



DG Employment,
Social Affairs and Inclusion
VS/2013/0317

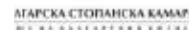
F.O.R.M. Pact

КОЛЕКТИВЕН МЕХАНИЗЪМ ЗА ПОДГОТОВКА (КМП)

ТРАНСНАЦИОНАЛНИ НАСОКИ

за

ПОДГОТОВКА И УПРАВЛЕНИЕ НА
ПРОМЯНА И ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ





This publication is supported and funded by the European Union Programme for Employment and Social Solidarity – PROGRESS (2007-2013), DG Employment, Social Affairs and Inclusion. This programme is implemented by the European Commission. It was established to financially support the Implementation of the objectives of the European Union in the employment, social affairs and equal opportunities area, and thereby contribute to the achievement of the Europe 2020 Strategy goals in these fields. The seven-year Programme targets all stakeholders who can help shape the development of appropriate and effective employment and social legislation and policies, across the EU-27, EFTA-EEA and EU candidate and pre-candidate countries.

The information contained in this publication does not necessarily reflect the position or opinion of the European Commission.

This publication was prepared by the Project Partnership¹ with the support of Ms Andrea Broughton from the Institute for Employment Studies.

¹ The partnership is composed by: ITC-ILO, Association Travail, Emploi Europe Société – ASTREES, Institute for Applied Economic Research - IAW, National Institute for Economic research “Costin C. Kiritescu”, Bulgarian Industrial Association – BIA, Confederation of Independent Trade Union - CITUB, National Trade Union Confederation “Cartel Alfa”, National Employers’ Federation of the Public Utilities Operators - FNPSPR, Balkan Institute for Labour and Social Policy.

КОЛЕКТИВЕН МЕХАНИЗЪМ ЗА ПОДГОТОВКА (КМП)

ТРАНСНАЦИОНАЛНИ НАСОКИ

за

**ПОДГОТОВКА И УПРАВЛЕНИЕ НА
ПРОМЯНА И ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ**

Съдържание

Въведение	4
Цели на насоките	5
ЧАСТ I	МЕХАНИЗЪМ ЗА ПОДГОТОВКА.....	6
	1.1 Контекстът	6
	1.2 Понятие за колективен механизъм за подготовка.....	7
	1.3. Функциониране на КМП.....	8
ЧАСТ II	ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА КОЛЕКТИВНИЯ МЕХАНИЗЪМ ЗА ПОДГОТОВКА (КМП): РЕЗУЛТАТИ ОТ НАЦИОНАЛНИТЕ СЕМИНАРИ	12
	2.1 База и прогнозиране.....	13
	2.2 Управление на промяната	16
	2.3 Оценка и наблюдение	19
Заклучения	20

Въведение

Тези транснационални насоки са резултат от семинарите „Ф.ОР.М. Пакт: Оперативна рамка за многостепенна синергия с широк кръг участници за адаптиране към социалните и икономически промени“, на които социалните партньори, заинтересованите страни и представители на ключови институции от четирите страни (Германия, Франция, България и Румъния) обсъдиха редица казуси. Наученото в хода на обмена на идеи допринесе за идентифицирането на „Механизъм за подготовка“, който включва общи за страните-участнички елементи и който цели да ги подготви за промяна с транснационални измерения. Акронимът в името на проекта (Ф.ОР.М. ПАКТ) поставя акцент върху идеята за оперативно партньорство (отвъд официалните споразумения) за укрепване на „колективните“ усилия за разработване на устойчив механизъм за обмен на информация, съгласуване на общи цели и споделяне на основни ценности.

В своята Зелена книга, „Преструктуриране и прогнозиране на промяната (2012)“, Европейската комисия подчертава, че Европа е изправена пред сериозни предизвикателства в стремежа си към повишаване на равнищата на заетост и ограничаване на безработицата чрез прилагане на активни мерки на пазара на труда и чрез реформа на системите на обучение и образование, така че търсещите работа да притежават необходимите умения и фирмите да могат да разчитат на конкурентна работна сила. Всичко това изисква надлежно прогнозиране, както и инструменти, които в максимална степен да позволят хармонизирането на търсенето и предлагането на труд. Улесняването на адаптацията на бизнеса и трансформациите на пазара на труда чрез по-добро прогнозиране на потребностите на човешкия капитал трябва да бъде разглеждано тъкмо в този по-широк контекст. Европейската стратегическа рамка (Европа 2020) също акцентира върху необходимостта да се

подпомага разкриването на работни места в области, които се очаква занапред да генерират значителни възможности за заетост. Така, зелената икономика, цифровата икономика и сектора на здравеопазването бяха определени като бързоразвиващи се сектори, в резултат от дълбоките структурни трансформации на европейската икономика и общество.

За тази цел, Европейската комисия представи „Рамка за качество [РК] (КОМ 2013/882) за прогнозиране на промяната и реструктуриране“, в която се подчертава необходимостта от интегриране на прогнозирането и подготовката за промяна, както и спешната нужда от един многостепенен подход с широк кръг участници. Тази РК предвижда „действия и инструменти“, които се възприемат като добри практики в прогнозирането на промяната и управлението на процесите на реструктуриране, както и многостепенни профили, които включват фирми, синдикати, работодателски организации и органи

на регионално и национално ниво. Доброто прогнозиране, подготовка за и управление на промяната изискват изпреварващ и непрекъснат анализ на тенденциите по отношение на технологичните и конкурентни условия, както и на нуждите от човешки ресурси и обучение във връзка с един систематичен, интегриран и координиран подход в подкрепа на ефективното осъществяване на навременни действия за създаване на работни места в устойчиви сектори.

Цели на насоките

Целта на насоките е предоставяне на обща рамка на социалните партньори, регионалните власти, местните органи, фирмите и секторните организации/сдружения, която да помогне да бъдат идентифицирани основните стъпки, необходими за разработването и функционирането на колективен механизъм за подготовка в отговор на прогнозираните промени. От съществена важност е в процеса на подготовка за промяната да е налице един дългосрочен, постоянен механизъм за системна координация между участници/заинтересовани страни/области на интервенция на секторно ниво. Една такава рамка може да бъде полезна с оглед създаването на информационна и консултация процедура, която да подпомага навременните действия в контекста на икономическите и социални промени, с цел оптимизиране на процесите на реструктуриране.

Насоките подчертават необходимостта от системен механизъм за:

- Координация и интегриране

на различни участници/заинтересовани страни, отговорни за различните фази от изпълнението на мерките за прогнозиране и подготовка за промяната

- Активен и систематичен принос към процеса на програмиране на разкриването на потенциални работни места на секторно ниво, за да се гарантира надлежната подготовка за предвидените в процеса на прогнозиране промени
- Участие в процеса на наблюдение в хода на изпълнение на приетите мерки, с цел непрекъснато усъвършенстване на механизма за подготовка

Транснационалните насоки са разделени на две части. В първата са описани теоретичните изисквания и препоръчителните характеристики на КМП, определени от партньорите по настоящия проект. Втората част очертава КМП според вижданията на специалистите, представени по време на националните семинари.

Част 1

Механизъм за подготовка

1.1 Контекстът

Европейската рамка по реструктурирането цели фирмите и обществените органи да не се окажат неподготвени за икономическата промяна. Като цяло, системите за ранно предупреждение трябва да помогнат да се определи правилно моментът, в който да започне реструктурирането и в известна степен да се предотвратят или поне да се ограничат потенциалните щети за човешките ресурси. Това, което все още сякаш липсва, обаче, е ефективната комуникация между изготвящите прогнози институции и социалните партньори. Предоставянето на надеждна информация на отговорните за разработване на мерките не се свежда единствено до идентифициране на рисковете и слабите места. Прогнозите относно реструктурирането трябва да бъдат точни и убедителни, да разглеждат сложни, но правдоподобни сценарии, да очертават последствията от евентуално бездействие и да предлагат

конкретни стратегически препоръки.

„Предупреден значи въоръжен”, което означава, че ако заинтересованите страни са наясно с обстоятелствата преди те да са настъпили, те ще могат да се подготвят за тях. Така, връзката между знание и действие е ключова, тъй като знанието без действие не може да промени ситуацията, а действието без знание води до несигурни резултати.

Проектната хипотеза на „ФОРМ Пакт” попада в гореописаната рамка, която е едновременно теоретична и прагматична – теоретична, защото изследва очакваната промяна, на базата на проучваните сценарии (предвиждане) или чрез опити за прогнозиране и прагматична, защото предполага „навременно действие” за смекчаване на негативните последствия от реструктурирането. Полученият продукт – Колективният механизъм за подготовка (КМП) – който съдържа както теоретични, така и прагматични елементи, обогатява

традиционния процес, зададен от Европейската комисия и включващ предвиждане и управление на реструктурирането, тъй като използва получените във фазата на предвиждане резултати (знание) и преминава към навременни действия, а именно – преразпределяне на работните места или адаптиране на уменията към нуждите на нови или развиващи се сектори и предприятия.

1.2 Понятие за колективен механизъм за подготовка

Колективният механизъм за подготовка (КМП) беше дефиниран от партньорите по проекта във основа¹ на теоретични и практически елементи като:

“Систематичен процес на диалог между широк кръг участници в многопланов контекст, основаващ се на общи цели и навременни действия за социално-икономическа промяна”.

КМП се определя от следните основни фактори:

- Участниците са „общност”, ангажирана с разработването на политики;
- Институционалният диалог се осъществява на различни равнища: местно, регионално, секторно и национално;

¹ Колективно действие (М. Олсън, 1965), Емпирично учене (Д. Колбе, 1984), Идеята за общото (Е. Остром, 1990), Хипотезата за третия път (А. Гидън, 1998) и Подходът с множество участници (Дж. Уудхил, 2004, ПРООН, 2012).

- Териториалният контекст се основава на подхода на местната икономика за обща реакция на промяната;
- Навременните действия трябва да се разбират като действия „в *благоприятен или подходящ момент*”.
- Общата цел включва колективна идентичност, поведение на сътрудничество и споделяни ценности.
- Естество: изпреварващо-проактивно срещу реактивно. Идеята е да се сложи край на изолираните, единични (ре) акции на социално-икономическите промени и те да бъдат обвързани в един съвместен подход, който обхваща всички значими равнища и води до по-голяма ефективност, не на последно място чрез систематична подготовка за предстоящите промени.
- **Участници** (регионални/ местни власти, публични служби по заетостта (ПСЗ), социални партньори и техните изследователски центрове, системата на професионално образование и обучение, системите за ранно предупреждение, университетите, научно-изследователските институти и агенциите за развитие)
- **Области** на предвиждане и подготовка за промяна (учене през целия живот (УЦЗ), мерки за преквалификация и пренасочване (ППОО), нови технологии, достъп до финансиране и изследователска и развойна дейност)
- **Инструменти** на ЕС/национално/секторно равнище (инструменти за прогнозиране, финансови ресурси, например ЕСФ / ЕФРР и др.)

Механизмът за информация и консултации, в рамките на КМП, трябва да включва всички от следните елементи:

1.3. Функциониране на КМП

След като дефинирахме КМП, е важно да обясним как работи. Важен етап, на който се събират в едно всички компоненти на КМП, е изграждането на структура на механизма. Трябва да е налице функция за постоянно израждане на партньорства, за да се управляват различията и да се върви към единна визия относно прогнозираните социални и икономически промени. Участието на заинтересованите страни е ключов елемент на КМП. Общата визия предполага способност за стратегическо мислене на участниците, което се основава на разбирането за взаимовръзките между минало, настояще и бъдеще. Стратегическото мислене обвързва визията за промяна на участниците с моделите на знанието, което е необходимо, за да се установи дали общността е на прав път. Каква е крайната цел? Как КМП съвместява стратегическото мислене и стратегическото пла-

ниране? Подобни въпроси са от съществено значение в контекста на реструктурирането, за да може визията да се отрази в решения за навременни действия за промяна.

Когато визията и стратегията са споделени и местната общност е постигнала съгласие по тях, идва времето на КМП. Разбирането на промяната и общото стратегическо мислене водят до фазата на подготовката, в

която се преплитат предвиждане, изпълнение и наблюдение.

Предлаганата схема на КМП съчетава различните компоненти и фази на процеса на подготовка за промяна (хоризонтална структура) с примери за действия и инструменти (вертикална структура), които са възприети като добри практики в Рамката за качество (РК) относно предвиждането на промените и управлението на процесите на

реструктуриране на ЕО, наред с многопластовата структура, която включва фирми, синдикати, работодателски организации, регионални и национални власти. Излишно е да се уточнява, че всеки предвиден КМП, осъществен на определена територия, ще разработва само конкретни компоненти, съвместими със съответната стратегия.



Мерки, съдържащи се в Рамката за качество на ЕС относно прогнозирането на промяната и реструктурирането (на териториално, секторно и фирмено равнище)

Характеристики на МКП		Прогнозиране		Подготовка								
		Икономическо прогнозиране & предвиждане	Картографиране на уменията, прогнозиране на нуждите	Политика за обучение		Политики на пазара на труда			Социален диалог	Местно развитие		
				Обучение & кариерно р-тие	Професионален преход	Многогодишен план за работни места & умения	АМПТ	ПСЗ	Вътрешна и външна мобилност	Информация, консултации, преговори	Териториални пактове за заетост	
Структура	Налични структури на социален диалог											
	Механизъм за привличане на широк кръг участници (Включване на СП)											
	Изграждане на капацитет на участниците (Партньорство и доверие)											
Анализ	Обща диагноза на контекстуалната промяна											
	Общо разбиране на модела на промяната (Споделена визия)											
Стратегия	Съгласувани общи цели											
Функциониране	Налични финансови ресурси											
	Способност за набиране на финансов ресурс											
	Дефиниране на оперативния график											
	Налични компетенции, методи, възможности											
	Колективна готовност за промяна											
	Координационен капацитет											
Наблюдение & оценка	Включване на индивидуалните в колективните действия											
	Структуриран процес на подготовка (оценка)											
	Включване и участие на заинтересованите (наблюдение)											
Наблюдение	Използвани инструменти (наблюдение)											
	Успех на КМП (Прогнозиране-подготовка-оценка)											

Ключовите компоненти и фази (вертикална структура) удовлетворяват основно потребността да се:

- Обясни структурата, необходима за да се гарантира един добре работещ и устойчив механизъм, на основата на съществуващите структури на социален диалог и изграждането на капацитет на заинтересованите страни (партньорство и доверие);
- Акцентираща върху анализа на наличните данни и информация, основаващи се на съвместна оценка и колективно разбиране на модела на промяна (споделена визия)
- Подчертае колко важно е да се постигне съгласие по общата стратегия спрямо прогнозираните промени (т.е. професионална схема за преход в конкретен тежко засегнат от кризата сектор)
- Посочат основните дейности, необходими за да се гарантира стабилност и надеждност

по отношение на: наличието на финансови ресурси; определения оперативен график; пригодността и колективната готовност за промяна; съчетаването на индивидуални и колективни участници

- Подчертае необходимостта от въвеждане и поддържане на механизъм за наблюдение/ оценка, с цел разработване на измерими показатели и оценяване на ефекта от стратегията (т.е. брой ефективни програми за професионален преход, осъществени в даден сектор и съответните идентифицирани възможности за заетост);

Предложената схема съчетава основните области, включени в РК на ЕС (2013), а именно:

Изпреварване, което цели разработване на икономически прогнози и предвиждания, както и картографиране на бъдещите нужди от умения

Подготовка, която включва – освен всичко останало – обу-

чението и кариерното развитие, както и схемата за професионален преход, многогодишен план за работните места и уменията, активни политики на пазара на труда, укрепване на ролята на публичните услуги в сферата на заетостта и мерки за вътрешна и външна мобилност. Успоредно с това, подготовката за промените изисква стабилен и ефективен механизъм на социален диалог на всяко едно равнище. В допълнение, специално внимание се отделя на местното развитие чрез териториални пактове и пактове за заетост.

Националните семинари, проведени във Франция, Германия, България и Румъния, имаха за цел да се обсъди и детайлизира предлаганият КМП. Логиката и структурата на механизма бяха разгледани от пряко ангажираните и от редица национални експерти. Резултатите от тези семинари са представени в следващата част.

Част 2 Основни елементи на Колективния механизъм за подготовка (КМП): резултати от националните семинари

Втората част на този документ представя в детайли различните елементи на КМП под формата на транснационални насоки. Тези насоки са разработени въз основа на документацията и дискусиите, проведени в рамките на четири национални семинара по този проект. Семинарите се проведоха в Париж (Франция), Щутгарт (Германия), София (България) и Букурещ (Румъния). Всеки от семинарите беше под ръководството на национален експерт, който представи национален доклад, включващ конкретни казуси с примери за добри практики в прогнозирането и управлението на реструктурирането. Изнесените в рамките на всеки един от семинарите доклади бяха последвани от обсъждания на представените примери. След дискусията участниците в семинарите дискутираха по групи

и изложиха вижданията си по въпроси като елементите, които следва да са налице за успешното прогнозиране и управление на реструктурирането.

Насоките са разделени в три части, както следва:

1. База и прогнозиране.
2. Управление на промяната.
3. Оценка и наблюдение.



2.1 База и прогнозиране

- Изисквания към системата на социален диалог в рамките на КМП:
 - **Рамка.** Трябва да е налице рамка, която позволява на участниците да се включват в редовен диалог. В Германия и Франция има солидна рамка, която позволява на заинтересованите да взаимодействат редовно и пълноценно. Независимо от това, само по себе си наличието на рамка не е достатъчно – социалните партньори трябва да могат и да желаят да взаимодействат. В Румъния, например, рамката е налице, но социалните партньори се затрудняват да участват в диалога. С подобни затруднения да се участва в позитивен диалог на национално и фирмено равнище се сбъскват и в България, въпреки че има и примери

за сътрудничество.

- **Гъвкав подход.** Изграждането на ефективна система на социален диалог трябва да става постепенно и при прилагане на гъвкав подход, който позволява да бъде променян и адаптиран на базата на опита. Тава е една от поуките, които могат да бъдат изведени, например, от представените в структурния доклад за Щутгарт казуси, в които сътрудничеството между партньорите се е развивало в течение на години.
- Изисквания към участниците в системата на социален диалог:
 - **Съдържателен диалог.** Участниците трябва да могат да се включват пълноценно в диалога (т.е. социалните партньори трябва да са упълномощени от техните членове и държавата трябва да се отнася сериозно към тяхното учас-

тие). Това е необходимо, но не достатъчно условие за функционирането на социалния диалог. Това е по-лесно, когато е налице дълга история на социален диалог между участниците, в добре развита рамка, какъвто е случаят с Германия. Въпреки това, има и примери от други държави за участие на социални партньори в преговори, касаещи реструктурирането. В България, например, синдикатите са участвали в преговорите във връзка със закриването на ура-нодобива, въпреки че не са били включени официално в изготвянето и приложението на правната уредба за ликвидацията на индустрията, поради факта че това се е случило преди въвеждането на модерната система на социален диалог и тристранно сътрудничество.

- **Изграждане на доверие.** Трябва да има доверие между страните. Често то

е резултат от дългогодишна история на сътрудничество, какъвто е случаят представен в структурния доклад за Щутгарт, Германия. Доверието беше широко дискутирано по време на всички семинари. Участниците в семинарите се съгласиха единодушно, че това е един от жизненоважните елементи на добре функциониращия социален диалог, без който не може да се постигне почти нищо. В случая с реструктурирането на комбината „К.“ в България, синдикатите са участвали активно и са се противопоставили на реструктурирането, но техните предложения са били отхвърлени. Обратно, във френския казус с компанията „Г.“ имаме налице огромно доверие, резултат от 30-годишна история на сътрудничество между социалните партньори в предприятието.

- **Откритост.** Страните трябва да са готови да се

ангажират с промяната и, ако се налага, да поемат рискове. Това може да изисква и откритост и готовност за приемане на нови идеи, което може да се окаже предизвикателство за всички участници, особено за онези, които нямат опит в предвиждането на промяната. Подобна липса на опит се забелязва повече в страни без изградена култура на предвиждане и без развити структури и процеси, които да улесняват управлението на промяната.

- **Общо разбиране и цели и съвместен анализ.** Трябва да има общо разбиране за предизвикателствата и обща, ясно формулирана цел. Освен това, участниците трябва да направят съвместен анализ на наличните данни, което да доведе до формулиране на стратегия за действие. Добра би била идеята за работни групи, които да са упълномощени да диску-

тират конкретни проблеми или области. Добър пример за мярка, резултат от общи цели и разбиране, е схемата за намалено работно време в Германия, която беше възприета широко от германските фирми в хода на кризата. Правителството разшири съществуващата схема, за да помогне на фирмите да се справят с последиците от кризата. Социалните партньори бяха активно ангажирани в тази схема на ниво фирма. Прилагането на съкратеното работно време в „Б.“, един от германските казуси, е разгледано подробно в настоящия проект. Също така, един друг случай от Германия, този с парк „Емшер“, е пример за управление, което се осъществява много децентрализирано, както подобава на проект, който включва в себе си множество разнородни подпроекти.

- **Компромис.** Участниците трябва да са готови да из-

слушват други гледни точки и, когато се налага, да са склонни на компромис. В случая с реструктурирането на металургичния комбинат „К.“ в България явно е липсвала тъкмо готовност за компромис от страна на основните заинтересовани. Това е довело, например, до неприемане от правителството на алтернативните предложения на синдикатите за реструктуриране.

- **Дух на готовност за разрешаване на проблемите и осъзнаване на проблемите.** Участниците трябва да носят отговорност за себе си и за членовете си и да провеждат социален диалог на съответното си равнище. Те не трябва да чакат държавата да предостави инструменти - под формата на институции и регулация – с които да реши проблемите вместо тях. Този тип мислене е в основата на много от разгледаните в рамките на

този проект казуси, особено на тези от Германия и Франция, в които тъкмо социалните партньори са поели инициативата. Във Франция, например, казусът „Мекалоар“ е добър пример за мрежа от малки и средни предприятия (МСП), които решават да обединят сили в името на развитието и реструктурирането на регионалната икономика. Той е добър пример и за това каква би могла да е реакцията на МСП на промяната.

- **Собственост.** Социалните партньори трябва да поемат в свои ръце процеса на социален диалог и да приемат резултатите от него. Такъв е случаят с успешните примери за подготовка за промяната, които бяха представени в рамките на проекта. Само с ангажираност и поемане на отговорност за резултатите социалните партньори биха могли да вървят заедно напред и да посрещат

предизвикателствата на промяната.

- **Изисквания към изпреварващата система за управление на промяната:**
 - **Секторни структури.** Би било препоръчително да се изградят секторни структури за предвиждане и управление на промяната, тъй като секторите имат различни потребности и са изправени пред различни предизвикателства.
 - **Информация.** Трябва редовно да се събира надеждна информация и статистика. Информацията трябва да е налице навреме и да бъде в достъпен вид, така че всеки да може да я използва. Извлеченото познание може да подпомогне анализа и вземането на решения. От съществено значение са и познаването на контекста и въздействието, което може да имат определени мерки.

2.2 Управление на промяната

- Подготовка за управление на промяната

- **Ранно ангажиране.**

Участниците трябва да се ангажират колкото е възможно по-рано с управлението на промяната. Това е по-лесно, ако те вече са въввлечени в редовен диалог за предвиждане. Такъв е случаят с „Т.“, където има дълга съвместна история на управление на промяната във фирмата, описвана като здраво установена култура на социален диалог, развивала се в разстояние на 30 години. Фирмата разполага и с комплексен набор от инструменти, който включва дълго-, средно- и краткосрочни мерки за предвиждане и управление на промяната. Следователно, социалните партньори в тази фирма са в състояние да осигурят ранно ангажиране с упра-

влението на промяната.

- **Финансова подкрепа.** Достъпът до финансов ресурс е жизненоважен, тъй като е в основата на всички действия. Липсата на финансова подкрепа се възприема като проблем в Румъния и България, а е проблем и за много МСП. Достъпът до европейски финансови средства е ключов фактор, особено в страните, където липсва леснодостъпно национално финансиране. Независимо от това, казусът „Мекалоар“ във Франция доказва, че МСП могат да постигнат много, ако се организират и обединят в клъстер, за да насърчат иновациите и промяната.
- **Държавна подкрепа.** Държавната подкрепа е важна – както финансовата, така и за програмата за управление на промяната. Пример за такава е подкрепата на местните органи на управление в регион

Рона-Алпи, оказвана на клъстера „Мекалоар“.

- **Ангажиране на висшето ръководство.** На равнище фирма, културата на прогнозиране трябва да тръгва от висшето ръководство. Такъв е случаят, например, с френската фирма „Т.“. Добре би било, ако има вече изградена силна култура или рамка на прогнозирането – или на ниво фирма, или на секторно, регионално или национално ниво.
- Програмата за управление на промяната трябва да включва един или повече от посочените по-долу компоненти:
 - **Схеми за преход.** Схемите за преход са от основно значение. Те трябва да са съобразени с нуждите на всеки работник и да са разработени така, че да позволяват на всеки един да управлява собственото си професионално бъдеще. Тези схеми може да

включват елементи като смяна, пренасочване, повишаване на квалификацията или подкрепа за нови проекти. Обучението и преквалификацията на работниците са важни и трябва да бъдат подкрепяни от държавата. Активното ангажиране на работниците е важно, тъй като някои от тях може да се нуждаят от допълнителна подкрепа, за да се престрашат да се включат в обучение. При всички представени тук успешни казуси са налице планове за преход, които включват елементи, гарантиращи продължаващото развитие и професионалното бъдеще на засегнатите от реструктурирането работници. В областта на обучението, примерът на „Б.“, Германия, е показателен за това как в труден период обучението може да се използва, за да се гарантира продължаваща заетост и придобиване на умения от персонала на

фирмата. Важно е да има механизми за валидиране на ефективността на схемите за преход.

- **Предприемачество.** Подкрепата за предприемачеството е основна част от управлението на промяната. Не всички работници, за които има риск да загубят работата си в резултат от реструктурирането, ще имат желание да започнат свой бизнес. Някои, обаче, ще искат да опитат и трябва да бъдат насърчени да го направят чрез целенасочена подкрепа и съвети, предоставени от социалните партньори, държавата и специализираните в тази област агенции. Например, службата за бизнес консултации беше създадена, за да подпомага работниците, които пожелаха да започнат свой бизнес след като загубиха работата си в резултат от реорганизацията на румънската петролна и газова компания „Петром“.
- **Овластяване на работниците.** Един от ключовите фактори за успеха на програмите за управление на промяната е овластяването на работниците, за да могат те сами да поемат отговорност за бъдещето си. Пасивните мерки и подходите „отгоре надолу“ не водят до успешни преходи в заетостта. Реструктурирането на петролната и газова компания „Петром“ в Румъния е добър пример за насърчване на работниците да търсят алтернативни професионални пътища чрез методи като пренасочване, консултиране, обучение и бизнес съвети. Пренаемането и стажовете за подкрепените през първата фаза на плана за реструктуриране достигат 84%.
- **Секторни и регионални планове.** Плановете за управление на промяната трябва да включват секторни и регионални раздели, за да отговорят на кон-

кретните потребности на секторите и регионите. Настоящият проект включва редица казуси с регионална насоченост. Френският казус „Мекалоар“, например, касае сектор, засегнат от упадъка на индустрията в един конкретен регион. По същия начин, германският проект „Емшер парк“ има за цел да възроди и развие конкретен регион след неговата деиндустриализация.

- **Привличане на МСП.** Включването на МСП представлява особено голямо предизвикателство при управлението на промяната, тъй като обикновено структурите на социалния диалог там не са така добре развити както в по-големите фирми и те нямат същия достъп до финансови ресурси. Следователно, целенасочените мерки в помощ на МСП ще им позволят да получат достъп до европейските фондове, когато това е

необходимо, и ще намалят бюрократичната тежест върху тях. Френският казус с клъстера от МСП (Мекалоар) е добър пример за това как МСП могат да си сътрудничат с цел иновации и промяна.

- Успешното изпълнение и приключване на една програма за управление на промяната изисква:
 - **Непредубеденост.** Важно е да се отчетат всички възможности, когато се преценява кои мерки да се включат в плана за управление на промяната, дори и такива, които в национален контекст изглеждат необичайни или твърде екзотични, като например някои типове гъвкава заетост. Казусът „Б.“ от Германия показва, че съкратеното работно време, в съчетание с период на обучение, дава добри резултати. Тази програма е включвала и стимулиране на служителите към иновации, с които

да допринасят за бъдещото развитие на фирмата след края на рецесията.

- **Ясни цели.** Програмите за управление на промяната трябва да съдържат ясни цели, по които страните са постигнали съгласие. Това е особено важно в случаите на свиване на щата и съкращаване на разходите. Работниците трябва да знаят, дали работните им места са сигурни или не. Когато са наясно с това, те могат да предприемат необходимите стъпки с оглед на реалностите.
- **График.** За да се гарантира изпълнението на мерките, те трябва да са част от съгласуван график. Трябва да има орган по координацията – в идеалния случай съставен на тристранна основа – който да осъществява наблюдение. Германският казус „Емшер парк“ е пример за много мащабен проект със строг график и дългосрочна визия.

2.3 Оценка и наблюдение

- Текущо наблюдение. Приетите мерки за промяна трябва да бъдат обект на съгласувано текущо наблюдение. Това ще позволи при необходимост да се внасят корекции в управлението на промяната. „Емшер парк“, Германия, е пример за дългосрочен проект, при който текущото наблюдение е в основен елемент от цялостния план.
- Наблюдение от широк кръг заинтересовани страни. Органът за наблюдение трябва да обхване възможно най-много заинтересовани страни, за да бъде наистина представителен.
- Независима оценка. Трябва да се направи окончателна оценка на мерките, която да бъде валидирана от независими експерти и след това да бъде оповестена. Тя трябва да включва информация за

това кое е дало резултат и кое не, която да се използва в бъдещи планове за управление на реструктурирането. Използването на показатели за въздействие и резултати би придало допълнителна тежест на оценката.

- Разпространение. Ключовите фактори за успеха трябва да бъдат споделяни като добри практики, както на национално, така и на международно равнище.



Заклучения

Проектът „ФОРМ Пакт“ предостави ценни познания и разбиране за начините на прогнозиране и управление на промяната в четирите държави-членки на ЕС – Франция, Германия, България и Румъния (вж. подготовените от всяка една от страните преди семинарите Дискусионни доклади). Една от основните цели на този проект беше да насърчи обмена на свързани с прогнозирането и управлението на промяната практики между социалните партньори и публичните органи в посочените по-горе страни чрез провеждането на серия тристранни семинари. Представените и дискутирани по време на семинарите казуси демонстрираха как социалните партньори и държавата реагират на промяната при различни обстоятелства, в различни сектори и в контекста на различни икономически и индустриални отношения. Справедливо би било да се каже, че страни като Франция и Германия имат по-дълга история на съвместна работа и двустранно/тристранно сътрудничество, отколкото

България и Румъния, където институциите и процедурите са налице едва от 25 години насам. Това може да изглежда много, но в действителност е необходим значителен период от време, за да може практиките наистина да се утвърдят, особено в контекста на тежки икономически сривове и сътресения. Отчетена беше нуждата от регулаторна рамка, която да позволи преминаването от спорадични интервенции към системен процес на сътрудничество, на много нива и с участието на широк кръг заинтересовани, при планирането, изпълнението и наблюдението на подготовката за икономически и социални промени, така че да се премине от „реактивен“ към „проактивен“ подход. Нещо повече, осъзната беше първостепенната роля на образованието и обучението за успешния преход на икономиките и необходимостта от установяването на непрекъсната синергия между социалните партньори, държавата и различните заинтересовани страни, като например бизнес общност-

та, двустранните и тристранни институции, научните институти и изпълнителните агенции.

Независимо от това, във всички страни има добри примери по отношение на подготовката за промяната. Очертах се две основни области на дейност:

- Изпреварване на промяната, състоящо се от дейности по икономическо прогнозиране и предвиждане – в частност, във връзка с необходимите в различни сфери на дейност умения;
- Подготовка за промяната, която включва обучение и политики на пазара на труда, социален диалог и местно развитие.

Въпреки че има големи различия по отношение на националния контекст и обстоятелства, представените казуси и семинарните дискусии във всички страни изведоха някои общи теми. Тук се включват фактори като създаване на съответни структури и процедури, изграж-

дане на доверие, припознаване на процеса, ранно предвиждане и активно участие, необходимост от стратегически цели и стратегическо мислене и подкрепа от основните участници – държавата, висшето фирмено ръководство и институциите, които могат да финансират програмите за реструктуриране, включително европейските финансиращи органи.

Управлението на промяната се възприема като управляем процес, основаващ се на стабилно лидерство за постигане на дългосрочни цели и справедливо управление с цел постепенна адаптация. В този контекст промяната се описва като процес, в който поведенческите модели, знание и практики се използват, за да помогнат на организациите да постигнат по-голяма ефективност, включително подобро качество на живот, повишена производителност и повече услуги. В същото време, бяха идентифицирани и много препятствия и ограничения – например, силни

защитни механизми, водещи до съпротива на промяната, страх от несигурността, неохота за скок в неизвестността и др. – не непременно свързани с конкретен казус, а по-скоро общовалидни. За да бъдат преодолените тези пречки е нужен ефективен диалог, който води към промяна, когато е налице достъп до адекватна информация, взаимно доверие, капацитет за изготвяне на обосновани планове още при първите признаци за настъпване на кризата, екипен дух, лидерски умения, обучение за развиване на умения за водене на преговори и комуникация, специално внимание към МСП.

Макар не всички споделени по време на семинарите практики да могат лесно да прекратят националните граници, нашата цел беше да акцентираме върху ключовите фактори за успех в хода на подготовката за промяна и да ги представим в тези насоки. Вярваме, че съдържащите се в настоящите насоки принципи са универсални и приложими към различни икономически,

културни, социални и институционални обстоятелства.

Управлението на промяната се възприема като управляем процес, основаващ се на стабилно лидерство за постигане на дългосрочни цели и справедливо управление с цел постепенна адаптация. В този контекст промяната се описва като процес, в който поведенческите модели, знание и практики се използват, за да помогнат на организациите да постигнат по-голяма ефективност, включително подобрено качество на живот, повишена производителност и повече услуги. В

същото време, бяха идентифицирани и много препятствия и ограничения – например, силни защитни механизми, водещи до съпротива на промяната, страх от несигурността, неохота за скок в неизвестността и др. – не непременно свързани с конкретен казус, а по-скоро общовалидни. За да бъдат преодолените тези пречки е нужен ефективен диалог, който води към промяна, когато е налице достъп до адекватна информация, взаимно доверие, капацитет за изготвяне на обосновани планове още при първите признаци за настъпване на кризата, екипен дух, лидерски

умения, обучение за развиване на умения за водене на преговори и комуникация, специално внимание към МСП.

Макар не всички споделени по време на семинарите практики да могат лесно да прекрачат националните граници, нашата цел беше да акцентираме върху ключовите фактори за успех в хода на подготовката за промяна и да ги представим в тези насоки. Вярваме, че съдържащите се в настоящите насоки принципи са универсални и приложими към различни икономически, културни, социални и институционални обстоятелства.

За допълнителна информация по “Ф.ОРМ. Пакт” проект: m.rossirizzi@itcilo.org

2014 – Design and layout by the International Training Centre of the ILO, Turin – Italy