



МСП, реструктуриране, иновации и социален диалог

от Ola Bergström

Ricardo Rodriguez

Wim Sprenger

Claude Emmanuel Triomphe

от името на мрежата IRENE



Увод за мрежата IRENE - р.3

1. МСП: сложен и независим свят - р.3

2. Какво различава реструктурирането на МСП ? - р.4

3. Социалният диалог и обществената подкрепа - р.5

4. Нововъведения - р.7

5. Заключение, препоръки и предложения - р.9

Референтна литература - р.12



RENEWALS

A project funded by the EU
DG Employment,
social affairs and inclusion

Мрежата IRENE и проектът Renewals

Създаден по време на семинар в Дъблин през 2003, IRENE (Innovative Restructuring - European Network of Experts или Европейска мрежа от експерти за иновативно реструктуриране) е мрежа на независими експерти – академици, практики, държавници, социални партньори, консултанти от различни страни: Белгия, България, Република Чехия, Франция, Германия, Италия, Полша, Португалия, Румъния, Словения, Испания, Швеция, Холандия и Великобритания. Тя е отворена и към нови партньори.

Работейки по проблемите на реструктурирането в Европа в социален и икономически аспект, с намерение да стимулира отговорни и иновативни практики, мрежата IRENE разработи няколко Европейски проекта: MIRE, AGIRE, HIRES, HIRES PUBLIC, ARENAS и др. и допринесе до голяма степен за Зелената книга, публикувана в ЕС (2012) по проблемите на реструктурирането и доклада по същата тема, публикуван от Европейския Парламент (2013).

IRENE има уеб-страница www.responsible-restructuring.eu. Освен участие в проекти и проучвания, IRENE ще разпространява регулярно публикации, свързани с нейните дейности.

Що касае проекта Renewals, той стартира през 2012, финансира се от ЕК и е фокусиран върху иновациите по време на криза в процесите по реструктуриране в две основни области : при МСП и в публичния сектор. Проектът се реализира чрез проучване на конкретни случаи и работни срещи на членовете на мрежата IRENE. Резултатите от него са представени в две „Тетрадки“ от срещите.



Увод за мрежата IRENE

В тази своя публикация мрежата IRENE представя основните си заключения, направени при изпълнение на Европейския проект "Renewals", фокусиран върху възможните иновации по време на криза при реструктуриране, както и в социалния ефект от тях, досега често пренебрегван, в малките и средни предприятия – МСП.

На база проучване на конкретни случаи и работни срещи на експерти от различни страни в ЕС /от Северна, Централна, Източна и Южна Европа/, както и от предишни студии от членовете на мрежата, бяха по-подробно оценени: разнообразието и проблемите при МСП, спецификите при тяхното често наричано „тихо“ реструктуриране, силата и слабостите на публичната подкрепа и – на социалния диалог в този процес. Когато говорим за иновации от гл. точка на организация, управление и диалог; професионално ориентиране и благосъстояние, дефинирахме изводи, касаещи:

- Различното и стратегическо мислене;
- Премахване на клаузите, изключващи МСП;
- Приемане на специфични схеми за пре-квалификация и подкрепа за МСП;
- Развиване на нов стил на диалог с и в МСП.

I. МСП: сложен и независим свят

Малките и средни предприятия – МСП представляват гръбнака на икономиката на ЕС – техният дял възлиза на 99.8 % от не-финансовите предприятия през 2012, или 20.7 милиона компании. Дефинирани като предприятия с не повече от 250 служители, разглеждани като независими (от други предприятия) и с продажби не надвишаващи 50 милиона евро, или с годишен оборот по-малък от 43 милиона евро, МСП са категоризирани в три групи: средни (от 50 до 249 служители, 1,1% от компаниите), малки (от 10 до 49, 6,5% от компаниите) и микро предприятия (с по-малко от 10 служители, представляващи 92,2% т.е огромното мнозинство от компаниите). От гл. точка трудова заетост, МСП включват 2/3 от всички служители (около 67.4 % от работните места в не-финансовата сфера за 2012 г.). Основните им дейности са съсредоточени в строителството, ремонтните дейности, сделките с

недвижимо имущество, хотелския бизнес, хранителната промишленост, техническите дейности и търговията.

Общото между МСП е системата им на действие, с цялата им специфика, като на първо място се поставя ролята на управителя/собственика. Често, той активно участва в създаването и управлението на компанията, както и в решаване проблемите на персонала и условията на труд. Това значително усложнява неговата задача при необходимост от вземане на решения. Познати са няколко типа „поведение“ на управителя в тези случаи – в зависимост от това дали е фамилна компания или управител на цялата дейност (което води до известна нестабилност във фирмата) вкл. стратегически управител (на външен договор), който взема ежедневни решения за екипа. В зависимост от конкретните случаи тази ситуация би могла да се разглежда както като капан, така и като благоприятно обстоятелство: в МСП има малко „разстояние“



между процесите на вземане на решение и тяхното изпълнение. Т.е. командната верига е или много къса, или въобще липсва. Има пряка комуникация между този, който взема решение и този, който го изпълнява. И така решенията бързо могат да се реализират.

Предвид интензивното аутсорсване и дейности като поддоставчик – 17% от всички предприятия в ЕС са ангажирани като поддоставчици, което ги прави свързани де юре и де факто в групи (не задължително много големи), МСП стават вътрешно все по-зависими – помежду си и с големи компании – и така са все по-уязвими, особено ако имат ограничен брой клиенти.

2. Какво различава реструктурирането на МСП ?

Двигатели и форми

Реструктурирането в МСП е предизвикано от комбинация от вътрешни и външни фактори. Докато външните, като напр. развитие, публични политики, глобализация или технически прогрес са едни и същи както при големите компании (с някои разлики в крайния ефект), вътрешните такива са много специфични в МСП. Напр. амбицията на предприемачите да разширят бизнес влиянието си, вътрешна реорганизация, ограничен финансов и човешки ресурс, аутсорсинг, намаляване на разходите или повишаване ефективността, зависимост от някои клиенти или доставчици, изискващи промени в собствеността, което води до нови управленски подходи и бизнес идеи.

Реструктурирането в МСП често се реализира като комбинация от различни събития, а не единично действие. Най-често срещаната форма на реструктуриране при МСП е т.н «вътрешно реструктуриране» - като промяна на вътрешните процеси или структури, диверсификацията им или бизнес трансфери. Банкрутите/закриването или

процедурите по тяхното елиминиране също са типични сред МСП, както и разширяването на бизнеса (включително интернационализирането му въпреки че, МСП по принцип, го реализират по-трудно, в сравнение с по-големи фирми). Аутсорсингът има нарастващото значение, но при МСП е по-недоразвит особено в новите страни-членки, в които МСП са по-скоро «приемници» на изпълнителски дейности, отколкото на аутсорсинг от тяхна страна. За сливания и придобивания, ре-локация и изнасяне/делокализация няма много информация относно МСП в цяла Европа.

Нещо повече, реструктурирането на големите компании често оказва силно влияние върху МСП в конкретния регион, или във веригата за услуги и производство, в които голямата компания е основен играч. МСП имат допълващи задачи и дейности като елемент от основната дейност на големите предприятия: напр. услуги като: хранене, транспорт, охрана, център за обслужване на клиенти и др. От друга страна, те могат да бъдат компонент от “гъвкавата кожа” на едно дружество, гарантирайки трудовата заетост в него. Не е лесно да се вземе решение за възможните последици от реструктурирането на големите компании, към които МСП функционират, тъй като те служат главно като снабдител или доставчик на услуги.

“Тихо реструктуриране” и конкретни последици

Интересен феномен в реструктурирането е т.н “тихо реструктуриране”. Дори ако много МСП изпаднат в несъстоятелност и, съответно, уволнят всичките си служители, тези уволнения свързани с реструктурирането идват главно от МСП, а не от големите корпорации и засегнатите хора не са във фокуса на обществото, и медиите, на обществените политики, или обществените фондове и в дневния ред на социалните партньори. Тогава съществуват следните ефекти от реструктурирането:



- В МСП, в много по-голяма степен от големите компании, реструктурирането се управлява по бърз метод и не се създава средно/дългосрочна стратегия. Бидейки силно зависими от големите компании, участващите в реструктурирането МСП са оставени сами да управляват всички икономически и социални последици от него;

- В повечето случаи, работодателите в МСП се колебаят дали да започнат дейности по реструктуриране. Голямата продължителност на този процес може да доведе до загуби и риск от несъстоятелност, вместо от подобряване на икономическата жизнеспособност на предприятието.

- По същите причини, по-специално в секторите с производство, те се опитват да задържат служителите си колкото е възможно по-дълго и да забавят максимално болезнените решения, свързани с уволненията. Уволнението като «последно решение» вероятно е по-ефективно в МСП, отколкото в големите предприятия, но последиците по отношение устойчивостта им са доста неясни;

- След като бъдат взети решения, рядко се провеждат вътрешни обсъждания и консултации, и няма достатъчен ресурс за подкрепа на хората които ще напуснат МСП. Повечето МСП имат ограничена възможност за пре-назначаване на работници с други функции в организацията, когато работните места са лимитирани.

- Горното, освен негативното въздействие върху трудовата заетост, влияе и на здравословното състояние на хората както и на възможността им за намиране на нова работа.

3. Социалният диалог и обществената подкрепа

Официален/неофициален диалог

По отношение на социалния диалог, връзките между управлението, представителите на персонала и персонала като цяло в МПС, обикновено не са особено официални и се основават на междуличностния контакт. Тази специфична връзка между собственик/управител и служителите могат да се разглеждат като силна страна на МСП, когато нещата вървят добре (въдъхновяваща атмосфера, добри лични контакти, МСП като едно семейство), но също така може да бъде и слабост, когато има риск за оцеляване на предприятието. И проучванията на конкретни казуси, показват че МСП не са в състояние да “използват” социалния диалог по новаторски начин.

През 2009 г., 20% (в най-добрия случай) от МСП са имали участие в работнически съвети или в официално представителство на служителите. Избраните представители обаче не са обучени достатъчно и често не са в състояние да изпълнят своята роля за “ранно предупреждение” по икономическите въпроси, или условията на труд. Синдикалното представителство обикновено е слабо и не добре организирано в тях. МСП основно са част от секторно и/или териториално колективно договаряне., но то не винаги е адекватно за служителите им, а често е по-неблагоприятно. Така че социалният диалог в МСП няма много сходство с този в по-големите компании. .

Социалният диалог при реструктуриране

Както Eurofund отбелязва „не съществува законодателство или споразумение между социалните партньори, което да покрива проблемите на реструктурирането в МСП, тъй като броят на заетите лица е твърде малък, за да се създадат задължения



и традиции за социален диалог в ситуация на реструктуриране». Тази специфична ситуация прави проблемно участието на синдикатите в процесите на реструктуриране. Респективно-социални планове рядко съществуват и са тема за социален диалог главно в големи компании при реструктуриране.

Специфичните индустриални отношения при МСП затрудняват разработването на новаторски мерки за реструктуриране чрез социалния диалог. Чести са случаите, в които синдикатите заплашват със стачки, за да защитят работните места на техните членове, вместо да дискутират оцеляването на предприятието с ръководителите и доказват колебанието на ръководството за споделяне на информация с представителите на работниците, поради авторитарни причини, или просто защото разглеждат социалния диалог като външно вмешателство. Това означава, че е трудно да се създаде и поддържа конструктивен социален диалог.

Тъй като много МСП нямат локален синдикат или представители на служителите на работното място, те често са секторно или териториално организирани и представени. Поради това, подходът за справяне с уволненията или намирането на алтернативни решения идва от тези външни нива. От една страна, мерките договорени посредством социалния диалог дават възможност на синдикатите да намерят варианти за работни места на техните членове. От друга страна обаче, работодателите нямат необходимата информация, тъй като тя е предоставена от местните представители на синдикатите, за алтернативи при уволнение и за законодателните изисквания, които ги касаят. Въпреки това, независимо от изброените трудности, при сравняване на различен национален опит се вижда, че социалният диалог може да допринесе за развитието на мерки за управление на реструктурирането не само по време на криза, но също така и за по-продължителен срок.

Подкрепа за МСП при реструктуриране

Подкрепата на работниците за професионално преориентиране най-често се среща в големите компании и в много по-малка степен при МСП. Има няколко възможни причини за това изключване на МСП:

- **Законови ограничения за колективните уволнения:** В много страни-членки, правилата за колективни уволнения са валидни само за фирми с персонал над прага на МСП и така излагат техните служители на несигурност и заплаха без юридически и практически защити. Освен това, няма стимули за работодателите за каквито и да било мерки като схеми за пре-квалификация или други форми на подкрепа за съкратените работници в техните социални планове при необходимост от масови уволнения.

- **Ограничени ресурси.** По-големите компании имат ресурси за осигуряване на съкратените работници с подкрепа за пре-квалификация, дори когато икономическите условия са трудни. За МСП тези ресурси не са лесни за осигуряване: те обикновено не са планирани и по тази причина се удължава и периода на реструктуриране. В много случаи, съществува и тенденция при мениджърите на МСП да отложат мерките за реструктуриране, вместо да започнат този процес, когато съществуват ресурси за финансиране. Нещо повече, когато големи компании започват реструктуриране и съкращения, обикновено в социалните им планове не са предвидени социални мерки за МСП.

- **Обществен натиск:** По-големите предприятия, когато започват уволнения, често предвиждат мерки за съкратените работници за компенсация поради съществуващия обществен натиск върху тях. По-малките предприятия, които не са изложени на такъв натиск, не предвиждат конкретни мерки за подкрепа на техните уволнени работници на доброволна основа.



- Липса на прозрачност и информация за наличните инструменти. Тъй като МСП обикновено не се ангажират в дейности по реструктуриране от ден за ден, те често нямат необходимия опит или познания за мерките, които могат да се ползват за управление реструктурирането. Работодателите в тях не винаги разполагат с информация за колективния трудов договор или съществуващите мерки за подкрепа. Често администрацията на високо равнище представлява по-голяма тежест в МСП, отколкото в по-големите фирми. Подкрепата, която се основава на конкуренцията може да причини по-неблагоприятни последици за МСП, при които добри резултати се получават в по-лимитиран диапазон и за по-дългосрочни хоризонти.

- Допустимост: за обществените поръчки и достъпа до мерките за подпомагане, критериите са по-трудни за изпълнение от страна на МСП. Тъй като мерките, включени в програмите за подпомагане обикновено не са осигурени за работниците с алтернативни режими на работа (срочни договори и наети на непълно работно време), много от работниците или служителите в МСП не могат да се възползват от тези мерки, дори ако техните работодатели са страна по съответно Споразумение за подпомагане. Т.е. дори да са много работниците и служителите в МСП, най-уязвимите от тях не са включени в тези мерки при реструктуриране.

Необходимо е информираността на МСП да нараства в цяла Европа. Гласувани бяха законодателни актове за малкия бизнес. От гл.т. на компанията, наличието на подходяща подкрепа, достъп до финансиране (включително подкрепящо поведение на банки), по-ниска степен на административната тежест и връзки с бизнес партньорите, както и бизнес средата като цяло са решаващи за реструктурирането в МПС. Въпреки това, пре-квалификацията за нови работни функции остава де факто проблем въпреки наличието на интересни практики в някои страни.

4. Нововъведения

Макар че МСП бяха силно повлияни от кризата по-отношение закриване и банкрут, намаляването на трудовата заетост и др. се отбелязват и редица новаторски, по-малко болезнена решения. Настоящият проект идентифицира такива нововъведения, които биха могли да бъдат класифицирани в две категории:

Управление, стратегическо мислене и алианси

За да се избегне намаляването на работни места и се ограничи рискът от брутална промяна, е необходимо да започне решаване на проблемите с голям резерв от време. Реструктурирането и особено това, свързано с кризата, действа като катализатор или фактор за пре-настройване на някои компании от пасивна към по-активна и изпреварваща позиция. Такъв е случаят напр. в региона Nord-Pas de Calais благодарение на консултантските услуги от Френския ARACT. Компанията обаче, които ползват този метод следва да имат достатъчно ресурси и възможности за маневриране. Първо предизвикателство в тези случаи е капацитетът на всички заинтересовани страни да работят заедно, за да генерират нови планове за развитие на компанията. Второто - да се изгради нова организационна структура за ефективно използване на съществуващите умения в рамките на компанията или чрез разработване на нови работни схеми. Много често, корпоративният проект за «възстановяване» е на база съкращаване времето за изпълнение, подобряване на качеството, иновации, сложност и повишена отговорност.

Подобен подход е бил приет от лидера на холандската компания Olijslager за бояджийски услуги. Изпреварвайки промените, наложени от кризата, той решил да скъса с миналото като натоварил с отговорността служителите си да генерират подобрения. Предложенията за промени, генерирани от персонала били незабавно



реализирани. По собствените му думи: “ В 5 ч. и 15 минути с китайска храна и флипчарт, ние генерирахме подобренията. Това помогна за изграждане на доверие в нивото под управляващата дирекция. Средните мениджъри взеха голямо участие. Аз високо оцених приноса им и тяхната заинтересованост. Предоставих на персонала много информация. Нашите проекти винаги са били извършвани от две или три лица. Броят на жалбите намаля и по този начин възвръщаемостта на инвестициите се подобри невероятно.” Olijslager беше създал работнически съвет и генералният мениджър наитина остана доволен от своята роля в процеса на промяна: “Съответно, бяха решени въпроси от компетентността на главния мениджър. Така се контролира прозрачността на отговорите на тези въпросите”. Въпреки това, синдикатите не са участвали активно в процеса на промяна. Генералният мениджър не е изразил съжаление за липсата им: “Това е голямо предимство, тъй като се запазва барикадно поведение извън компанията”.

Друг факт е, че иновации не могат да бъдат въведени в една единствена компания, а между тях, както се случи компания, а между тях, както се случи с Mécaloire във Франция. Създаден през 2010 г., като бизнес съюз за справяне с постоянния спад в постоянния спад в индустрията за метални изделия, Mécaloire, в който в началото се събраха 30 компании, сега наброява повече от 150 МПС с общо около 3500 души, със среден числен състав/фирма между 10 и 15 служители. Този клъстер компенсирателно компенсира относителната липса на достъп до вътрешния (и експортните) пазари на своите членове и намалява административната тежест. Освен това, тъй като използва под-изпълнители в металургичната промишленост, той избягва ниските тарифи на първичните доставчици. Финансиран от публични субсидии, Mécaloire позволява на членовете си да разработват общи проекти и да намалят кризисното въздействие върху оборота, върху търговското развитие и върху всички бизнес аспекти. Сред главните нововъведения за своите членове, клъстерът въведе:

- Заседания на работни групи и други общности, участващи общо в различни процеси, производство на продукти или интегрирани решения и поемащи нови купувачи или доставчици от големи групировки и МСП.
- Споразумение относно управлението на работните места и уменията, подписано през 2011 г. с публичните органи и включващо 20 компании. То има за цел да «картографира» работните места, уменията и ноу-хау, особено тези рискуващи да бъдат съкратени, за да се планира заетост и потребности от обучение на местно ниво и да се подобри управлението на човешките ресурси особено в много малките фирми. Това позволява подписване на общи договори от няколко МСП, взаимна помощ в случай на съкращаване на работни места, споделяне на отговорности за персонала и въвеждане на по-добри практики за управление на човешките ресурси.

Диалог и благосъстояние

Много интересен е случаят с италианската фирма Теусо, която решава проблема за благосъстоянието заедно с този за оцеляването на компанията и запазването на работни места чрез “Организационна стратегия”. Социалните партньори, изправени пред структурни промени, започнаха допълване на знанията и уменията на персонала, за да бъде готов когато кризата бъде преодоляна, чрез образователни действия, включващи значителен процент от персонала, подлежащ и не на уволнение. Следвайки прероръките на HIRES и PSYRES за социално подпомагане и комуникация, средните мениджъри, жертвите – уволнените хора - и тези, които остават в компанията - бяха включени в конкретни действия и семинари. Служители и работници от различните служби, от двата пола и различни по възраст бяха включени в обучение за промяна на управлението, работа в екип, творчество и самостоятелно поемане на ангажимент. Това позволи на активните членове на персонала да получат международно признати сертификати, които улесняват както процеса на интернационализация, така



и вътрешните и външни назначения и пре-назначения.

Социалният диалог на секторно и териториално равнище може също да играе новаторска роля за подкрепа на МСП и техните служители в криза.

Такъв е случаят в Швеция, където фондации и съвети за сигурност на работното място, създадени от социалните партньори, предлагат подкрепа на служителите и мениджърите от всякакви компании, независимо от техния размер: уволнените работници от МСП (с малко работни места) представляват лъвският дял от участниците в тези фондации (80 % от подкрепените чрез преназначаване «сини якички» чрез Съвета за сигурност са били заети в МСП). Фондациите и съветите са организирани според професионални области, основно в тези, където съществува колективно договаряне. В горния случай това касае главно т.н. «сини и бели якички» работници и служители. Този шведски модел не предоставя услуги на МСП, но работи като застрахователна фирма, в която всички работодатели споделят риска, и в двете групи – в малки и в големи компании. И не на последно място, този шведски опит предлага постоянна и стабилна помощ на компаниите и работниците: не само във време на криза, но и в други периоди на трудности.

За разлика от горните случаи, италианската ELBA и холандската АСО бяха главно свързани с кризата, по-конкретно с отношение към секторното или териториално развитие и най-вече фокусирани върху МСП.

Влиянието на ELBA (Ente Bilaterale Lombardo dell'Artigianato) в Ломбардия във въздухоплавателния сектор се дължи главно на социалните партньори, които решиха да трансформират двустранния орган на сътрудничество от “полезен инструмент” на “централен инструмент” с цел да се насърчи конкурентоспособността и социалното сближаване след подписаните в 2010 г., споразумения. Разширявайки схемите за МПС, те създават много ефективни стимули за тях да се присъединят към вече подписаните споразумения. Така, увеличението на

вноските позволява на служителите и работодателите да посрещнат по-безболезнено кризата и запазят благосъстоянието, дори когато ко-финансирането от работодателите и работниците е погълнато от разработената в 2012 г. реформа на трудовия пазар, внедрена през 2013 г.

В Холандия, социалните партньори в строителния сектор, създават АСО (Анти Cyclish Orleiden), който облекчи всички компании в сектора (главно МСП) и обучението чрез секторни обучителни фондове. Замислен като анти-цикличен инструмент - да се използва по време на работа за кратки периоди - той позволява преквалификация и надграждане на умения в много компании. Персоналът на компаниите, засегнати от икономическата криза може да се преквалифицира или да придобие специализирани умения. Много МСП са взели участие в такава схема. Повече от половината им служители - сред тях много по-възрастни работници – са избрали модули, признати с професионална диплома. Но този опит, планиран да продължи за срок от 2 години, бе спрял преди пълната му реализация и не успя да спаси всички компании, които го използваха. Част от обучените служители бяха обречени на безработица.

5. Заключение, препоръки и предложения

Да се учим от реструктурирането на МСП

Реструктурирането е признато като повтарящ се и непрекъснат процес. Но ученето от опита на реструктуриране в МСП е много рядко, независимо от факта, че в тях се извършва огромна част от всички реструктурирания. Поради това е необходимо да се наблюдава реструктурирането и неговите последици в МСП с цел да се стартира обучителен процес на актьорите, участващи в него по начин, че опитът и диагнозата от него да бъдат използвани в този «омагьосан кръг» от изпреварване на промените



и устойчивите социо-икономически стратегии за развитие. Затова препоръчваме развиване на:

- Специфично образование и обучение по реструктуриране на мениджърите на МСП (често оставяни сами в процеса), на представителите на служителите и работници, без да се копира опита в големите компании;;
- Системен мониторинг на процесите на реструктуриране на МСП в целия ЕС;
- Външни мерки, подпомагащи МСП по време на реструктуриране (за социален диалог, заетост и преназначаване и т.н.). .

Отчитане разнообразието и зависимостта от политиките за МСП

Вниманието върху МСП е основно в ЕС, но и в доста страни са приети специфични политики за стимулиране на МСП и тяхното развитие. Въпреки това, опитът ни показва, че това не е достатъчно! МСП са много разнообразни, с огромни различия между микро, малки и средни предприятия и това е доста важен фактор при разглеждането им. С оглед на тази много-фасетна реалност дали има логика те да бъдат разглеждани пакетно за всякакви, освен за административни цели?

Освен това, още един факт често се пренебрегва, а именно че зависимостта от големите групи на МСП често е променлива, или че съществува взаимозависимост между тях. Обществената, частната пък и на компаниите политики трябва да вземат предвид това разнообразие, сложност и взаимозависимост, особено в операциите по реструктуриране. Необходима е предварителна оценка на реструктурирането по цялата верига, създаваща стойност, взаимна подкрепа както относно уволненията, така и за наемането на работници и обучението им, за обмен на информация и насърчаване на иновациите, с цел нашите настоящи и бъдещи икономически системи да станат екологични, социално устойчиви и привлекателни.

Подкрепящо стратегическо мислене и съюзи

Засегнати от “тихото” реструктуриране, МСП са много по-противодействащи, отколкото активни по време на криза и реструктуриране. И липсата на проактивни или изпреварващи стратегии могат да бъдат много болезнени и за предприятията, и за работниците. МСП трябва не само да се справят с кризата, но също така да се разработят и да преосмислят своите модели. Поради това :

- Стратегическото мислене, не само от собствениците и мениджърите, но и от служителите, често пренебрегвани, трябва да бъде много по-добре развито и подкрепено от обществените политики - на национално или регионално равнище, както и от организациите на работодателите.

- Ролята на трета страна (консултант, посредник, и т.н.), ако не е манипулиран от конкуренти или основни клиенти, може да бъде от основно значение и да създаде работещ модел, а лесният достъп до него е много съществен.

- Съюзи на МСП- чрез кълстери, клубове и др. - които се доказали своята успешност и въпреки пречките, свързани с традиционно индивидуалистичната предприемаческа култура, трябва да бъдат насърчавани и подкрепяни. Особено при тази глобализация и между-национална мобилност.

Да се абстрахираме от изключенията и да разработим конкретни рамки за пре-квалифициране и професионален преход.

По време на криза, загубите на работни места в МСП съставляват значителен дял. Но все още има твърде много МСП, които са изключени от схемите за пре-квалификация и професионален преход –много от които твърде тежки, не достатъчно бързо реактивни



– измислени и създадени от и за големи компании и не приложими за МСП. Освен това, в рамките на ЕС, МСП са изключени от много разпоредби, особено относно заетостта и социалната сфера. Този начин на мислене, много разпространен, е свързан с тежка административната тежест или с бюрокрацията. Но до каква степен тези изключения де юре работят в полза на МСП де факто? Например, ако социалният диалог не се реализира в малките фирми поради липса на задължение, това ги засяга много силно при реструктуриране. И когато липсва подкрепа за работниците в МСП за професионален преход, не съществуват и равни шансове за тях.

Това може и трябва да се преодолее и опитът показва, че е напълно възможно. Премахването на тези изключения може да направи МСП по-силни, както и ако се разработят специфични стратегии за МСП. Това ще бъде стимул за по-новаторски подход и подкрепа когато те бъдат изправени пред засилена конкуренция. В това отношение,

- Директивата относно колективните уволнения следва да бъде преработена, за да обхване различни по размер предприятия и различни форми за прекратяване на договорите (отворен тип, с фиксирана продължителност, временни ...);
- Преходът следва да се разглежда в широк смисъл: Заетостта е важен въпрос, но не е единствен; организационното благополучие е полезна концепция и за МСП, и за работниците;
- Професионалните преходи следва да имат предимство пред финансовите компенсации. Законодателството, социалният диалог и практиките на МСП трябва да разгледат този въпрос и -да бъдат последователни в инвестирането в човешкия капитал. Останалите финансови компенсации следва да се преустроят:

- като се създадат по устойчиви финансови системи, не свързани с кризата;

- чрез насърчаване на доброволни или колективни системи за осигуряване.

Подобряване на диалога и партньорствата при реструктуриране

Въпреки факта, че социалните партньори, когато съществуват такива, са доказали своята важна роля, социалният диалог не е най-силната страна в културата на МСП - съществуват определени причини за този факт. Диалогът по принцип не отсъства, но е много формален. Развиването и структурирането на социалния диалог в МСП изисква отчитане на тяхната култура, техните силни и слаби страни, техния междуличностен и гъвкав характер. В много случаи, този процес не може да бъде "изваден" от традициите и схемите в големите компании, но трябва да бъде съпроводен с нужното доверие, за да не бъде част от барикадното им поведение, а да се съобрази с разнообразието на култури и възможности на МСП. Синдикалните организации могат да играят положителна роля, ако «играят с картите» на МСП, предоставяйки им своята експертност и опит.

Следователно начинът да се представляват заинтересовани лица на МСП следва да е задължително новаторски и да внася подобрения, като това може да се случи по два канала, вътрешни и външни:

- В рамките на предприятията, чрез подобряване вътрешната комуникация и, по-специално, навременния обмен на информация. Гарантиране на честна комуникация и равно третиране, както за тези които остават, така и за онези, които напуснат.
- Извън предприятията да се развият териториални/секторни регламенти – адекватни за развитието на предприятията - за диалог между мениджъри и служители на МСП, и други заинтересовани страни. Също за изпреварващо информиране на регионалните социални партньори при реструктуриране. Или - регионални/секторни регламенти, които предвиждат колективно финансиране за социални планове и професионален преход.



Предложения за по-нататъшни дейности и изследвания

Тази студия на IRENE не обхваща всички въпроси, свързани с МСП, реструктурирането и социалния диалог. Необходими са по-задълбочен анализ и обмен на опит, особено новаторски. Затова се препоръчва провеждане на национално и Европейско равнище на дейности, които да се фокусират върху:

- Веригите, създаващи стойност и зависимостта на МСП от големите групи при реструктуриране,

както и на начините за намаляване на отрицателните последици от него;

- Нови колаборативни отношения между МСП и обмен на добри практики за «човешките ресурси»;

- Иновации на местно и секторно ниво за подкрепа на професионалните преходи и социалния диалог;

- Промени във връзка с управлението, работата и заетостта на младото поколение и възможностите за МСП..

Референтна литература

Bergström, O., Broughton, A. & Triomphe, C.E., EU Synthesis Report, 27 National Seminars, Anticipating and Managing Restructuring, European Commission, Brussels, 2010.

Eurostat, Enterprises by size class - overview of SMEs in the EU, Statistics in focus, 2008

IRENE network, European Principles for action, Preparing and managing restructuring for a sustainable future, 2011

IRENE network, Restructuring in Europe: our shared diagnosis, Response to the EU Green Paper "Restructuring and Structural Adjustment in the Context of the Economic Crisis", 2012

IRENE network, SMEs, restructuring, social dialogue, crisis and innovations, Renewals project, 2013

Kwiatkiewicz A., Flexible workers, modern work organisation or buffer arrangements? Paper prepared for International Conference, Sofia, 2012

Kieselbach T., Triomphe C.E., Armgarth E., Bagnara S., Elo A-L., Thomson G. and the European Expert Group, Health in Restructuring (HIRES) : recommendations, national responses and policy issues in the EU, Hamp, 2010

Mandl I., Restructuring in SMEs in Europe, Eurofound, 2013

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., De Jong T., Mockało Z., Steps towards sound change - Initiatives for ensuring employee well-being during restructuring, PSYRES consortium, 2011

Piore M., Sabel C., The second industrial divide. Basic books, New York, 1984

Voss, E (dir), European Social Dialogue, Achievements and challenges ahead, Results of the stock-taking survey amongst national social partners in the EU Member States and candidate countries, ETUC/ CES/ CEEP/ Business Europe/ UEAPME, Integrated programme for the social dialogue, Final synthesis Report, March 2011.