



S/permanent/joint texts/post 2001/divers/orientations restructuring EN.doc

16. listopada 2003.

Referentne smjernice za upravljanje promjenama i njihovim socijalnim posljedicama

1. Uvod

Tvrtke i radnici se sve više suočavaju s brzim promjenama u organizaciji rada i proizvodnji kao i s neophodnim razvijanjem kompetencija i kvalifikacija u kontekstu gospodarske globalizacije i sveprisutnih tehnoloških inovacija. I javna i privatna poduzeća moraju biti dorasla ovim izazovima kako bi ostala konkurentna.

U državama koje će pristupiti Europskoj uniji, neophodnost provođenja promjena i prilagodbi potrebnih za dobro funkcioniranje mladih tržišnih ekonomija dodajemo izazovima vezanim za globalizaciju, tehnološki razvoj i modernizaciju organizacije rada s kojima se suočavaju sve europske zemlje.

Prilagodba promjenama je trajan fenomen u životima poduzeća i radnika. Većina prilagodbi ne dovodi do zatvaranja radnih mjesta. S druge strane, ponekad je potrebno provesti dalekosežna restrukturiranja. Kvalitetan socijalni dijalog u klimi povjerenja i pozitivan stav prema promjenama su važni čimbenici sprječavanja ili ograničavanja negativnih socijalnih posljedica.

Upravo stoga su, UNICE/UEAPME, CEEP i ETUC¹ pristali uključiti restrukturiranje u svoj radni program za socijalni dijalog za razdoblje 2003. – 2005. kako bi izradili smjernice koje bi se mogle koristiti kao reference za pomoć kod upravljanja promjenama i njihovim socijalnim posljedicama na temelju pojedinačnih studija slučaja.

Organizirana su tri seminara u okviru Europskog socijalnog dijaloga, i to u listopadu 2002., te ožujku i svibnju 2003. Na tim seminarima su sudionici imali priliku detaljno razraditi deset pojedinačnih slučajeva restrukturiranja. U privitku se nalazi sedam studija u kojima su detaljno opisana iskustva sedam velikih tvrtki (Norsk Hydro, Danone, Marzotto, Deutsche Telekom, Barclays Bank, Siemens i Metso), potom dvije studije koje opisuju iskustva MSP-a (Auwera i Abeil), i to sa stajališta uprave i sa stajališta radnika, te naposljetku studija o revitalizaciji jedne španjolske pokrajine (Asturias).

Smjernice koje su sastavili socijalni partneri temelje se na lekcijama spomenutih deset studija slučaja iz prakse, a bit će dostavljene svim zainteresiranima.

Štoviše, radni program socijalnog dijaloga predviđa i studiju o restrukturiranju u zemljama pristupnicama.

Na europskoj razini, socijalni partneri ističu važnost Europskog centra za praćenje promjena DUBLINSKE zaklade koji je pomoćni alat za identifikaciju i predviđanje promjena te organizaciju razmjene iskustava.

¹ Udruženje poslodavačkih i industrijskih konfederacija Europe (UNICE), Europska udruga obrta i MSP-a (UEAPME), Europski centar poduzeća u javnom vlasništvu i od općeg ekonomskog interesa (CEEP) i Europska konfederacija sindikata (ETUC)

2. Navođenje i objašnjavanje uzroka promjena

Neophodno je pravovremeno navesti i objasniti razloge promjena radnicima i/ili njihovim predstavnicima u predmetnom poduzeću iznošenjem ukupne strategije poduzeća.

Otvorena rasprava o namjerama uprave, u nekim slučajevima na temelju dokumenata koji pojašnjavaju razloge za predmetne odluke i njihove moguće posljedice, radnicima i/ili njihovim predstavnicima omogućava iznošenje vlastitih stavova.

Razumijevanje ove strategije je neophodno za stvaranje klime pogodne za raspravu i ozračja povjerenja. Uključenost managera je jedan od čimbenika uspjeha.

Potrebno je ispuniti obveze koje proizlaze iz pravnog ili ugovornog okvira o informiranju i konzultiranju radnika te povjerljivosti treba ispuniti.

Kvalitetno informiranje i konzultiranje radnika i/ili njihovih predstavnika u procesu promjena može uključivati različite relevantne razine ovisno o vremenu i temi koja je na dnevnom redu. Postojeća europska tijela su odgovarajuća razina kada se promjene odnose na strategiju grupe ili utječu na lokacije u nekoliko država članica EU.

Osim spomenutih obveza, koriste se i sljedeći alati:

- ❖ neka poduzeća izrađuju posebna godišnja izvješća o razvoju događaja unutar poduzeća.
- ❖ druga koriste dokumentaciju pripremljenu za dioničare.
- ❖ neka su poduzeća iskoristila prijedloge radnika o tome kako poboljšati organizaciju rada i proizvodnju.
- ❖ uz formalne procedure, sve studije slučaja naglašavaju važnost neprekidne kvalitetne komunikacije s radnicima i/ili njihovim predstavnicima.

3. Razvijanje zapošljivosti

Sve studije slučaja naglašavaju važnost održavanja i razvijanja kompetencija i kvalifikacija radnika kako bi se poticala unutarnja i vanjska mobilnost i osigurao uspjeh poslovanja. Pokazalo se kako je neophodno djelovati rano kako bi poduzeće bilo pripravno za evoluciju poslova i kompetencija te ih, ako je to moguće, predvidjeti.

Razvijanje kompetencija radnika je ključni čimbenik uspjeha poduzeća dok je ključni čimbenik upravljanja radnim vijekom radnika/ce razvijanje njegovih/njenih kompetencija

Ovaj pristup je preporučen u Okviru inicijativa za cjeloživotno razvijanje kompetencija i kvalifikacija koji su socijalni partneri prihvatili u veljači 2002.

4. Teritorijalna dimenzija

Kada gospodarske i socijalne promjene imaju ozbiljne posljedice po čitavu regiju ili područje, komplementarnost i sinergije različitih zainteresiranih strana (poslodavaca, sindikata i lokalnih vlasti) dobivaju na važnosti.

Važnost ovog partnerstva u poticanju gospodarskih aktivnosti koje dovode do otvaranja novih radnih mjesta, upravljanju preraspodjelom i poboljšavanju funkcioniranja lokalnog tržišta rada je naglašena u iskustvima regija koje su mijenjale dominantnu gospodarsku aktivnost, ali i u iskustvima nekih poduzeća.

U tom kontekstu socijalni partneri podsjećaju na važnost strukturalnih fondova EU i regionalnih infrastruktura za očuvanje socijalne kohezije, osiguravanje inicijativa ponovnog razvoja i gospodarskog razvitka.

5. Specifična situacija u MSP

Stvaranje i razvoj MSP kao neophodne sastavnice dinamičnog i prilagodljivog gospodarskog i socijalnog tkiva kao i posebna situacija tih MSP-a, koja ovise o velikim klijentima ili posluju u regijama u kojima prevladava jedna gospodarska aktivnost su temelj ove rasprave.

Što se tiče MSP-a koja se restrukturiraju, prevladavanje poteškoća je teže nego u velikim tvrtkama, snažnu kreativnost i jaku motivaciju različitih igrača. Financijski rizik koji preuzima vlasnik – manager je posebno važan i ne može se preuzeti bez okruženja koje mu pruža potporu. Studije slučajeva iz prakse naglašavaju kako je spremnost radnika i/ili njihovih predstavnika u zajedničkim naporima tvrtke od početka preduvjet za uvjeravanje klijenata i financijskih institucija u održivost projekta.

6. Upravljanje restrukturiranjem

Socijalnim posljedicama se upravlja na lokalnoj razini. U slučaju „socijalnih planova“, u pregovorima se u obzir uzimaju čimbenici kao što su ograničenja tvrtke, porezni sustav, nacionalno zakonodavstvo, kolektivni ugovori te potrebe i odabiri radnika.

Sve studije slučajeva iz prakse naglašavaju kako je neophodno istražiti sve alternative otkazima kao što su na primjer:

- ❖ raspoređivanje na novo radno mjesto
- ❖ obuka,
- ❖ promjena zanimanja,
- ❖ potpora otvaranju vlastite tvrtke,
- ❖ sporazum o diversifikaciji oblika rada i zapošljavanja i/ili privremeno ukidanje ili prilagodba nekih pogodnosti,
- ❖ personalizirana potpora radniku,
- ❖ prirodni odlasci, obično radi umirovljenja, ili kao posljednje rješenje, prijevremeno umirovljenje.

Upravljanje socijalnim posljedicama restrukturiranja je složen proces. Nekoliko razina informacija, konzultacija ili pregovora i nekoliko različitih predstavnika radnika mogu ko-egzistirati u predmetnim tvrtkama i državama.

Vrijeme je važan čimbenik u dobrom upravljanju restrukturiranjem, kako za upravu tako i za radnike. Poteškoća leži u organiziranju kvalitetnih informacija i konzultacija bez stvaranja nepotrebnih odgoda ili nesigurnosti. Pozitivan stav prema promjeni zajedno s postojanjem klime povjerenja između uprave i radnika i/ili njihovih predstavnika su ključni čimbenici. Osim formalnih procedura, neformalni odnosi igraju važnu komplementarnu ulogu u potrazi za rješenjima koja zadovoljavaju i potrebe tvrtke i potrebe radnika.

S obzirom da su kontinuirane promjene obilježje života kako tvrtki tako i radnika, neke od studija slučajeva iz prakse otkrivaju da su politike primijenjene tijekom restrukturiranja bile temeljene na lekcijama ranijih iskustava. U ovom kontekstu, pokazalo se korisnim uspostaviti mehanizme nadzora kako

bi se vrednovali učinci i provjerila djelotvornost utvrđenih rješenja u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju.

* * *