednotliví zamestnanci) **na ostatných vládných úrovniach** (miestna, regionálna, národná, sektorová a európska).

Kľúčový prvok úspešnej stratégie anticipácie a prevencie negatívnych sociálnych dopadov reštrukturalizácie pozostáva v budovaní **kultúry a postupov permanentnej adaptácie na zmenu**, vytváraním a sledovaním nástrojov **na pravidelnej báze**, ktoré budú uľahčovať hladšiu adaptáciu a napomáhať lepšie zvládať krízové situácie, ktoré sa vyskytnú: rozvíjanie špecifických vedomostí a expertíz ohľadom riadenia zmeny, vytváranie stratégie krízového manažmentu a tvorenie systémov včasnej výstrahy. To naznačuje, že strategický rozmer je integrovaný v spoločnom manažmente ako protiklad cieľov krátkodobého zisku alebo majetkovej hodnoty. Z tohto dôvodu sa vytváranie **manažérov zmien** v

rámci spoločností, ktorí sa budú stretávať s podobnými entitami existujúcimi na iných úrovniach (konkrétne na regionálnej, národnej a sektorovej úrovni) zdá byť obzvlášť užitočné.

Dôležité vyzerá byť aj zdôraznenie tej úlohy, že spoločnosti môžu mať vzťah k **zamestnateľnosti** alebo kapacitu adaptovať svoje pracovné sily. Pre úspech spoločnosti a pre schopnosť pracovníkov riadiť svoj pracovný život je rozhodujúci rozvoj kvalifikácie pracovníkov.

MSP sú často vynechávané z väčšiny školení a poskytnutej podpory, preto majú výrazné ťažkosti s tým, ako riešiť organizačné, ako aj širšie ekonomické zmeny. Toto jasne ukazuje nepriaznivý scenár, daný tým, aké sú pre MSP dôležité pracovné miesta a nárast v EU. Aby sme tento problém vyriešili, **sektorové organizácie a regionálne orgány** môžu ponúknuť nástroje a metodiky (napr. spoločné zdroje) s prihliadnutím na čas, kultúrne a finančné špecifiká MSP. Tieto zásahy nielen že pomáhajú školiť a podporovať zamestnancov MSP, ale určujú tiež strategický smer obchodu, a to je rozhodujúci krok v pozitívnom riadení zmien.

PRAVIDELNÁ ČINNOSŤ

Strategické plánovanie spoločnosti je o pravidelnom monitorovaní situácie a pravidelnom monitorovaní situácie a pravdepodobného vývoja ekonomickej a finančnej situácie spoločnosti, ako aj technologického rozvoja vo svetle širšieho trhu, sektorových a spoločenských trendov a s tým, že sa berie do úvahy pozícia spoločnosti v globálnom reťazci zásobovania. Je veľmi dôležité, aby **ľudské zdroje, zamestnanosť a ohľad na schopnosti boli v centre tohto strategického plánovania**, ktoré sa tam dostanú zahrnutím riadenia ľudských zdrojov (RLZ) zblízka do činnosti. Toto sa prenáša do konkrétnej politiky **plánovania zamestnanosti a schopnosti s pohľadom do budúcnosti (opatrenia pre zamestnateľnosť)**.

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Strategické dlhodobé monitorovanie, vrátane nadnárodnej úrovne</p> <ul style="list-style-type: none"> Pravidelne monitorujte situáciu a pravdepodobný vývoj ekonomickej a finančnej situácie spoločnosti, ako aj technologický rozvoj vo svetle širšieho trhu, sektorových a spoločenských trendov. Rozvíjajte pracovné strategické plány, ktoré zahŕňajú analýzu sektorových špecifik a identifikujte pozície spoločnosti v globálnom reťazci zásobovania. Dávajte ľudské zdroje, zamestnanosť a ohľad na schopnosti do centra strategického plánovania, ktoré sa tam dostane zahrnutím RLZ zblízka do činnosti. <p>Pokračujúce mapovanie zamestnanosti spoločnosti a požiadaviek na zručnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Rozvíjajte dlhodobé plánovanie kvantitatívnych a kvalitatívnych potrieb („Sledovanie zamestnaní“ spojených s inovativnými a rozvojovými stratégiami). <p>Plánovanie opatrení ohľadom zamestnanosti a schopnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Zaveďte viacročný plán so zástupcami zamestnancov. Zaistite pravidelné informácie a konzultácie ohľadom rozvoja zamestnanosti (kvantitatívnej a kvalitatívnej) a opatrení na riešenie možných negatívnych alebo problematických situácií. <p>Opatrenia adresované jednotlivým zamestnancom</p> <ul style="list-style-type: none"> Pružné opatrenia: vbudovanie dlhobodej flexibility do štruktúry pracovných síl a interných pravidiel pre dlhodobú flexibilitu pracovného času („kontá pracovného času“); rotácia práce. Škollace opatrenia: <ul style="list-style-type: none"> Podporujte vytváranie pozície škollaciich poradcov („škollaciich zástupcov“), ktorí pomôžu zamestnancom vybrať si vhodné škollenie; Vytvorite periodickú „Bilans de compétences“ (Bilanciu kvalifikácie) (hodnotenie individuálnych spôsobilostí a motivácií s cieľom definovať alebo legalizovať individuálnu mapu škollení); Prípravujte individuálne plány škollení (s kvantitatívnymi cieľmi); Prípravujte individuálne účty škollení (účty s cieľom vyplácania výuky, ktorú má na výber školliaci sa) a rozpočet za škollenie; Vyhovte balíky škollení v spolupráci s externými aktérmi (miestne orgány, univerzity/technologické inštitúty, škollace centrá, dodávateľia škollení, atď.); Navrhnite vzdelávaciu dovolenku („Bildungsauflaub“) regulovanú zákonom alebo kolektívnou zmluvou. 	<p>Interné partnerstvo: Spoluzodpovednosť zamestnancov a kolektívne vyjednávanie</p> <p><i>Spoluzodpovednosť zamestnancov, vrátane nadnárodnej úrovne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia efektívneho sociálneho dialógu. Existencia stáleho, pravidelného a efektívneho informovania a porád so zástupcami zamestnancov, ktoré im umožňujú pridať sa hneď od úvodu a predstaviť ich pohľad na všetky aspekty otázkovej témy s primeranou pozornosťou venovanou ochrane dôverytnosti citlivých informácií na dané témy: <ul style="list-style-type: none"> strategická diagnóza a orientácie, rozvoj zamestnanosti (kvantitatívny a kvalitatívny) a opatrení na eliminovanie možného negatívneho alebo problematického vývoja. Investovanie do zvyšovania spôsobilosti zástupcov zamestnancov ohľadom na technické schopnosti (ekonomické, finančné, priemyselné, atď.). Existencia systému dvojsmernej komunikácie a hlásení medzi rôznymi úrovňami zastupovania zamestnancov (európska, národná, miestna úroveň, úroveň pracoviska). Využívanie Európskych rád práce (ERP) na rozširovanie informácií do celej štruktúry skupín. <p>Kolektívne vyjednávanie</p> <ul style="list-style-type: none"> Zmluvy so zástupcami zamestnancov o konkrétnych postupoch venujúcich sa otázkam zmeny a reštrukturalizácie, ako aj ľudských zdrojov, zamestnanosti a schopnosti. Kedykoľvek je to len možné, používanie nadnárodných zmlúv spoločnosti ako nástroja na definovanie rámcových postupov reštrukturalizácie na európskej úrovni, pričom sa umožňuje adaptácia v národnom kontexte. <p>Externé partnerstvá</p> <p>Smerom k regiónom</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia pravidelných pracovných vzťahov a partnerstiev s regionálnymi orgánmi, univerzitami a poskytovateľmi vzdelania a škollení, technologickými inštitútmi, rozvojovými agentúrami a inými zainteresovanými stranami; rozdelenie sa s nimi o dlhodobé stratégie. Účasť, podiel a prínos pozorovateľní externých prác a schopnosti. Účasť v partnerstvách, sieťach a iných iniciatívach uskutočnených na ostatných úrovniach (sektorová, národná, atď.).

<ul style="list-style-type: none"> Opatrenia vývoja kariéry: <ul style="list-style-type: none"> „Kariérne dni“ (orientačné nástroje profesionálneho kariérneho rastu predstavené počas otvorených dní); „Kútilky kariéry“ (informačné mechanizmy, ktoré sú k dispozícii pre každého zamestnanca pre rozvíjanie zamestnania, práve aplikované opatrenia a možnosti postupu); Vytvorenie opatrenia rotácie práce; Ostatné opatrenia: <ul style="list-style-type: none"> Integrácia nových zamestnancov (trénovanie, tutorstvo); Zúčastnite sa systémov učenia a duálneho štúdia. Opatrenia s cieľom oživiť internú a externú mobilitu Zvýšte zmluvný rozsah úloh (v závislosti od požadovaných kompetencií: služobnej pružnosti, rozšírenie zamestnania alebo rotácie práce). Identifikujte „skupiny“ schopnosti, hlavných kompetencií pre každé z nich a pre prepojenia medzi nimi; pasy podľa skupín práce (nástroj mobility). Rozvíjajte internú komunikáciu ohľadom voľných miest v rámci spoločnosti alebo skupiny spoločnosti. Odhalte a uznajte vedomosti a skúsenosti prostredníctvom osvedčenia (interného alebo externého). Vytvorte schémy s cieľom povzbudiť a uľahčiť mobilitu pracovníkov medzi spoločnosťami (Združenie Mobility s inými spoločnosťami). Opatrenia na zaistenie rovnosti pri zaobchádzaní a diverzity Rovnosť pri zaobchádzaní, diverzita a špecifická orientácia na citlivé skupiny: správy o rovnosti pri zaobchádzaní, podpora prístupu žien k technickým zamestnaniam, ako aj menšinových a citlivých skupín na všetkých úrovniach kompetencií a funkcií Monitorujte psychosociálne zdravie so zvláštnym zreteľom na adaptáciu na zmeny. 	<p>Smerom k obchodnému prostrediu</p> <ul style="list-style-type: none"> Efektívne mapovanie a práca v anticipácii so všetkými zainteresovanými stranami (predovšetkým s tým, ktorý patrí do hodnotového reťazca firmy), ktoré môžu byť ovplyvnené reštrukturalizáciou a môžu prispievať k zníženiu jej dopadov. Efektívne zdieľanie postupov ostatnými firmami prostredníctvom miestnych sektorových organizácií zamestnávateľov. Pozornosť na a podpora celého reťazca zásobovania. Vytvorenie alebo účasť v Centrách súťaživosti (asociácie podnikov, výskumných centier a školiacich organizácií zainteresovaných v spojenej stratégii rozvoja so zameraním na vytváranie a synergiu okolo inovatívnych projektov). Vytváranie alebo účasť v centrách mobility (centrá so zameraním na povzbudenie a uľahčenie mobility, konkrétne prostredníctvom pomoci pracovníkom a ich rodinám počas ich obdobia mobility). Vytváranie alebo účasť v sieťach spolupráce s MSP.
---	--

POČAS REŠTRUKTURALIZAČNÉHO PROCESU

V procese riadenia reštrukturalizácie v rámci spoločnosti spoločensky zodpovedným spôsobom sú tri dôležité kroky: po prvé - potreba **vybudovať internú zohodu** ; po druhé - **nájsť všetky možné alternatívy** ešte pred predstavením nadbytkov; po tretie - zorganizovať a doručiť **individuálnu a osobnú podporu pre zamestnancov**, u ktorých je nadbytočnosť nevyhnutná, aby sa zvýšili ich šance znovu, aby sa zaradili do pracovného trhu. Tieto kroky nie sú nevyhnutne chronologicky oddelené, často sa rozvíjajú súbežne.

<p>ČINNOSTI</p> <p>Spoločná diagnóza</p> <ul style="list-style-type: none"> Vytvorte jasný obchodný princíp pre zmenu a reštrukturalizáciu. Integrujte reštrukturalizačný plán do dlhodobej stratégie spoločnosti. Poskytnite komplexné informácie a konzultácie zástupcom zamestnancov týkajúcich sa predstáv ohľadom reštrukturalizačných rozhodnutí čo najskôr, a v každom prípade, keď sú možnosti ešte otvorené a umožňujú im prispieť k upevneniu predstáv vo všetkých aspektoch týchto rozhodnutí. Používajte najlepšie ERP ako nástroj zmysluplných informácií a konzultácií v prípade nadnárodnej reštrukturalizácie a v prípade rozširovania výsledkov do celej štruktúry skupiny. Zapojte aj vonkajšie zainteresované strany (regióny, atď.) do diagnózy vedúcej k reštrukturalizácii. 	<p>PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC</p> <p>Interné zdroje a postupy</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia dohôd na národnej a nadnárodnej úrovni ohľadom riadenia reštrukturalizácie a jednotlivých opatrení. Otvorenosť a strategický pokoj, ktorý musí byť rozšírený na celú organizáciu, vrátane jej zamestnancov. Informačné a konzultačné postupy so zástupcami zamestnancov o všetkých predvídaných opatreniach za účelom dosiahnutia širokého konsenzu týkajúceho sa plánovaných opatrení. Dohoda so zástupcami zamestnancov o postupoch, ktoré musia byť dodržané v jednotlivých reštrukturalizačných situáciách. Všetci aktéri musia byť primerane zapojení. Záruka rovnosti zaobchádzania a možnosti pre všetkých zamestnancov v spoločnosti, bez aplikácie schémy jedna veľkosť vhodná pre všetkých a so zapojením stredného vedenia v najväčšej možnej miere.
---	--

<p>Hľadanie všetkých možných možností pred vyhlásením stavu nadbytočnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stav nadbytočnosti berie len ako poslednú možnosť. • Fázyje plánované opatrenia príbežne. • Objavte alternatívne riešenia: vykúpenie spoločnosti zamestnancami, prirodzený odchod - najmä pri dohodoch, alebo predčasný odchod ako posledná možnosť, prerušenie pracovného pomeru dohodou, interný alebo externý presun, zníženie intenzifikácie práce, redukcia pracovnej doby, in-sourcing, profesionálne riadenie, pomoc pri hľadaní práce alebo vytváraní vlastného podnikania. • Naplánujte ozdravenie a prerozdelenie priemyselných pracovníkov, ktoré by mohli byť zanechané, ako ohľadom na životné prostredie, tak aj na spôsob absorpcie pracovných miest, ktoré sa stráti. <p>Individuálna a prispôbena podpora zamestnancov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvorte informačné a poradenské centrum, aby ste mohli poskytnúť komplexné informácie nadbytočným alebo nadbytočnosťou ohrozeným zamestnancom o trhu práce, ich právach a podmienkach odchodu dohodnutých počas procesu reštrukturalizácie. • Vytvorte bunky mobility a jednotky presunu v rámci spoločností (bunky rekonverzie). •cez tieto bunky a jednotky alebo inými spôsobmi: zvýšte zamestnateľnosť a vytvorte kompenzačné opatrenia: <ul style="list-style-type: none"> • školenie, preškolenie, presun, • pomoc pri hľadaní práce (vrátane platených dovolení na hľadanie práce), • poradenstvo a psychologická podpora pre nadbytočných zamestnancov aj pre tých, ktorí ostávajú v spoločnosti, • pomôžte vytvoriť MSP a kooperácie, • vyplatte primeranú kompenzáciu. • Monitorujte psychosociálny zdravotný stav ako výsledok reštrukturalizačného procesu. 	<p>Zapojenie externých aktérov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Použite vytvorených pracovných vzťahov a partnerstiev s regionálnymi orgánmi, univerzitami a poskytovateľmi školení, technologickými inštitútmi, rozvojovými agentúrami a inými zainteresovanými subjektami. • Účast' v regionálnych skupinách (spoločná skupina na podporu prepustených zamestnancov, fondy pre prepustených zamestnancov, atď.). • Účast', používanie alebo iniciovanie sieťi spolupráce s MSP. • Efektívne pokračovanie a podpora celého zásobovacieho reťazca.
ČINNOSTI	
<p>PO REŠTRUKTURALIZAČNEJ OPERÁCII</p> <p>Hodnotenie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ohodnoťte a prediskutujte proces so zástupcami zamestnancov. • Vydajte Výročnú sociálnu správu a správu zamestnanosti s bodom venovaným reštrukturalizácii. <p>Ako ďalej v prípade nadbytočných zamestnancov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Po určitú dobu prispievajte k ďalšiemu rozvoju profesionálnej kariéry nadbytočných zamestnancov. 	

ZÁSTUPCOVIA ZAMESTNANCOV

Zástupcovia zamestnancov na úrovni spoločnosti a koncernu sú **hlavným protipólom vedenia** počas procesu reštrukturalizácie. Mali by však byť zapojení a mali by sa aktívne zúčastniť **všetkých anticipačných opatrení** a stálych mechanizmov vytvorených v rámci spoločnosti ako interne, tak aj externe. Reprezentujú celú pracovnú silu majú jedinečné postavenie pri práci s manažérom zmiern, prispievajú k hladkému priebehu zmeny a reštrukturalizácie a zabezpečujú ochranu záujmov zamestnancov.

PRAVIDELNÁ ČINNOSŤ

Zástupcovia zamestnancov na úrovni spoločnosti a koncernu sú nenahraditeľným protipólom vedenia vo všetkých opatreniach orientovaných na **anticipáciu a riadenie potrieb zamestnanosti a schopností**. Reprezentujú konečných príjemcov týchto politik - zamestnancov - a preto sú v privilegovanej pozícii pri ich mobilizácii. Majú takisto hlboké vedomosti a odborné znalosti v týchto otázkach a spolupracujú s ich externými organizáciami. Ich plná účasť v celom procese adaptácie zmeny a reštrukturalizácie a v tejto prvej anticipačnej fáze je veľmi dôležitá.

ČINNOSŤI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Strategické dlhodobé monitorovanie, vrátane nadnárodnej úrovne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zúčastnite sa pravidelného monitorovania situácie a pravdepodobného vývoja ekonomickej a finančnej situácie spoločnosti, ako aj technologického rozvoja vo svetle širšieho trhu, sektorových a spoločenských trendov. • Zúčastnite sa podpory podnikateľských strategických plánov, ktoré zahŕňajú analýzu sektorových špecifik a identifikujte pozície spoločnosti v globálnom reťazci zásobovania. <p>Pokračujúce mapovanie zamestnanosti spoločnosti a požiadaviek na zručnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zúčastnite sa identifikácie nových potrieb schopnosti (kvalitatívnych a kvantitatívnych) s dôrazom na stratégie inovácie a rozvoja. <p>Zapojenie zamestnanca do viacročného plánu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispievajte k rozvoju viacročného plánu zamestnanosti a schopnosti. • Aktívne sa zúčastnite informačných a konzultačných postupov s cieľom anticipácie vývoja zamestnanosti a prijatia opatrení na vyriešenie problematických aspektov rozvoja. <p>Opatrenia adresované jednotlivým zamestnancom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cez rokovania a kolektívne vyjednávanie prispejte k pružným a bezpečným zmluvám (zamestnateľnosť pri pružnosti dlhodobého pracovného času/školenie/rozvoj kariéry/mobilita). • Aktívne sa zapojte do prípravy a prijímania všetkých individuálnych podporných opatrení. • Konajte ako „vyučujúci poradcovia“ zamestnancov, najmä pri najcitlivejších z nich (poskytnite osobné rady o učení, kariére, kurzoch, kvalifikácii, finančnej pomoci na učenie, atď.). • Vytvorte pozorovateľnú stresu na monitorovanie zdravotného stavu so špeciálnym zreteľom na adaptáciu na zmenu. <p>Opatrenia s cieľom oživiť internú a externú mobilitu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cez rokovania a kolektívne vyjednávanie prispejte k zvýšeniu zmluvného rozsahu úloh. • Kde to je len potrebné a vhodné, zúčastnite sa rokovaní o všetkých predvídaných opatreniach mobility. <p>Opatrenia na zaistenie rovnosti pri zaobchádzaní a diverzity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zúčastnite sa definovania, rokovaní a implementácie rovnosti pri zaobchádzaní, antidiskriminácii a podpore politík citlivých skupín. 	<p>Interné partnerstvo: Spoluzodpovednosť zamestnancov a kolektívne vyjednávanie</p> <p>Účasť v postupoch vyžadujúcich spoluzodpovednosť zamestnancov, aj na nadnárodnej úrovni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zdôraznite dôležitosť umiestnenia otázok zamestnanosti a schopnosti do centra strategického plánovania a rozhodnutí spoločnosti. • Existencia vlastných mechanizmov monitorovania ekonomickej a finančnej situácie spoločnosti a možného rozvoja a príspevanie k procesu zdieľania informácií, konzultácií a diagnostiky v strategických otázkach na základe možnosti nezávislej analýzy. • Účasť pri strategických a špecifických rozhodnutiach v rámci spoločnosti, ako aj vo všetkých postupoch informovania a konzultácií v súvislosti s predvídaným plánovaním zamestnávania a schopnosti. • Investovanie do krokov cez ERP ako spôsob rozvoja všeobecných vedomostí; ich rozširovanie na všetkých úrovniach skupiny prostredníctvom formálnych a neformálnych sietí a mechanizmov. • Podpora (vo všeobecnosti) výmeny informácií medzi zástupcami spoločnosti a národnými zástupcami - kancelárie odborových zväzov na rôznych úrovniach spoločnosti; spolupráca medzi zväzmi a zástupcami na rôznych úrovniach (európska, národná a úroveň pracoviska). • Existencia mechanizmov na budovanie kapacity intervencie cez školenia ohľadom ekonomických, finančných a priemyselých otázok pre všetkých zástupcov, ako aj cez externé expertízy. • Investovanie času a zdrojov do citlivých kategórií zamestnancov (ženy, mládež, hendikepovaní, starší, atď.). • Záruka rovnosti zaobchádzania a možnosti pre všetkých zamestnancov v spoločnosti, bez aplikácie schémy „jedna veľkosť vhodná pre všetkých“ a so zapojením stredného vedenia v najväčšej možnej miere. <p>Kolektívne vyjednávanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zainteresovanie v dohodách spoločnosti typu GPEC (LZ, plánovanie zamestnanosti/schopnosti a reštrukturalizácie); predstavenie otázok zamestnanosti/schopnosti v anticipačných dohodách. • Efektívne používanie dohôd na úrovni medzinárodnej spoločnosti na vyššie uvedené účely, kdekoľvek to je vhodné. <p>Externé partnerstvá</p> <p>Smerom k regiónom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Účasť v regionálnych partnerstvách a sieťach, vrátane sledovania zamestnanosti a schopnosti. • Účasť v podobných iniciatívach uskutočnených ostatnými úrovňami (sektorová, národná, atď.). <p>Smerom k podnikateľskému prostrediu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvorenie pracovných vzťahov a výmena so zástupcami zásobovacích reťazcov. • Účasť pri opatreniach s cieľom podpory okolitého podnikateľského prostredia. • Rozvoj nadnárodných sieťových výmen. • Nabádanie ku krokom smerom k zamestnancom subdodávateľov v rámci reštrukturalizácie.

POČAS REŠTRUKTURALIZAČNÉHO PROCESU

Zástupcovia zamestnancov hrajú kľúčovú rolu v troch hlavných krokoch procesov reštrukturalizácie: vytvorenie konsenzu, objavenie všetkých možností pred vyhlásením nadbytočnosti a poskytnutie individuálnej podpory nadbytočným zamestnancom.

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Spoločná diagnóza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvorenie spoločnej diagnózy s vedením a príspevok k jej rozširovaniu na všetkých úrovniach. • Účast a podpora krokov vedenia s cieľom informovania a porád so zástupcami zamestnancov ohľadom oprávnenosti a predvídaných opatrení reštrukturalizácie. • Používanie ERP ako fóra a Európskej konfederácie odborových zväzov ako zdroja kompetencie a vedomostí v prípade nadnárodných reštrukturalizačných operácií. • Dohoda ohľadom postupov špecifických pre spoločnosť za účelom vyriešenia konkrétnych situácií reštrukturalizácie. <p>Hľadanie všetkých možných krokov pred vyhlásením stavu nadbytočnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plná účasť v diskusiách s vedením ohľadom možných alternatív nadbytočnosti. • Zapojenie sa do rámcových dohôd riadenia reštrukturalizácie na úrovni EÚ v spolupráci s ERP a s pomocou národných federácií alebo Európskej konfederácie odborových zväzov. • Zapojenie sa do rokovania o obsahu možných alternatívnych možností s vedením. • Výmena skúseností a nápadov cez networking s miestnymi aktérmi, európskymi zástupcami a ostatnými zástupcami v hodnotovom reťazci. <p>Individuálna a prispôbená podpora nadbytočných zamestnancov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Príspevok na informačné a poradenské centrum. • Príspevok, vrátane príspevku prostredníctvom rokovania a dohôd, ak je to možné, k definícii a implementácii všetkých mechanizmov podpory individuálnych zamestnancov, u ktorých je pravdepodobné, že sa stanú nadbytočnými. • Ďalšie sledovanie nadbytočných zamestnancov, až kým si nenájdu novú prácu. 	<p>Interné zdroje a postupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vedomosti o rôznych dostupných nástrojoch a zdrojoch a účasť na školiacích stretnutiach nasledovaných komunikáciou s pracovníkmi. • Objavte čo najviac informačných/konzultačných a negociačných nástrojov či už ohľadom procedurálnych aspektov riadenia reštrukturalizácie alebo konkrétnych opatrení. • Otvorenosť a strategický pokoj, ktorý musí byť rozšírený na celú organizáciu, vrátane jej zamestnancov a ich zástupcov. • Rozvoj a propagácia spojitosti medzi uhlom pohľadu rôznych zástupcov zamestnancov. <p>Zapojenie externých aktérov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Účasť v externých partnerstvách, širších sieťach a mechanizmoch a štruktúrach s cieľom poskytnúť podporu individuálnym pracovníkom (napr. regionálne skupiny). • Podpora integrácie celého zásobovacieho reťazca do prípravy a riadenia procesu reštrukturalizácie.

PO REŠTRUKTURALIZAČNEJ OPERÁCII

ČINNOSTI	
<p>Hodnotenie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnoťte efekty reštrukturalizácie a prehodnoťte dohody, ak je to potrebné. • Monitorujte efektivitu sociálnych opatrení reštrukturalizácie. • Vyjadrite svoj názor na Výročnú sociálnu správu a správu zamestnanosti. <p>Ako ďalej v prípade nadbytočných zamestnancov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Po určitú dobu prispievajte k ďalšiemu rozvoju profesionálnej kariéry zamestnancov. 	

ZAMESTNANCI

Zamestnanci sú, spolu so spoločnosťami, hlavnými aktérmi procesu reštrukturalizácie - a súčasne, veľmi často, aj jeho obeťami. Bez predsudkov smerom k špecifickým zodpovednostiam ostatných aktérov pri vytváraní celej sady podmienok, ktoré poskytnú zamestnancom skutočnú možnosť nájsť si cestu cez tieto procesy, je úspech akejkoľvek snahy minimalizovať sociálne výdavky reštrukturalizácie (pokiaľ ide o zodpovednosť zamestnancov) závislý od nasledovných:

- Ich vlastná iniciatíva, dynamika a neustály pozitívny prístup, nie len v prípade, kedy je reštrukturalizácia alebo strata práce konkrétnou perspektívou.
- Ich schopnosť zbierať informácie, ktoré im pomôžu pochopiť situáciu (ak je to možné, ešte pred konkrétnymi reštrukturalizačnými krokmi) a používať adaptívne nástroje.
- Blízkosť ich vzťahu k zástupcom na všetkých úrovniach.
- Ich spôsobilosť byť zamestnaný a mobilný a spôsobilosť vykonať možné profesionálne prechody.
- Rámce a vykonané kroky s cieľom podpory zamestnancov a posilnenia ich **zamestnateľnosti**.

Pre túto skupinu aktérov je nanajvýš potrebné zdôrazniť, že realizačný **rámec a inštitucionálne** kontexty sú hlavným faktorom ich schopnosti konať. Možnosti ponúkané zamestnancom z hľadiska školenia a podpory môžu byť dost odlišné v závislosti od kategórií zamestnancov (dočasní agentúrni pracovníci, dočasní pracovníci, atď.) a tiež od veľkosti spoločnosti.

PRAVIDELNÁ ČINNOSŤ

Zamestnanci zohrávajú hlavnú úlohu v rozvíjaní svojej kapacity pre adaptáciu (zamestnateľnosť). Ostatní aktéri by mali aktívne pracovať na zavedení podmienok pracovného rámca a inštitúcií nevyhnutných na zapojenie zamestnancov do činností na dosiahnutie týchto cieľov.

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Pokračujúce mapovanie zamestnanosti a požiadaviek na zručnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjajte dostatočné prostriedky na mobilitu a kapacitu pre adaptáciu. • Zúčastňujte sa, dôkladne, priamo a cez ich zástupcov dodržiavajte mapovanie budúcich nárokov spoločnosti na schopnosti, ako aj rozvoja zamestnanosti a nárokov na schopnosti v regióne. <p>Viacročné plány ohľadom zamestnanosti a schopnosti na úrovni spoločnosti a regiónov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispajte k viacročnému plánu - priamo a cez ich zástupcov. • Budte aktívne a pravidelne informovaní o predvídateľnom rozvoji zamestnanosti v rámci spoločnosti a regiónu a o predvídaných opatreniach na vyriešenie možných problematických situácií. <p>Opatrenia adresované jednotlivým zamestnancom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pružné opatrenia: budte otvorení zamestnaneckému rozvoju a flexibilita a rozvoju pracovného času. • Školiace opatrenia: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Budte otvorení rozširovaniu schopností.</i> • <i>Uplatňujte právo na vzdelávanie a školenia a akceptujte prísľušné povinnosti, súvisiace s prijatím vzdelávania a školení.</i> • <i>Používajte individuálny účet školení.</i> • <i>Investujte do celoživotného vzdelávania a neustáleho odborného vyškolenia.</i> • Opatrenia vývoja kariéry: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Vytvorte profesný životopis; monitorujte interné kariérne možnosti.</i> • <i>Pre informácie o práci, zamestnanosti a rozvoji schopnosti v rámci spoločnosti a regiónu využívajte nástroje Internetu.</i> • <i>Navštívte poradcu práce; požiadajte niekoho v spoločnosti o ohodnotenie ohľadom požiadaviek na schopnosti a medzier, ktoré máte vo svojich schopnostiach vzhľadom na školenia („bilan de compétences“).</i> • <i>Pracujte na osobnom alebo profesionálnom projekte.</i> • <i>Rozvíjajte sociálne kompetencie.</i> • <i>Požiadajte o pravidelné hodnotenie práce a výkonu a prediskutujte kariéru.</i> • <i>Využívajte všetky nástroje orientácie, usmerňovania kariéry a možnosti mobility mimo spoločnosti pre individuálne plánovanie kariéry.</i> <p>Opatrenia s cieľom oživiť internú a externú mobilitu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budte prístupní zmluvnej univerzálnosti. • Využívajte vnútorné informačné nástroje pre internú mobilitu a premiestnenia. • Žiadajte o certifikáciu formálnej a neformálnej výuky. • Aktívne vyhľadávajte informácie o možnostiach budúceho zamestnania (prostredníctvom miestnych centier práce, združení mobility a pod). <p>Opatrenia na zaistenie rovnosti pri zaobchádzaní a diverzity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prispievajte a budte informovaní ohľadom implementácie rovnosti pri zaobchádzaní, antidiskriminácii a podpore politík citlivých skupín. 	<p>Interné partnerstvo: spoluzodpovednosť zamestnancov a kolektívne vyjednávanie</p> <p>Spoluzodpovednosť zamestnancov, vrátane nadnárodnej úrovne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovte podmienky na podporu sociálneho dialógu. • Pravidelne kontaktujte zástupcov zamestnancov ohľadom strategických otázok spoločnosti. • Pravidelne sprístupnite informácie o ekonomickom prostredí spoločnosti/sektoru/regiónu. <p>Kolektívne vyjednávanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prístupné informácie o existujúcich zmluvách a postupoch na jednanie so zmenou a reštrukturalizáciou, vrátane tých, ktoré boli ukončené manažmentom a zástupcami zamestnancov na nadnárodnej úrovni. <p>Externé partnerstvá</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prístupné informácie o možnostiach budúcej zamestnanosti, vzdelávania a školení (s miestnymi a národnými orgánmi). • Otvorená participácia pre všetkých v iniciatívach organizovaných miestnymi orgánmi so zameraním na podporne možnosti zamestnanosti a schopnosti.

POČAS REŠTRUKTURALIZAČNÉHO PROCESU

Mnoho činností vykonávaných pravidelne je tiež užitočných vtedy, keď sa reštrukturalizácia stane realitou. Zamestnanci, ktorí sa aktívne zúčastňujú týchto pravidelných činností, sú lepšie pripravení čeliť riziku nezamestnanosti a rýchlo sa vrátiť na trh práce. Popri týchto pravidelných činnostiach sú niektoré veľmi užitočné počas výskytu reštrukturalizácie.

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Spoločná diagnóza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyžadajte si informácie o stratégii spoločnosti a rozvoji trhu práce. • Vyžadajte si informácie o rozvoji spoločnosti a možných reštrukturalizačných plánoch. • Budte v blízkom kontakte so svojimi zástupcami a aktívne sa zúčastňujte v postupoch informovanosti, konzultácií a šírenia. <p>V rámci možných alternatív pred prepúšťaním</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjajte individuálny plán činnosti na hľadanie zamestnania (nová práca v rámci spoločnosti, nová práca v rámci ostatných spoločností, nová práca v rámci iných miest, atď.) a budte otvorení pohybu v rámci spoločnosti/medzi spoločnosťami. • Požiadajte o individuálne stretnutie so svojím riaditeľom ešte pred prejednávaním sociálneho balíka (aby ste definovali najlepší balík pre Vaše preloženie). • Zapájajte sa do riadenia reštrukturalizácie (psychologický efekt). • Počas celého reštrukturalizačného procesu požiadajte o koučing. • Požiadajte o školenie ohľadom žiadania a zamestnania, pracovné poradenstvo a špecifické školenie na základe ponúk práce. • Využívajte „študijnú dovolenku“. <p>Používajte individuálne formy podpory zamestnancov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budte v kontakte so zástupcami zamestnancov ohľadom plánu a procesu reštrukturalizácie. • Budte v kontakte s „jednotkami presunu“ alebo „bunkami rekonverzie“ (usporiadanie buniek v spoločnosti so skupinou osôb sledujúcich pracujúcich, ktorí sa stali nadbytočnými), ak existujú. • Registrujte sa v kancelárii výmeny pracovnej sily (centrum práce), aby ste získali informácie o pracovných ponukách. • Vyžadajte si pomoc zamestnávateľa v období pred nadbytočnosťou (platená dovolenka na hľadanie práce; možnosti/podpora na pracovisku). • Žiadajte o školenie v obdobiach nezamestnanosti. • Nacvičujte techniku pohovoru. • Okamžite potom, ako sa stanete nadbytočným, sa zúčastnite základného kurzu schopnosti. • V prípade potenciálnej geografickej mobility alebo presunu si vyžadajte pomoc pri umiestnení ostatných členov rodiny. • Objavte možnosť „kooperácie zamestnania“ (ktorá poskytuje kolektívnu podporu ľuďom začínajúcim s vlastným podnikaním), aby ste mohli začať s vlastnou aktivitou. • Pripojte sa k zamestnávateľským organizáciám (asociácie zamestnávateľov, pracovné zariadenia, združenia mobility, presun mzdy do organizácií združujúcich schopnosti, atď.). • Vyskúšajte finančné ponuky verejných inštitúcií na účely kvalifikačných školení. 	<p>Zdroje a postupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasná informácie o právnej a konvenčnej rovine pravidiel reštrukturalizácie. <p>Zapojenie externých aktérov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budte schopní pridať sa ku schéme vytvárania pracovných príležitostí vytvorených orgánmi.

PO REŠTRUKTURALIZAČNEJ OPERÁCII

ČINNOSTI

Ako ďalej v prípade nadbytočných zamestnancov

- Zúčastňujte sa zistení možností rozvoja kariéry.

SOCIÁLNI PARTNERI A SEKTOROVÉ ORGANIZÁCIE

Sociálni partneri zastupujú zamestnávateľov a pracovníkov na medziprofesijnej a sektorovej úrovni. Hrajú kľúčovú úlohu v anticipácii a riadení zmeny. Ich **kapacita zapojenia sa na všetkých úrovniach** (miestna, regionálna, národná, európska) cez mechanizmy sociálneho dialógu a kolektívneho vyjednávania ich posúva do privilegovanej pozície koordinácie krokov s cieľom stimulácie a rozvoja sociálnych nástrojov anticipácie a riadenia reštrukturalizácie. Sú dôležitými aktérmi pri vytváraní sociálnej inovácie, ekonomického a sociálneho progresu, solidarity, sociálneho zaradenia a kvalitných praktík zamestnanosti na všetkých úrovniach (podnikanie, sektor, regióny). Vytvorenie garančných, školiacich fondov a fondov bezpečnosti práce kolektívnou zmluvou je obzvlášť inovativným spôsobom vyvinutým v posledných rokoch.

PRAVIDELNÁ ČINNOSŤ

Sektorové organizácie a organizácie sociálnych partnerov musia hrať dôležitú úlohu pri anticipácii štrukturalnej zmeny a pri vývoji potrieb zamestnanosti a schopností. Ich kroky - zvlášť na sektorovej úrovni - môžu vytvoriť rámec alebo doplniť kroky vykonané na úrovni spoločnosti, národnej alebo regionálnej úrovni.

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Pokračujúce mapovanie zamestnanosti a požiadaviek na zručnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Zúčastnite sa na vytvorení a riadení primeraných nástrojov výstahy a relevantných mechanizmov anticipácie alebo prípravy reštrukturalizácie na národnej, regionálnej alebo sektorovej úrovni. Vytvorte na sektorovej úrovni rámec na sledovanie makroekonomických zmien a definujte spoločné sociálne a zamestnávateľské ciele. Mobilizujte sa na dlhodobú perspektívnu reflexiu vývoja zamestnanosti, pracovných príležitostí a schopností na sektorovej a regionálnej úrovni, napríklad aktívnu spoluúčasťou v sektorových a teritoriálnych pozorovateľniach v týchto oblastiach. Posmelujte výmenu a napomôžte rokovaniam o inovácii a nových potrebách schopností v ekonomických sektoroch, povzbudzujte k rokovaniam v tejto oblasti. <p>Vypracovanie rámcov a zapojenie pracovníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> Vytvorte a prepracujte rámec špecifických nástrojov kolektívneho vyjednávania za účelom prevádzania reštrukturalizácie: napomôžte kolektívnemu vyjednávaniu v tejto oblasti na európskej, národnej, sektorovej, regionálnej a miestnej úrovni a na úrovni spoločnosti. Vypracujte mechanizmy mutualizmu rizík v súvislosti so samotnou stratou práce (garančné, školiace fondy a fondy bezpečnosti práce) alebo v spolupráci s verejnými orgánmi. Vstúpte do pravidelných (dvoj- alebo viacstranných) rokovanií ohľadom postupov anticipácie a riadenia zmeny a reštrukturalizácie. Vytvorte usmernenia anticipácie reštrukturalizácie na sektorovej a národnej úrovni a úrovni spoločnosti. <p>Opatrenia adresované jednotlivým pracovníkom</p> <ul style="list-style-type: none"> Podporte vytvorenie grantu na presun a/alebo vytvorenie jednotky presunu alebo pracovného centra, by ste mali jasnú diagnózu ohľadom profesionálnej budúcnosti každého pracovníka. Vytvorte alebo prispajte k programom rozvoja schopností na úrovni národa, regiónu alebo spoločnosti a napomôžte procesom „zdola nahor“ pre jednotlivých zamestnancov. Podporte vytvorenie odborných potvrdeniek za účelom zvýšenia ich zamestnateľnosti. Pripojte zamestnanecké školenie na podporu zvýšenia kvality práce každého jednotlivca. Zvýšte informovanosť jednotlivcov o dôležitosti anticipácie, najmä v prípade najcitlivejších. Podporujte opatrenia prispôbené jednotlivcom. <p>Opatrenia s cieľom oživiť internú a externú mobilitu</p> <ul style="list-style-type: none"> Uľahčite a zaisťte odborné možnosti a prechody medzi obdobím zamestnanosti v a mimo podniku, najmä v rámci kolektívnych vyjednaní. Vytvorte sumár získaných zručností („pas schopností“). Podporujte inovatívne sociálne opatrenia na zlepšenie internej a externej mobility pracovníkov (napr. rozvoj služieb osobnej/rodinnej podpory). <p>Opatrenia na zaistenie rovnosti pri zaobchádzaní a diverzity</p> <ul style="list-style-type: none"> Vezmite do úvahy existujúce rozdelenie medzi postavením pracovníkov, aby ste predišli diskriminácii, a venujte sa otázkam zmeny alebo zvýšenia schopností citlivých zamestnancov. Podporujte rovnosť pri zaobchádzaní. Venujte sa otázkam prístupu a návratu citlivých skupín do zamestnania (podkvalifikovaní, dočasní zamestnanci, zamestnanci vo vedľajšom pracovnom pomere, atď.). 	<p>Interné partnerstvá a sociálny dialóg: Spoluzodpovednosť pracovníkov a kolektívne vyjednanie</p> <ul style="list-style-type: none"> Výhodné podmienky na podporu sociálneho dialógu. <p>Spoluzodpovednosť pracovníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> Koordinácia úloh a operácie zástupcov na úrovni spoločnosti, vrátane na európskej úrovni (ERP) a nižších organizačných úrovniach vo všeobecnosti. <p>Kolektívne vyjednanie</p> <ul style="list-style-type: none"> Koordinácia úloh rôznych aktérov na rôznych úrovniach: národná, regionálna alebo sektorová. Rámcovanie cez sektorové alebo medzi profesné kolektívne vyjednanie nadnárodných dohôd na úrovni spoločnosti o anticipácii a riadení reštrukturalizácie a podpore spoluzodpovednosti zástupcov pracovníkov (vrátane ERP) pri implementácii týchto dohôd. Rokovania o kolektívnych zmluvách o vytvorení mechanizmov s cieľom zníženia rizík spojených so stratou zamestnania (garančné, školiace fondy a fondy bezpečnosti práce) alebo spoluúčasť v podobných mechanizmoch vytvorených verejnými orgánmi (na národnej, regionálnej a sektorovej úrovni). Rozvoj sektorových procedurálnych dohôd o anticipácii a riadení zmien (sektorové pozorovateľne, rady schopností, atď.). <p>Externé partnerstvá</p> <p>S podnikateľským prostredím</p> <ul style="list-style-type: none"> Anticipácia v prístupoch a sprievaní riaditeľov spoločnosti a zástupcov MSP. Situácia a charakteristika MSP, ktoré sa berú do úvahy. Situácia, kde je posmeľovaná pomoc MSP. Podporované diskusie na úrovni miestneho trhu práce a spolupráca s úradmi práce. Silné partnerstvo na sektorovej úrovni. <p>S regiónmi</p> <ul style="list-style-type: none"> Sociálny dialóg na sektorovej úrovni a úrovni spoločnosti a kolektívne vyjednanie otvorené regionálnym a miestnym orgánom, úradom práce a iným zainteresovaným miestnym subjektom; prehľadná dlhodobá stratégia. Rozvoj zosúladených krokov na území a podpora troj- a štvorstranných dohôd (regionálne orgány, sociálni partneri, podniky) ohľadom anticipácie. Podpora politik rozvoja schopností s profesionálmi daného sektoru a posmeľovanie v záveroch medzi profesných regionálnych rámcových dohôd vrátane MSP. <p>Na európskej úrovni</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia referenčného rámca na anticipáciu zmeny a reštrukturalizácie (medziprofesný a sektorový). Existencia analytického rámca rozvoja zamestnanosti a schopností na sektorovej úrovni. Existencia sektorových partnerstiev na európskej úrovni a dialógu na európskej úrovni (napr. spoločné programy, dohody a spoločné akčné programy/rámce).

POČAS REŠTRUKTURALIZAČNÉHO PROCESU

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Spoločná diagnóza</p> <ul style="list-style-type: none"> Zdieľajte pochopenie ekonomického kontextu a diagnózy medzi členmi a pobočkami a so zainteresovanými. Dohodnite sa na jasnom výklade podnikateľskej činnosti pre zmenu a reštrukturalizáciu. Podporujte komunikáciu medzi viacerými zainteresovanými, networking a správu. <p>Objavte a prerokujte všetky možnosti na predchádzanie stavu nadbytočnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Uľahčite vytvorenie európskej koordinácie odborových zväzov na pomoc ERP v jej preventívnej a proaktívnej úlohe. Posmelujte rokovania na úrovni EÚ v prípade nadnárodnej reštrukturalizácie. Pomôžte spoločnostiam a zamestnancom identifikovať a pochopiť celú škálu alternatívnych možností. Vytvoríte rámec a napomôžte rozvoju dynamiky rokovania o všetkých predvídaných opatreniach za účelom predchádzania nadbytočnosti. Predvídajte špecifické kolektívne opatrenia pre MSP. Podporujte výskum diverzifikácie a inovácie (zmena produkcie a organizácie práce), povzbudzujte adaptáciu schopnosti pracovníkov na nové technológie. Vytvoríte mechanizmy konzultácie a rokovania pre ich adaptáciu založené na implementácii prostredníctvom kolektívnych vyjednávani v oblasti profesionálnych politík prechodu. Zaisťte technickú podporu členov ich odborovými zväzmi a zväzmi zamestnávateľov. <p>Jednotlivo podporujte nadbytočných pracovníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> Podporujte interné bunky mobility („cellules de reconversion“). Podporujte implementáciu miestnych platform mobility (zdieľané viacerými spoločnosťami - konkrétne MSP - na úrovni zóny zamestnanosti). Táto platforma mobility alebo platforma profesionálnych presunov nie je priradená konkrétnej spoločnosti alebo sektoru, a musí mať viac aktérov. Vytvoríte psychosociálne linky pomoci. Vytvoríte fondy sektorových školení pre zrušenie nadbytočnosti. Vytvoríte opatrenia podporujúce geografickú mobilitu, napr. príspevky na bývanie, príspevky na mobilitu. Implementujte opatrenia funkčnej mobility založené na kvalitatívnych potrebách spoločnosti. Vytvoríte sady nástrojov, ktoré pomôžu ľuďom adaptovať sa na nezamestnanosť/opätovnú zamestnanosť. 	<p>Interné zdroje a postupy</p> <ul style="list-style-type: none"> Rokovania ohľadom zmlúv na všetkých úrovniach s jasnosťou a sociálnym súladom medzi nimi. <p>Zapojenie externých aktérov</p> <ul style="list-style-type: none"> Spolupráca medzi všetkými zainteresovanými územnými orgánmi, súkromnými agentúrami, mimovládnyimi organizáciami. Spolupráca s vládami pri odstraňovaní bariér (viac flexibility počas krízy). Rozvoj sieť v prospech MSP. Európska úroveň: definovanie referenčných rámcov riadenia reštrukturalizácie.

PO REŠTRUKTURALIZAČNEJ OPERÁCII

ČINNOSTI
<p>Hodnotenie</p> <ul style="list-style-type: none"> Monitorujte procesy po reštrukturalizácii. Podporujte výmenu správnych postupov medzi všetkými aktérmi. Monitorujte aktuálne postupy za účelom minimalizovania sociálnych výdavkov a rozšírenia najlepších postupov. Sledujte následnú aplikáciu dohôd (na všetkých úrovniach). <p>Ako ďalej v prípade nadbytočných pracovníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> Po určitú dobu prispievajte k ďalšiemu rozvoju profesionálnej kariéry nadbytočných pracovníkov.

REGIONÁLNE ORGÁNY

Popri národných vláдах hrajú regionálne orgány dôležitú úlohu pri **koordinácii práce zainteresovaných** prítomných v každom regióne cez reštrukturalizačné operácie, alebo sú zapojené do procesov ich anticipácie (spoločnosti, zástupcovia zamestnancov, sociálni partneri a priemyselne organizácie, regionálne rozvojové agentúry, vzdelávacie a školiace inštitúcie, jednotliví zamestnanci, atď.).

Ďalšia úloha, ktorá spadá pod zodpovednosť regionálnych orgánov, sa vzťahuje na **podporu regionálneho rozvoja a ekonomickej a sociálnej rekonverzie** regiónov, ktoré by mohli byť alebo sú zasiahnuté vážnou reštrukturalizáciou.

To sa zdá byť dôležité z toho pohľadu, že regióny vytvárajú **Regionálnu skupinu** (orgán zahŕňajúci všetkých zainteresovaných zaujímajúcich sa o zamestnanie v regióne) a školia „**Manažerov zmeny**“, ktorí budú vystupovať ako animátori všetkých ekonomických, sociálnych a inštitucionálnych aktérov okolo týchto dvoch subjektov. Efektívna anticipačných procesov vyvinutých aktérmi je rozdelená v závislosti od času, ktorý majú na konanie strategickým a efektívnym spôsobom. Včasná diagnostika prispieva k efektívnej anticipácii, kým neskorá (alebo chybná) diagnostika zabraňuje možnosti strategickú a operatívnej anticipácie. Čas je v tomto prípade skutočne dôležitým faktorom.

PRAVIDELNÁ ČINNOSŤ

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Pokračujúce mapovanie zamestnanosti spoločnosti a požiadaviek na zručnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoríte regionálne pozorovateľne ekonomickej zmeny, zamestnanosti a schopnosti. • Zbierajte údaje k plánovaniu na regionálnej úrovni. • Vytvoríte regionálne spravodajské jednotky na monitorovanie ekonomiky a vytvorenie včasných varovných systémov. • Vytvoríte pravidelné pracovné vzťahy s veľkými spoločnosťami za účelom zberu informácií o strategických plánoch, ktoré majú dopad na ekonomiku regiónu a výmenu regionálnych perpektív rozvoja. • Hľadajte kompetencie, ktoré sú k dispozícii. • Vytvoríte klub RIZ na riadenie zmeny. <p>Viacročný obchodný plán, plány zamestnanosti a schopnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Napomôžte a podporíte regionálny rozvoj: <ul style="list-style-type: none"> • vyhotovte analýzu SWOT pre regionálnu ekonomiku, • propagujte oblasť pre nových investorov, • identifikujte inovatívne vedecké sektory v oblasti, • analyzujte miestny trh práce ohľadom nízkych zamestnanosti, • zvoľajte aktérov za účelom vytvorenia spoločnej diagnózy, • vytvoríte partnerstvá plánovania schopnosti, • vykonajte kontroly prostredia, aby ste videli, či je možné vytvoriť nové pracovné príležitosti v oblasti environmentálnych projektov, • pouvažujte o špeciálnych ekonomických zónach, • podporíte vytvorenie miestnych možností podnikania, • zabezpečte prostriedky na výskum a vývoj (R&D), • pouvažujte nad verejnými dotáciami na zelené pracovné možnosti. • Budte informovaní ohľadom plánov spoločnosti rozvíjať zamestnanosť. <p>Opatrenia adresované jednotlivým zamestnancom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomáhajte pri akreditácii formálnej a neformálnej výuky. • Podporujte regionálnu politiku celoživotného vzdelávania. • Predkladajte adaptačné kredity na školenia. <p>Opatrenia s cieľom oživiť internú a externú mobilitu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvárajte databázy požiadaviek zamestnávateľov na flexibilné pracovné sily. • Priradte pracovníkov k zamestnávateľom. 	<p>Interné partnerstvá</p> <p><i>V rámci regiónu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia pravidelných útvarov na miestnej úrovni pre monitorovanie zmien: Regionálna skupina a „Manažéri zmeny“. • Založené Teritoriálne zamestnanecké paktivity (partnerstvá zainteresovaných strán na udržiavanie zamestnanosti). • Založené regionálne verejno-súkromné partnerstvá na monitorovanie a adresovanie reštrukturalizácie. • Posilnená inštitucionálna regionálna štruktúra pre kompetencie a schopnosti. • Posilnená legitimita regionálnych pozorovateľní. • Perspektívne prevýšenie tradičných aktérov, napr. konzultovanie s miestnou populáciou. <p>Smerom k obchodnému prostrediu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podporovanie súkromno-verejného partnerstva na anticipáciu ekonomických zmien. • Spolupráca s univerzitami, vyššími vzdelávacími a výskumno-vývojovými inštitútmi. • Zaisťovanie školení pre MSP ohľadom plánovania vzdelávania a schopnosti. • Identifikované reťazce (napr. veľké spoločnosti alebo dodávateľia). • Podpora dialógu medzi veľkými spoločnosťami a MSP. • Podpora združení za konkurencieschopnosť (podnikateľské trsy) a technologických platforiem (spojené záväzky voči výskumu a vývoju) a propagačné nástroje výskumu a vývoja. <p>Externé zodpovednosti a partnerstvá</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zapojenie sa do výmeny dobrých skúseností na národnej a európskej úrovni.

POČAS REŠTRUKTURALIZAČNÉHO PROCESU

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Spoločná diagnóza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvorte systém včasnej výstrahy. • Zvolajte aktérov za účelom vytvorenia spoločnej diagnózy. • Urobte odhad dopadov reštrukturalizácie, ktorý zahŕňa všetkých miestnych partnerov. <p>Hľadajte všetky možné alternatívy pred vyhlásením stavu nadbytočnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora prevzatia udržateľných častí reštrukturalizovanej spoločnosti a vytvorenie nových podnikov. • Podporte prevzatie podnikov zamestnancami v kríze alebo bez dedičov. • Vytvorte mobilných prebudovaných jednotiek (spolupracujúca jednotka pre znovuzamestnanie pracovníkov, najmä MSP). • Podporujte oblasť pre nových investorov alebo zlučovanie miestnych jednotiek. • Podporujte hľadanie nových užívateľov pre „zabudnuté“ oblasti. • Podporujte sprostredkovanie. <p>Podporujte zamestnancov, ktorí sa stali nadbytočnými, jednotlivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Školiace opatrenia: <ul style="list-style-type: none"> • vytvorte portály pre pracovné poradenstvo a školenia; • presadzujte školenia cez verejné bunky rekonverzie; • podporujte rozvoj a obstarávanie školicích kurzov (venované napríklad základných schopnostiam, hľadaniu práce a podnikaniu). • Opatrenia mobility: <ul style="list-style-type: none"> • zriadiť platformy pre mobilitu, presťahovanie a ekonomický rozvoj; • vytvorte spoločné platformy prevedenia do iného zamestnania pre MSP a spoločenské podniky; • podporujte spoluprácu zamestnancov a nové podniky; • organizujte jednorazové informácie a sprievodné udalosti (kde si zamestnanci môžu pozberať všetky informácie z jedného zdroja); • podnecujte geografickú mobilitu (preprava/bývanie/starostlivosť o deti) financovaním alebo spolufinancovaním krokov mobility; • podporujte vytváranie zamestnaneckých združení skupinami zamestnávateľov; • vytvárajte centrá zdrojov pre nezamestnaných; • spojte prepustených pracovníkov so spoločnosťami, ktoré potrebujú kvalifikovaných pracovníkov. <p>Opatrenia na zaistenie rovnosti pri zaobchádzaní a diverzity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predchádzajte izolovaniu zamestnancov vytváraním sociálnych sietí. • Poskytujte zamestnancom školenia ohľadom práce na skrátenú pracovnú dobu a čiastočný úväzok, ako aj o obzvlášť zraniteľných skupinách. 	<p>Zdroje a postupy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Použitie Regionálnej skupiny, keď sa vyskytne reštrukturalizácia, ako spôsob mobilizácie všetkých aktérov a zdrojov. • Poskytnutie finančnej podpory, kde je to oprávnené. • Podpora garancie a bankových úverov pre MSP. • Identifikované zdroje EU/národných/iných fondov na podporu iniciatív vytvárania pracovných miest. • Koordinovanie aplikácie na EGF (Európsky fond na prispôsobenie sa globalizácii) a iné európske/národné fondy. • Financovanie podporných činností zástupcov pracovníkov. • Financovanie regionálnej koordinačnej štruktúry/siete. • Koordinácia rozličných nástrojov určených na organizovanie zmien pracovných miest. • Založenie služieb rýchlej reakcie. • Spôsobilosť rýchlej reakcie na regulačné požiadavky od aktérov. <p>Zapojenie externých aktérov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora inovatívnych MSP. • Podpora systémov pre MSP, vrátane prístupu ku kreditu, školeniam, dotáciám a konzultáciám. • Existencia platformy viacerých zainteresovaných strán (profesionálne prechodové zmluvy). • Podpora spolupráce medzi Verejnými službami zamestnanosti a súkromnými agentúrami zamestnanosti. • Mechanizmy na vytvorenie cezhraničných sietí, ktoré budú k dispozícii pre tých, ktorí sú zasiahnutí prevedením do iného zamestnania alebo dočasným preložením.

PO REŠTRUKTURALIZAČNEJ OPERÁCII

ČINNOSTI
<p>Hodnotenie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnotte opatrenia reštrukturalizácie a uverejnite výsledky. • Zanalyzujte riadenie reštrukturalizácie a spustite organizáciu na riadenie budúcich prípadov reštrukturalizácie. • Prezrite si regionálnu rozvojovú stratégiu vo svetle reštrukturalizačných skúseností a dopadu. <p>Ako ďalej v prípade nadbytočných zamestnancov</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vykonávajte dlhodobé hodnotenie kariéry nadbytočných zamestnancov. • Vytvorte databázu časovo-sériových štúdií riadených kariérnych dráh.

NÁRODNÉ ORGÁNY

Hoci hlavnými aktérmi procesov reštrukturalizácie sú spoločnosti, ich zamestnanci a sociálni partneri, verejné orgány hrajú takisto dôležitú úlohu. Tvarujú príslušné právne rámce, definujú a vykonávajú ciele politik zamestnanosti, riadia dôležité nástroje predpovedania, majú inštitucionálnu kapacitu pomôcť zamestnancom (cez vzdelávacie a školiace inštitúcie, pracovné centrá, atď.) a riadia podstatnú časť finančných zdrojov, ktoré môžu byť pridelené, aby sa vyhovelo potrebám reštrukturalizovaných spoločností a ich zamestnancov.

Inými vládnymi nástrojmi sú sprostredkovanie, nástroje prognózy a stimulačné schémy. Hlavný príspevok vlád spočíva vo vytvorení alebo podpore vzniku rizikových vzájomne pôsobiacich mechanizmov (garančné, školiace fondy a fondy bezpečnosti práce).

PRAVIDELNÁ ČINNOSŤ

Vlády a národná verejná administratíva je v pozícii poskytovania pomoci iným aktérom vytvoriť a rozvíjať **predpovedajúce mechanizmy plánovania zamestnanosti a schopnosti**. Úspešná reštrukturalizácia nie je možná bez silného základu vytvoreného vládnymi krokmi cez spektrum národných politik. Je potrebné podporné právne, regulačné a finančné prostredie.

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Pokračujúce mapovanie zamestnanosti a požiadaviek na zručnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoríte národné pozorovateľne zamestnanosti a schopnosti v spolupráci s príslušnými aktérmi (sektory a regióny). • Koordinujte a podporujte (vrátane základov) sektorové a regionálne pozorovateľne. • Rozvíjajte nástroje predpovede a predvídania potrieb zamestnanosti a schopnosti. • Vytvoríte nástroje efektívnej výmeny informácií o trhu práce. <p>Vypracovanie viacročného plánu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoríte a rozvíjajte právny rámec napomáhajúci anticipácii zmeny a reštrukturalizácie. • Vypracujte národné operatívne plánovanie zamestnanosti a schopnosti. • Zosúlďte možnosti vzdelávania a školenia ponúkané inštitúciami s potrebami spoločností a sektorov. • Posmelujte plán „predpovedajúceho manažmentu zamestnanosti a schopnosti“ v rámci spoločnosti. • Vytvoríte celonárodný garančný fond s príspevkom spoločností, ktoré financujú prispôbenie zamestnancov (pred alebo po tom, ako sa stanú nadbytočnými) prostredníctvom podpory príjmu, školenia a iného aktívneho opatrenia trhu práce; prípadne podporíte vytvorenie takýchto mechanizmov na regionálnej úrovni alebo sociálnymi partnermi. <p>Opatrenia adresované jednotlivým zamestnancom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posilnite politiky aktívneho trhu práce. • Ponúknite kvalifikačné plány orientované na budúcnosť. • Vytvoríte národné stratégie celoživotného vzdelávania. • Podporíte rozvoj kompetencií so špeciálnym zameraním sa na všeobecné schopnosti a kompetencie. • Ponúknite kariérne poradenské služby, ako aj individuálne účty školení. • Podporujte kombináciu krátkodobých pracovných príležitostí s aktívnymi opatreniami ako alternatívu voči nadbytočnosti. • Monitorujte psychosociálne zdravie a vytvoríte preventívne kroky. • Vyššie spomenuté opatrenia financujte alebo spolufinancujte so spoločnosťami a inými zainteresovanými subjektami. <p>Opatrenia s cieľom oživiť internú a externú mobilitu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoríte národnú politiku a stimuly na podporu geografickej a pracovnej mobility. • Vytvoríte právne a operačné rámce profesných transformácií. • Vytvoríte systém certifikácie a prenášateľnosti schopnosti. • Spravte odborné školenie prístupný pre všetkých, hlavne pre zamestnancov s nižšou úrovňou schopnosti. • Financujte a podporujte kvalifikačné schémy. <p>Opatrenia na zaistenie rovnosti pri zaobchádzaní a diverzity</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoríte primerané programy a politiky rovnosti zaobchádzania a antidiskriminácie, ako aj opatrenia orientované na obzvlášť citlivé skupiny. 	<p>Interné partnerstvo</p> <p>Spoluzodpovednosť zamestnancov a kolektívne vyjednávanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podporíte všetky formy rokovaní a kolektívnych vyjednávaní ohľadom anticipácie zmeny a reštrukturalizácie, ako aj plánovania zamestnanosti a schopnosti s pohľadom do budúcnosti na národnej a sektorovej úrovni a úrovni spoločnosti. • Legislatívnymi krokmi a inými spôsobmi podporíte všetky formy anticipačného zapojenia zamestnancov na úrovni spoločnosti. <p>Externé partnerstvá</p> <p>Smerom k regiónom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora spolupráce medzi aktérmi v regiónoch (revitalizácia pred a počas reštrukturalizácie). • Rozdelenie úloh a rámcov efektívnej spolupráce medzi príslušnými verejnými a súkromnými aktérmi. • Podpora regionálnych iniciatív s cieľom vytvorenia mechanizmov anticipácie zmeny a reštrukturalizácie, podpora plánovania zamestnanosti a schopnosti a rizika ich vzájomnej interakcie. • Posilnenie spolupráce vo vláde (ministerstvá majúce na starosti zamestnanosť, financie, priemysel, obchod a regionálny rozvoj). • Posilnenie legitimity regionálnych pozorovateľní. <p>Smerom k podnikateľskému prostrediu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podpora sociálneho dialógu, kolektívneho vyjednávania a tripartitných mechanizmov s cieľom venovania sa strategickým a špecifickým otázkam. • Podpora politik efektívneho podnikania a MSP vo vyššie uvedených oblastiach. • Spustenie programov národnej produktivity a zlepšenia kvality pracovných miest. • Rozvoj spolupráce medzi aktérmi pri rozvoji školenia (bežné štruktúry/orgány). • Rozvoj trhov. <p>Európska úroveň</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koordinácia regionálnej, národnej a európskej úrovne (štrukturálne fondy). • Mobilizácia všetkých foriem pomoci a efektívne využitie štrukturálnych fondov podľa priorit v súlade s cieľmi vyššie. • Účast' v alebo podpora výmeny dobrých skúseností na európskej úrovni.

POČAS REŠTRUKTURALIZAČNÉHO PROCESU

Primeraný právny a operačný rámec presunu zamestnania, partnerstiev a vládnutia je nevyhnutným nástrojom.

ČINNOSTI	PODMIENKY ÚSPECHU A REALIZAČNÝ RÁMEC
<p>Spoločná diagnóza</p> <ul style="list-style-type: none"> Zbierajte údaje o prepúšťaní na národnej, regionálnej a sektorovej úrovni. Monitorujte dopad reštrukturalizácie vo vážnejšie zasiahnutých špecifických sektoroch a regiónoch. Podporujte systémy včasného varovania spustené na regionálnej úrovni. <p>Hľadajte a prerokujte všetky možné alternatívy pred vyhlásením stavu nadbytočnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Podporujte a prispievajte k ekonomickej revitalizácii regiónov vážne zasiahnutých reštrukturalizáciou. Monitorujte sociálne plány (opatrenia ponúkajúce alternatívu voči prepúšťaniu, pomoc pri zariadení zmeny zamestnania a kompenzácia) a sprievodné opatrenia s pomocou zamestnancov, u ktorých je pravdepodobné, že sa stanú nadbytočnými. Posilnite služby verejného zamestnávania a orientujte ich prácu na najpostihnutejšie. Cestou legislatívy vytvorte programy a štruktúry prevedenia do iného zamestnania. Podporujte priame vytvorenie pracovných príležitostí. Vytvorte mechanizmus mutualizácie rizík a krokov. Podporujte prevzatie podnikov zamestnancami v kríze alebo bez dedičov. <p>Jednotlivo podporujte nadbytočných robotníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> Uľahčite prístup k finančným a administratívnym nástrojom. Podporujte vytvorenie miestnej platformy pre prevedenie alebo mobilitu; posmeľujte zapojenie PES a použite politiky aktívneho trhu práce (ALMP). Uľahčite mobilitu pracovníkov, ktorí sa stali nadbytočnými, prostredníctvom vyčlenenia výhod a odškodnení, aby ste znížili dopad možných strát príjmov. Poskytnite zraniteľným skupinám pracovníkov dávky v nezamestnanosti (ženy, mladí, ľudia s nízkym príjmom, atď.). Vytvorte pracovnú migračnú politiku orientovanú smerom na trh (zameranie na kvalifikáciu). Upravte a rýchlo prispôbajte činnosti tak, aby ste našli prácu pre pracovníkov, ktorí sa stali nadbytočnými. Rozvíjajte školenia o podnikaní s cieľom pomôcť pracovníkom, ktorí sa stali nadbytočnými, vytvoriť MSP. Ponúkajte stimuly na vytvorenie pracovných miest pre MSP/samostatne zárobkovo činné osoby. 	<p>Zdroje a postupy</p> <ul style="list-style-type: none"> Rovňanie predpisov o špecifických reštrukturalizačných nástrojoch (napr. bunky presunu). Vytvorenie a/alebo podpora „reštrukturalizačných zvláštnych jednotiek“ v postihnutých regiónoch na koordinovanie činnosti všetkých relevantných aktérov (PES, inštitúcie sociálneho zabezpečenia, školiace centrá, atď.). Zjednodušenie „strategického“ partnerstva medzi pracovnými komunitami, miestnymi a regionálnymi orgánmi a školiacimi a vzdelávacími inštitúciami. Zapojenie PES (služieb verejného zamestnávania) do implementácie miestnych platforiem pre nadbytočných pracovníkov. Vytvorenie mechanizmov na kompenzáciu a podporu pomocí subdodávateľom alebo postihnutej populácii. Vytvorenie rád bezpečnosti práce. Koordinácia aktérov (zdieľané porozumenie, podpora politiky, monitorovanie a pokračovanie). Konzultácie na konštantnej báze so zástupcami MSP. Podpora trsov MSP, aby boli schopní čeliť reštrukturalizačnej výzve spoločne. <p>Zapojenie externých aktérov</p> <ul style="list-style-type: none"> Sústredenie sa na zohľadnenie národného práva s direktívami EÚ ohľadom reštrukturalizácie. Koordinácia národnej a európskej úrovne (štrukturálne fondy). Efektívne využitie štrukturálnych fondov s ohľadom na priority v súlade so stanovenými cieľmi. Účast v alebo podpora výmeny dobrých skúseností na európskej úrovni.

PO REŠTRUKTURALIZAČNEJ OPERÁCII

ČINNOSTI
<p>Hodnotenie</p> <ul style="list-style-type: none"> Vymieňajte si skúsenosti s ostatnými krajinami. Vymieňajte si najlepšie praktiky na národnej úrovni. Vyhodnoňte 6 mesiacov a 2 roky po reštrukturalizácii. Vytvárajte informačné nástroje (brožúry, propagačné materiály, atď.). <p>Ako ďalej v prípade nadbytočných zamestnancov</p> <ul style="list-style-type: none"> Dajte pokyn službám zamestnanosti, aby sledovali nadbytočných zamestnancov po určitéj dobe.

AKO ĎALEJ

Množstvo diskusií počas workshopu organizovaného 11. februára 2009 v Bruseli ukázalo, že tento zoznam by sa mal ešte ďaleko viac rozšíriť a byť prediskutovaný s ostatnými európskymi expertmi.

Preto Európska komisia naplánovala tri podujatia, ktoré budú zorganizované v blízkej budúcnosti, aby bolo možné si vymeniť názory a skúsenosti a skompletizovať prezentované listiny:

1. Spustenie 27 národných seminárov o reštrukturalizácii v apríli 2009. Semináre budú organizované vo všetkých 27 členských štátoch od apríla 2009 do júna 2010 a budú sa sústreďovať na poskytnutie podrobných a vyčerpávajúcich prehľadov existujúcich mechanizmov a praktík anticipácie a riadenia zmien v každom členskom štáte (na národnej, regionálnej a miestnej úrovni). Okrem toho sa očakáva ohodnotenie efektívnosti týchto mechanizmov a nástrojov (založených na hodnotení nástrojov a na skúsenostiach spoločností), ako aj prezentácia najinovatívnejšieho z týchto nástrojov a prediskutovanie ich možnej aplikovateľnosti do iných kontextov. Tento zoznam sa bude využívať ako sprievodný dokument a bude prediskutovaný a doplnený počas každého národného seminára.
2. Osnova detailnejšieho dokumentu ako priameho pokračovania zoznamu. Skupina európskych expertov bude pracovať niekoľko mesiacov, aby skompletizovala a rozvinula aktuálny zoznam o krátke popisy každého typu činnosti a konkrétne príklady z praxe.
3. Zorganizovanie reštrukturalizačného fóra na konci roku 2009 v Bruseli umožní vyše 200 európskym expertom vymeniť si a prediskutovať zoznam, ako aj súbor nástrojov.

GLOSÁR POJMOV

Bilans de competences

Hodnotenie jednotlivých kompetencií a motivácií s cieľom definovania alebo uznania individuálnej tréningovej mapy

Kútiky kariéry

Informačné mechanizmy, ktoré sú k dispozícii pre každého zamestnanca pre rozvíjanie zamestnania, práve aplikované opatrenia a možnosti postupu

Kariérne dni

Orientačné nástroje profesionálneho kariérneho rastu predstavené počas otvorených dní

Centrá súťaživosti

Asociácie podnikov, výskumných centier a školiacich organizácií zainteresovaných v spojenej stratégii rozvoja so zameraním na vytváranie a synergiu okolo inovatívnych projektov

Nástroje včasnej výstrahy

Mechanizmy anticipácie reštrukturalizácie premenou aktérov v čase, aby bola spoločnosť a pracovníci pripravení ešte pred začatím samotnej reštrukturalizácie.

ERP

Európske rady práce: Rady práce operujúce na európskej úrovni, konzultujúce a informujúce pracovníkov a zastupujúce ich v nadnárodných spoločnostiach

Individuálne účty školení

Účty s cieľom platby za školenia podľa výberu učiaceho sa

Interné bunky mobility

Štruktúry vytvorené v rámci reštrukturalizovaných spoločností alebo s podporou verejných orgánov s cieľom pomôcť nadbytočným pracovníkom nájsť si prácu v rámci skupiny (veľké spoločnosti) alebo v inej spoločnosti a/alebo sektore. Tieto bunky su zložené z osôb hľadajúcich pracovné príležitosti pre prepustených pracovníkov, ktoré by vyhovovali ich kompetenciám.

Vyučujúci poradcovia

Zástupcovia zamestnancov poskytujúci osobné rady o učení, kariére, kurzoch, kvalifikácii, finančnej pomoci na učenie, atď.

Centrá mobility

Centrá so zameraním na povzbudenie a ulahčenie mobility, konkrétne prostredníctvom pomoci pracovníkom a ich rodinám počas ich obdobia mobility

Mutualizovanie rizík

Štruktúra alebo schéma s cieľom zdieľania špecifických rizík spojených so stratou práce skôr u veľkého množstva populácie, než u jednotlivých pracovníkov napr. cez vytvorenie garančných, školiacich fondov a fondov bezpečnosti práce s alebo bez účasti verejných orgánov

Bunky rekonverzie

Bunky vytvorené v rámci spoločnosti so skupinou ľudí sledujúcou nadbytočných zamestnancov

Jednotka presunu/Centrum práce

Štruktúry orientované na pomoc pracovníkom prepusteným po reštrukturalizácii s cieľom nájsť novú prácu použitím nástrojov ako hodnotenie kvalifikácie pracovníka.

Rady schopností

Štruktúry analyzujúce medzery v schopnostiach existujúce na sektorovej úrovni medzi ponukou a dopytom práce so spoluúčasťou rôznych zainteresovaných (napr. sociálni partneri, poskytovatelia školení a vzdelávania, verejné orgány), vid' napr. rady schopností vo Veľkej Británii.

Pas schopností

Záznam kvalifikácie pracovníka získanej cez školenie alebo prácu s cieľom posmelenia internej a extérnej mobility pracovníkov.

Sociálne plány

Opatrenia ponúkajúce alternatívu voči prepúšťaniu, pomoc pri zariadovaní zmeny zamestnania a kompenzácia

Sady nástrojov nezamestnanosti/presunu

Dokumenty preskupujúce detailné zoznamy krokov na výber s cieľom pomôcť pracovníkom lepšie prekonať obdobie nezamestnanosti a pomôcť im nájsť si novú prácu.

Potvrdenky

Systém kreditov za hodiny školenia (odborné potvrdenky) rozdávané každému pracovníkovi s cieľom dať im možnosť účasti na školeniach a tým zvyšovania svojej zamestnateľnosti.

LITERATÚRA

Managing Change, Koncern vyššej úrovne o ekonomických a sociálnych dôsledkoch priemyselnej zmeny, Konečná správa, DG EMPL, EC, 1998

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

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

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

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

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

Restructuring in Europe 2008, DG EMPL, EK, dokument Komisie o pracovníkoch, 2008

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

National Dossiers and further resources vyvinuté v kontexte Spoločného programu reštrukturalizácie Európskych sociálnych partnerov (vid': <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

Toolkit Restructuring: Kľúčové poznatky z projektu ETUC „Strengthening the role of worker representation bodies and trade union organisations within the framework of restructuring operations“ (Posilnenie úlohy orgánov zastupujúcich pracovníkov a odborových organizácií v rámci operácií reštrukturalizácie), ETUC, Brusel 2007

Work organisation and restructuring in a knowledge society (WORKS) je výskumný projekt spustený pod 6. Rámcovým programom Socio-ekonomického a humanitného programu, www.worksproject.be

Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide, D Tarren, H. Potter a S. Moore, Working Lives Research Institute (Výskumný inštitút života pracujúcich), Správa pre EURELECTRIC, ESPU a EMCEF, 2008
27/11/2008 - 28/11/2008

Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008, Executive Synthesis (Recommendations), DG EMPL, Európska komisia, Európa

Where to find more information?

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

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

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

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies

