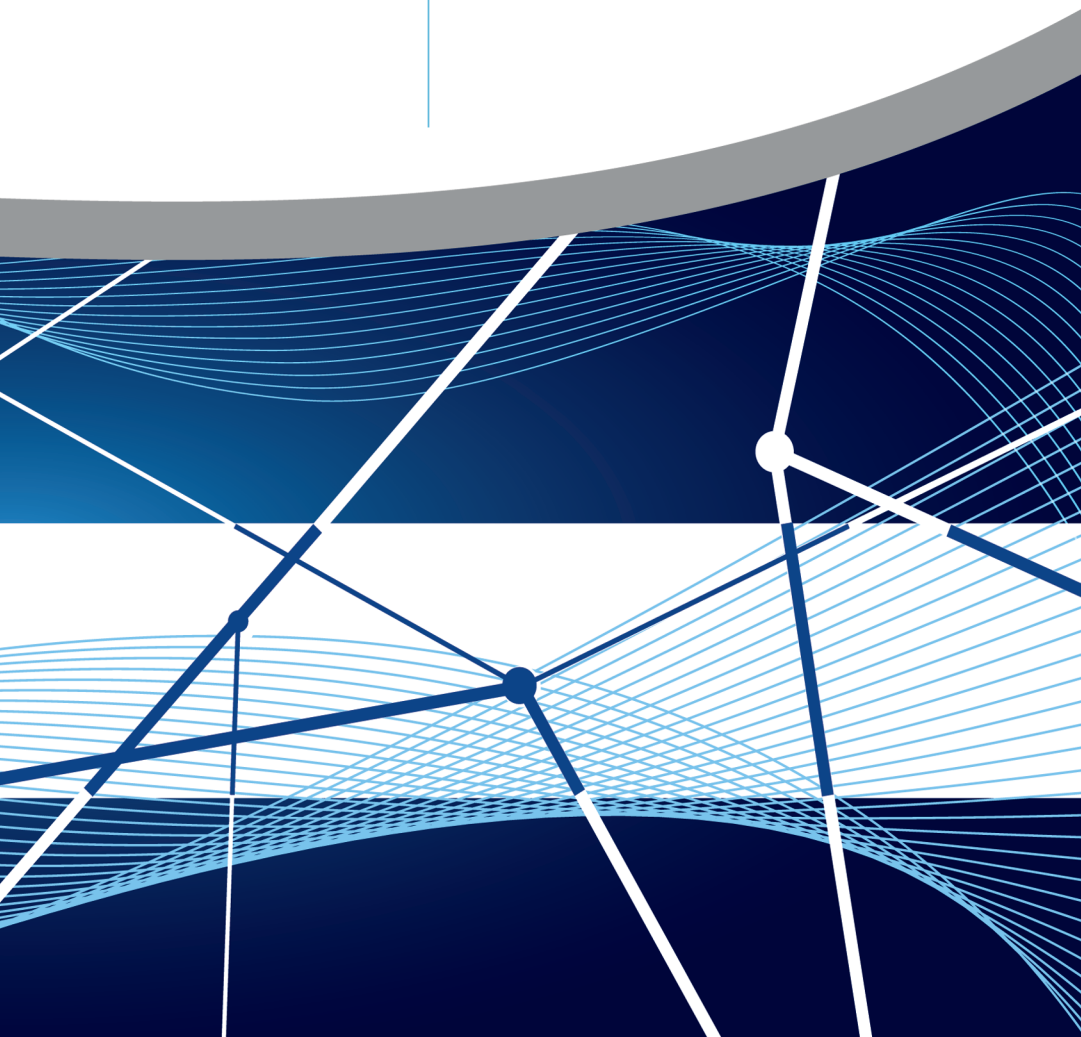




CONFEDERATION OF INDUSTRY
OF THE CZECH REPUBLIC

Változások előkészítése és kezelése





Network ProMCR

VÁLTOZÁSOK ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS KEZELÉSE

2012. december



A kiadvány a Vállalati szerkezetátalakítások proaktív menedzsmentje (Network ProMCR) című program keretében készült. A program az Európai Unió Foglalkoztatási és Társadalmi Szolidaritási Programja, a PROGRESS (2007–2013) támogatásával valósul meg.

A projekt keretében megvalósított felmérés elkészítését az Európai Unió Foglalkoztatási és Társadalmi Szolidaritási Programja, a PROGRESS (2007–2013) támogatta.

A PROGRESS programot az Európai Bizottság valósítja meg. Létrejöttének célja az, hogy a támogatáson keresztül hozzájáruljon az Európai Unió foglalkoztatási, szociális és esélyegyenlőségi célkitűzéseinek és az EURÓPA 2020 stratégia céljainak megvalósításához.

A hétéves program célja azoknak a szervezeteknek a támogatása, amelyek megfelelő és hatékony módon járnak hozzá a foglalkoztatási és szociális jogalkotási illetve politikaformálási folyamat sikeréhez az EU 27, EFTA_EAA és az EU-tagjelölt és csatlakozás előtt álló országokban.

Bővebb információ: <http://ec.europa.eu/progress>

Az itt ismertetett tartalom nem feltétlenül tükrözi az Európai Bizottság álláspontját.

Jelen publikáció beszerezhető a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetségétől, vagy ingyenesen letölthető a www.mgyosz.hu weboldáról.

Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége
1055 Budapest
Kossuth tér 6–8.

Budapest, 2012

Tartalom

Bevezetés	5
Szlovénia	
1. esettanulmány	9
2. esettanulmány	12
Cseh Köztársaság	
3. esettanulmány	15
4. esettanulmány	16
Magyarország	
5. esettanulmány	19
6. esettanulmány	21
A felmérés összegzése	25

Bevezetés

Az európai gazdaság versenyképessége, a tevékenységek és munkahelyek megőrzése egyre inkább attól függ, képesek-e a vállalkozások fokozni versenyképességüket, tudnak-e gyorsan, innovatív módon és egyenletesen alkalmazkodni a változásokhoz. Néhány tagállam pozitív exporteredménye arra utal, hogy a siker a globális piacokon nem csupán a versenyképes ár meghatározásán nyugszik, hanem sokkal több olyan tényezőn, amelyek szintén jelentős mértékben képesek befolyásolni a növekedést – ilyenek például az ágazati sajátosságok, az innováció és a munkaerő képzettségi szintje. E tényezők struktúrális gyengesége előrevetíti a válságot, és ma már nyilvánvaló, hogy e krízis kezelésére nincs egyetlen megfelelő válasz. Nem szükséges részleteznünk, hogy az a rendszer, amely a munkahelyek biztonsága köré épült, egyre kevésbé alkalmas arra, hogy megadja a tényleges esélyt a munkavállalók számára szakmai előmenetelük biztosítására, mert nem bátorítja őket eléggé arra, hogy alkalmazkodjanak a változásokhoz olyan időszakokban, amikor veszélyben a munkahelyük.

A megfelelően lebonyolított vállalati átszervezések azonban kezelhetik és megelőzhetik az ilyen helyzeteket. Az átszervezések negatív hatásának minimalizálása érdekében alapvető elvárás a preventív intézkedések alkalmazása. A munkaerő képzettsége és végzettsége egyik alapeleme a változásmenedzsmentnek, és fontos tényezője a hosszú távú vállalati sikernek.

A Network ProMCR program 2011 novembere és 2012 decembere között Szlovénia, a Cseh Köztársaság és Magyarország kilenc szervezetének együttműködésében valósult meg.

Partnereink a következő szervezetek voltak:

Munkaadói szövetségek:

- Szlovén Munkaadók Szövetsége (ZDS)
- Cseh Köztársaság Iparszövetsége (SP CR)
- Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ), Magyarország

Szakszervezetek:

- Szabad Szakszervezetek Szlovéniai Szövetsége (ZSSS)
- Cseh–Morva Szakszervezeti Konföderáció (CMKOS)
- Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége (MSZOSZ)

Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálatok:

- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, Magyarország (NFSZ)
- Szlovén Foglalkoztatási Szolgálat (ZRSZ)
- A Cseh Köztársaság Szociális és Munkaügyi Minisztériuma (MPSV)

A projekt megvalósítását szakmailag a BUSINESSEUROPE és az ILO Közép-Kelet Európai Regionális Irodája támogatta.

A Network ProMCR projekt célja az volt, hogy hozzájáruljon a szerkezetátalakítások kezelésében, a felkészülési folyamatban, a társadalmilag elfogadható válaszok kidolgozásában résztvevők szakértelmének és képességeinek fejlesztéséhez és minél szélesebb körben történő terjesztéséhez. A projekt célja volt:

- *partnerség kialakítása a szociális partnerek szervezetei és a változásmenedzsmentben résztvevő állami szervezetek között,*
- *felmérés lebonyolítása Szlovénia, a Cseh Köztársaság és Magyarország legfontosabb ipari szektorainak vállalatai körében;*
- *felhívni a figyelmet a válságmenedzsment kritikus pontjaira,*
- *ajánlások kidolgozása a szerkezetátalakítás káros következményeinek és mellékhatásainak elkerülésére, és olyan megelőző intézkedések beazonosítása, amelyek hozzájárulhatnak a változás-megelőzés és -kezelés hatékony európai uniós kereteinek kialakításához.*

2012 áprilisában a Network ProMCR projekt csapata készített egy felmérést a vállalati átszervezési, képzési és továbbképzési folyamatokról.

A felmérés eredményei alapján a ProMCR projekt csapata összeállított egy kérdéssort. E kérdéssor alapján a projektben résztvevő három országban (Szlové-

niában, Magyarországon és a Cseh Köztársaságban) vállalatvezetők megkérdezésével mélyinterjúkat készítettünk. A vállalati minta egy nagyvállalatból, egy szolgáltatóipari vállalatból, egy feldolgozóiparban működő nagyvállalatból, egy közepes és egy kisméretű vállalkozásból állt. A cél az volt, hogy feltárjuk a vállalati alkalmazkodás megközelítésének jellemzőit és különbségeit a vállalati méret, az ágazat, illetve a nemzeti/multinacionális jelleg szerint.

A ProMCR csapata által lebonyolított tizenöt interjú értékelése után kiválasztottuk azt a hatot, amely a csapat megítélése alapján a legjobb vállalati alkalmazkodási példaként bemutatható. Több közös elem jellemzi ezeket a gyakorlatokat: folyamatos helyzetelemzés, mélyreható tervezés, jól időzített vég-rehajtás. A hosszú távú eredmények szempontjából szintén fontos megemlíteni, hogy az intézkedéseket minden érintett – többek közt a munkavállalók, beszállítók, üzleti partnerek és helyi közösségek – elfogadta. A változásmenedzsment minden esetben az átlátható, világos és jól végrehajtott intézkedéseken és folyamatokon keresztül nyerte el létjogosultságát, amit megfelelően kellett kommunikálni minden érintett felé. Ahogy az egyik bemutatott interjúból is kiderül, a végrehajtott intézkedéseknek a munkavállalók körében magasabb elégedettséget kell eredményeznie, mint ami az átszervezést megelőzően jellemző volt, máskülönben az átszervezés a munkaerő elvándorlását eredményezheti. Lényeges, hogy a kommunikáció, az átláthatóság és bizalom megjelenjen a menedzsment döntéseiben.

A projekt során, a felmérésen és a mélyinterjúkon keresztül szerzett tapasztalatokat ajánlások formájában foglaltuk össze. Az ajánlások nem kizárólag a vállalkozásoknak és a munkavállalói képviselőknek szólnak. Fontos céljuk a kormányzatok és a nemzeti foglalkoztatási szolgálatok megszólítása, akiknek szintén szerepük van a hatékony változásmenedzsmentnek kedvező környezet megteremtésében. Tény, hogy a vállalatok nem látják sem közvetlen, sem közvetett előnyét a kormányzatok által működtetett vagy társfinanszírozott programoknak. Az ilyen programok többsége a túlzott adminisztráció miatt jelent kihívást a vállalatok döntő többsége, közülük is többnyire a közepes és kisméretű vállalkozások számára.

Ezzel szemben a munkavállalók képviselőinek az átszervezésekben játszott szerepét a vállalatok többsége fontosnak és pozitívnak értékeli. A vállalatok többsége szerint a munkavállalókkal a képviselőiken keresztül lebonyolított megfelelő kommunikáció jelentősen befolyásolta az átszervezések elfogadását a munkavállalók körében. A minőségi kommunikáció tehát a sikeres változásmenedzsment egyik legfontosabb pillére és az átláthatóság fontos eszköze.

Szlovénia

1. esettanulmány

A vállalkozás 1954-ben alakult, később egy külföldi tulajdonú multinacionális vállalat tulajdonába került. Az évek során az ország egyik legfejlettebb cégévé vált, amelynek jóval 2000 fő felett van a foglalkoztatottsága. A vállalatot állandó fluktuáció jellemzi, amely a termelés nagyságrendjének változásaihoz igazodik. A cég 98%-ban exportra termel az Európai Unió és más országok piacaira, a legfőbb piaca azonban az EU. Csúcstechnológiával gyártott termékei előállításának alapja a folyamatos és magas szintű innováció. Termék-életciklusa 1 és 5 év közé tehető.

Átszervezés alatt

A cég az autóiparban működik, ezért működését az elmúlt évek gazdasági folyamatai érzékenyen érintették. Az autóipari kereslet jelentős visszaeséséhez a vállalatnak is alkalmazkodnia kellett. Az átszervezés már három évvel korábban megkezdődött, így annak az állandó munkaerő-állományra gyakorolt hatása kevésbé volt drasztikus. Habár a teljes állásban foglalkoztatottak száma kevéssel több mint 20%-al csökkent, az üzleti okból történő elbocsátások valós nagyságrendje azonban viszonylag alacsony (10% körüli) volt.

A cég először azokat a munkavállalókat bocsátotta el, akik nyugállományba tudtak vonulni, mert rendelkeztek az ehhez szükséges jogosultsággal. Szlovéniában a nyugdíjba vonulás szigorúan önkéntes, ezért az ezzel kapcsolatos kommunikációnak meghatározó jelentősége volt a folyamatban. Második lépésben a kölcsönzött munkavállalóktól és a lejáró határozott idejű munkaszer-

zódással foglalkoztatottaktól vált meg a cég. Fontos hangsúlyozni, hogy a kölcsönzött munkavállalók jelentős többsége a leépítést követően újra munkába tudott állni a régió valamely más termelő vállalatánál.

Több korábban kiszervezett tevékenység visszaépült a vállalati termelés körébe, és az így felmerülő munkaerőigényt a cég a saját munkavállalóinak áthelyezésével oldotta meg, s jelentős összegeket fektetett a munkavállalók célzott továbbképzésébe. Az átszervezés sikerében jelentős szerepet játszott a szakszervezettel kötött hosszú távú béropolitikai megállapodás, amelynek eredményeképp kevesebb munkavállalót kellett a cégnek elbocsátania. Szintén fontos megemlíteni, hogy az elbocsátott dolgozók letölthették a törvényes felmondási idejüket és megkapták végkielégítésüket. A cég a lojalitásukat további bónuszokkal is jutalmazta: továbbképzésben és „előzetes felkészítésben” is részesültek.

Mivel az intézkedések tervezése három évvel korábban megkezdődött, nehéz elképzelni, más módon hogyan lehetett volna megbirkózni a változással. A változás nagyságrendjének tekintetében a leépítés elkerülhetetlennek tűnt, ám ennek kedvezőtlen hatását más intézkedésekkel (áthelyezés, átképzés stb.) igyekeztek enyhíteni. Az átszervezést teljes egészében a vállalaton belül tervezték meg, a vállalati HR-menedzsment folyamatainak keretei között, külső szakértők nélkül; de a munkavállalók képviselőit a lehető legszélesebb körben bevonták a változásmenedzsment folyamatába. A munkavállalói képviselők bevonása során „a közös hajóban evezés” elve nagyon komoly szerepet kapott, ezért a munkavállalók bevonása a változásorientált folyamatokba gyakorlatilag állandó volt a cégnél.

Kommunikáció

A vállalatvezetés a munkavállalók képviselőivel együttműködve tervezte és hajtotta végre az átszervezést, törekedve a legjobb megoldásra annak érdekében, hogy a vállalat túlélje a nehéz időket és készen álljon a holnapra. A tárgyalásokat követően a cég különböző csatornákon keresztül tájékoztatta a munkavállalókat az átszervezésről és a kapcsolódó intézkedésekről. Az ügyvezető minden munkavállalóval egyenként elbeszélgetett. A vállalat több gyűlést szervezett, amelyek keretében tájékoztatójuk az összes munkavállalóhoz eljutott. A munkavállalók értékelték a cég erőfeszítéseit és a kommunikációnak ezt a módját. Minden szükséges információt megkaptak ahhoz, hogy megértsék a helyzetet és az intézkedések szükségességét. A kommunikáció külön-

böző eszközeit használták: intranet, a vállalat havi magazinja, heti e-mail információk, közvetlen havi beszélgetés az ügyvezetővel és a menedzserekkel, heti szintű tájékoztatás minden szervezeti egységben... Nagyon sokat jelentett a kétoldalú kommunikáció, amely jó ötletekkel segítette a munkáltatót, és lehetővé tette a legjobb gyakorlatok megismerését. Az intézkedéseket előzetesen a tulajdonosokkal is egyeztetették.

Mivel az intézkedések a közvélemény negatív megítélését hozták, a munkavállalói képviselők közvetítése és az együttműködésre törekvés különös szerepet kapott a PR-kampányban: a szükséges intézkedéseket meg kellett hozni, de a cég döntéseit a szociális partnerekkel együtt hozta meg, a lehető legjobb megoldásra törekedve. Így a közvéleményben az átszervezés nem váltott ki negatív reakciót. Ami a jövő szempontjából rendkívül fontos momentum: a cég egy új autómódell gyártásának megkezdését tervezi 2014-ben. Ennek köszönhetően bár az említett intézkedések megtétele szükségszerű volt, az új modell gyártásának megkezdésével a trend megfordulhat.

A cég változás-kezelése felkeltette a régió más vállalatainak érdeklődését is, ami az átszervezés intézkedéseinek minőségét illetően a legnagyobb elismerés.

Az üzenet: bizalom, kommunikáció, átláthatóság, a munkavállalók képviselőinek bevonása

A kommunikációnak tehát kiemelt jelentősége van a változásmenedzsment folyamatában. Az intézkedéseket meghatározott időkeretben kell lebonyolítani, és a kommunikációnak igazodnia kell az intézkedések időbeli ütemezéséhez. A kulcsüzenet a kommunikáció kapcsán az őszinteség és az átláthatóság mind a valós helyzet, mind a vállalati intézkedések kapcsán. Így ebben az értelemben lényeges a munkavállalók képviselőivel való minőségi kommunikáció megteremtése (még az átszervezés megkezdése előtt) és bevonásuk a változásmenedzsment folyamatába.

2. esettanulmány

A vállalat 2010-ben jött létre, a régió két vállalatának egyesülésével, mindkettő esetében néhány évtizednyi tradícióval a háta mögött. A cég a feldolgozóiparban működik és csaknem 1000 embert foglalkoztat. Csak Szlovéniában rendelkezik üzemmel, termékeinek 95%-át exportálja. Alacsony technológiájú félkész termékeket és végtermékeket (ipari és más csiszolóanyagok) állít elő, ettől függetlenül a termelés innovációigénye közepes. A tipikus termék-életciklus 1 és 5 év közé tehető.

Átszervezés alatt

Habár a feldolgozóipart általánosan érintette a gazdasági válság, a cég átszervezésének oka mégis a fúzió volt, tulajdonosi konszolidáció miatt. Mindkét korábbi vállalat ugyanis ugyanannak a tulajdonosnak a kezébe került. A fúzió fő oka a két egymással versenyző vállalat termelésének optimalizálása és piaci pozíciójának fenntartása volt.

A vállalatok már a 2010-es összeolvadás előtt, 2008–2009-ben is tervezték a folyamatot. Mindez a stratégiai tervezéssel, illetve a projekt és a projekt tanács létrehozásával kezdődött. A fúziós projekt önmagában hat hónapig tartott (2009–2010-ben), míg maga a termelés áthelyezése és optimalizálása 2010 áprilisa és decembere között zajlott le. A folyamat az összes munkavállalót érintette, és az ehhez kapcsolódó intézkedések különböző eredményeket hoztak: önkéntes alapú nyugdíjba vonulást, munkaviszony megszüntetést (az ezzel érintett munkavállalók minden esetben részesültek a megfelelő szociális védelemben és ellátásban, amely kitartott a nyugdíjjogosultság megszerzéséig), a határozott idejű szerződések lejártával való elbocsátást. Általánosságban elmondható, hogy a vállalat célja az volt, hogy minimalizálja a munkavállalók elbocsátással járó veszteségeit. Az intézkedések nem képezték a tervezési folyamat részét, de azok hatásán ez a tény nem változtatott. A leépítést semmilyen módon nem lehetett volna elkerülni, hiszen egyenes következményét jelentette a termelési folyamatok optimalizálásának.

A változást a két vállalat saját szakértői vezényelték le, a projekt team és a projekt tanács kialakításával. Mindamellet a szakszervezetek mindkét vállalat életében meghatározó szerepet játszottak. Az üzemi tanácsokat nem vonták be a konzultációs folyamatba. Minden dokumentum (a munkáltató általános

rendelkezései) a szakszervezethez került annak érdekében, hogy közölhessék álláspontjukat az adott témáról/tárgyról.

Kommunikáció

A fúziót két évvel a bevezetés előtt jelentették be, ezért a munkavállalók elfogadták a tény. Valószínű, hogy a munkáltató részéről történő folyamatos tájékoztatás bírt ilyen pozitív hatással. A két vállalat közösen dolgozott a kommunikáción, más-más megközelítésben: hírlevelek segítségével, a különböző szervezeti egységes megbeszélésein, munkasgyűléseken, a vállalati újságon keresztül, valamint a közös sport- és egyéb eseményeken adott tájékoztatókkal. Ezzel együtt az üzemi tanács hiánya nyilvánvaló volt, mivel a szakszervezet nem az összes munkavállalót (csak a többségüket) képviselte.

A munkavállalók szempontjából szintén fontos kérdés volt a fúzió után a két vállalati kultúra egyesítése. A vállalati kultúra ilyen rövid idő alatt nem változtatható meg, viszont meg sem kezdődhet a fúzió és a munkafolyamatok egyesítése előtt.

Minden intézkedés az egyetlen részvényes (100%) tudomásával és jóváhagyásával történt. Az átalakítást az üzleti partnerek felé is kommunikálták: először a fúzió tényéről tájékoztatták őket, utána a konkrét intézkedésekről is. A vállalat és a projekt team több megbeszélést is tartott az üzleti partnerekkel azért, hogy megnyugtassák őket. A vállalat jó hírnevének megőrzésére külön nem tettek lépéseket, ezt a célt szolgálta az üzleti partnerekkel való folyamatos kommunikáció.

A vállalat mérte a munkavállalók elégedettségét (SIOK) a fúzió előtt és után is. A fúzió utáni elégedettség magasabb fokú volt, főként azért, mert a munkavállalók sikerként élték meg azt. A fő megrendelők továbbra is elégedettek maradtak a termékek/szolgáltatások színvonalával. A külső érintettek esetében a legfontosabb a helyi közösségekkel való folyamatos kommunikáció volt, főként a termelési egységek teljes illetve részleges áthelyezése miatt.

A legfontosabb üzenet és következtetések: a munkavállalók képviselői és minden érintett ismerje a helyzetet és a terveket

Ebből az esetből is látszik, hogy az egyik legfontosabb kihívás ismételtan a kommunikáció. Nagyon fontos a szavahihető munkavállalói képviselő meg

te. A szakszervezetek sokszor képtelennek tűnnek arra, hogy érdekeiket a tagság szándékainak megfelelően képviseljék, így az átszervezés folyamán az üzemi tanácsok lehetnek a megfelelő tárgyalópartnernek.

Az intézkedéseket előre meghatározott időzítés szerint kell végrehajtani, ahol az idő mindig fontos kérdés. Ebben az esetben az időzítés a termelés folyamatos fenntartása miatt volt igen fontos.

Szintén lényeges részletes állapotfelmérést készíteni a valós helyzetről a fuzionáló vállalatok esetében, és ennek megfelelően meghatározni a célokat, pontosan megtervezni és időzíteni az intézkedéseket.

Cseh Köztársaság

3. esettanulmány

A következő esettanulmány egy nagyvállalat gyakorlatán alapul, amely postai és távközlési szolgáltatásokat nyújt ügyfeleinek. Alapja a cég azon reakciója, amelyet az egyre erősödő verseny és az alacsony eladások okozta nyomás generált a hagyományos termékek iránt egyre csökkenő piaci kereslet nyomán. Az átszervezés 2007 óta folyik, a vállalat fokozatosan hajt végre olyan intézkedéseket, mint például a többnyire önálló hét regionális központ központosítása (line-menedzsment), a vagyoni kiürítése, a szolgáltatások minőségének javítása, megbízhatóbb kommunikáció az ügyfelekkel a szemléletváltás elősegítésének céljából és a megtakarítási céllal történő racionalizálás (értsd: az eszközök és rendszerek modernizációja, létszámcsökkentés). Az átszervezés következtében néhány ezer munkavállalót bocsátottak el.

A szerkezeti átalakítás célja és sikere a pozitív fogyasztói fogadtatást kiváltó modernizáció volt, ám a projekt több negatív következménnyel is járt – például azzal a tanulással, hogy az elégtelen folyamat elemzés hibás döntésekhez vezethet. Például azok a folyamatok, amelyeket olyan személyek vezetnek be, akik nem rendelkeznek a szükséges tudással, vagy azok az esetek, amikor a munkavállalóknak más feladatokat kell ellátniuk, mint amire felvették őket.

A legfontosabb tanulság azonban az volt, hogy a változásmenedzsment egy speciális folyamat, és ennek megfelelően kell kezelni. A szokásos vezetési és szervezési ismeretek többnyire nem hatékonyak, ezért a megfelelő külső segítség feltétlenül szükséges, vagy legalábbis szívesen látott. Az átszervezést mindig aprólékosan meg kell tervezni, és ellenőrizni kell végrehajtás előtt. Egy (belső) ellenőrzés és a munkavállalóktól kapott visszajelzések szintén haszno-

sak a folyamatok megtervezése során. A munkavállalók bevonása az átszervezésbe növelheti a motivációjukat, minimalizálja a spekulációkat, ezért a nyitott kommunikáció az egyik legfontosabb eleme a változásmenedzsmentnek.

A vállalat igénybe vette külső szakértő segítségét is. Ha a belső szakértelem hiányzik, nagyon fontos a megfelelő tanácsadó kiválasztása. Jelentős előnyük, hogy már rendelkeznek hasonló területen szerzett külföldi tapasztalattal.

Az átszervezés eredménye

A működési bevétel továbbra is viszonylag magas. A piaci kereslet változására reagáló új szolgáltatások sikeresen elindultak, növelve a vállalat versenyképességét.

4. esettanulmány

A következő esettanulmány egy gépipari vállalat tapasztalatain alapul, amely 300-400 főt foglalkoztat, és termékeinek 60%-át exportálja. Az átszervezés oka a terjeszkedés volt, a termelőcsarnokok bővítése ugyanis az eredeti helyszínen nem volt lehetséges. Emellett a cég munkaerőhiánnyal is küzdött, valamint a válság kezdete óta árnyomással is szembesült: csökkentés nélkül nem tudta fenntartani versenyképességét.

Az átalakítást évekkel ezelőtt tervezni kezdték, de a válság felgyorsította a végrehajtást, így az első átalakítást a válságkezelés keretei között hajtották végre. A menedzsment abban a hitben élt, hogy az alacsonyabb keresletnek könnyebb lesz megfelelni (az autóiparban rendkívül szorosak a határidők, alkalmazkodni kell a just-in-time folyamatokhoz), és a munkavállalókkal is könnyebb lesz tárgyalni. A szerkezetátalakítás legfontosabb mozzanata az új gyártócsarnok megépítése és az üzem átköltöztetése volt.

Kommunikáció a munkavállalókkal

A munkavállalókkal való kommunikáció okozta az egyik legfőbb kihívást, annak ellenére, hogy a vállalatirányítás hozzájárult ahhoz, hogy bizonyos esetekben a kommunikáció eltérjen az általános ajánlásoktól:

- A munkavállalókat a fő gyártócsarnok új telephelyre történő költözéséről mindössze egyszer tájékoztatták, amikor a csarnok már készen állt a gyártó-sorok befogadására. A munkacsoportok vezetői csak néhány órával korábban kaptak erről tájékoztatást. Az erről szóló megbeszélés két nappal karácsony előtt történt meg.
- Egy órával a változás bejelentése után az ügyvezető tájékoztatta a munkavállalókat az új üzembe költözés lehetőségéről. Valamint bejelentette, hogy kiválasztják a költözéssel érintett munkavállalókat.
- A vállalatvezetés és a csoportvezetők tárgyalást kezdeményeztek a befolyással bíró munkavállalókkal, és felajánlották nekik a lehetőséget arra, hogy átköltözzenek az új üzembe. Ez valamelyest hozzájárult a munkavállalói támogatáshoz.
- A menedzsment a karbantartókat választotta ki először, mivel nekik kellett szétszerelniük a gépeket.
- Januárban minden héten megbeszéléseket szerveztek az egyes munkacsoportokkal, ahol megvitaták a költözés részleteit.

Tapasztalatok és ajánlások

A minőségi tervezés a sikeres változásmenedzsment egyik alapköve. A cég külső segítséget csak az üzem lean rendszerének kidolgozására vett igénybe, ami meglehetősen hasznosnak tűnt, mivel ezáltal a vállalat más cégek tapasztalatait is tudta hasznosítani. Az elégtelen tervezés rossz működési döntésekhez vezetett. A munkacsoportok vezetőinek mind a gépsorok költöztetését, mind az új termelési folyamatokat felügyelniük kellett. Ez lényegében azt jelentette, hogy munkaterhelésük megduplázódott és néhány nehézséget alábecsültek. A technológiát rosszul állították be, ezért azt újból meg kellett tenni, és ez extra költségekkel járt.

A válság lehetőség a pozitív irányú változásokra. Lehetővé teszi új folyamatok bevezetését, csökkenti a működéssel kapcsolatos sztereotípiákat és kialakíthat egy jövedelmezőbb és előbbre mutató termelési folyamatot. A hosszú távú cél teljesült: a három gyártóüzem kialakítása és a lean termelési rendszer működtetése. A vállalat ennek köszönhetően minden évben nyereséges.

Magyarország

5. esettanulmány

A tisztán magyar tulajdonú, folyamatosan növekvő cég központja a főváros vonzáskörzetében fekszik, fő profilja gyorsfagyasztott élelmiszerek előállítása. Az 1983-ban alapított magyar cég a rendszerváltozás utáni privatizáció során két ismert multinacionális vállalatcsoport tulajdonában is állt. Ezek egyikétől vásárolta meg a jelenlegi tulajdonos a céget 2003-ban, amelyet családi vállalkozás keretében üzemeltet. A foglalkoztatottak száma 317 fő, de az iparág jellege miatt a létszám közel fele szezonális, határozott idejű foglalkoztatott. A cég a gazdasági válságra folyamatos fejlesztéssel válaszolt, ezáltal képes a növekedésre.

Technológiai fejlesztések

Az Európai Unióhoz való csatlakozással nyílt meg a nyugat-európai piac a cég számára, aki itt már 2004 előtt is piacszerzésre törekedett. A hosszú távú piaccon maradás azonban általában véve is – és nemcsak a gazdasági válság kapcsán – folyamatos alkalmazkodást kíván: csak a megfelelő termékszínvonal biztosítása és a költségek racionalizálása mellett lehetséges. Ennek egyetlen útja a folyamatos technológiai fejlesztés, a világszínvonalú gépek, berendezések működtetése és a folyamatos termékinnováció. A 2008 óta – uniós forrásból – megvalósított hűtőipari technológiai fejlesztések során a cég nemcsak a termelési és fenntartási költségeit, de a munkaerő hatékonyságát is racionalizálni tudta. Ennek együtt kellett járnia a munkaerő minőségi cseréjével (amely nem jelentett csoportos létszámcsökkentést) és a meglévő munkaerő-állomány folyamatos képzésével.

A vállalat képzéseit képzési terveken keresztül bonyolítja, amelynek kialakításába a szakszervezetet is bevonja. A munkavállalók együttműködését ezen a területen a munkáltató konstruktívnak ítélte. A 2008 óta napjainkig megvalósult beruházásokhoz kapcsolódóan a munkáltató arra törekedett, hogy a jellemzően betanított munkát végző alkalmazottait szakmunkássá képezze. Ennek keretében együttműködött a megye egyik ismert szakmunkásképző intézetével, amely kihelyezett osztályt képzett a cég székhelyén, így a bizonyítvánnyal gyakorlati képzést is kaptak (ebben nemcsak a cég dolgozói, de külső hallgatók is részt vehettek).

A munkáltató képzési programjának fontos eleme a hatóság által előírt képesítések megszerzésének biztosítása a munkavállalók számára. Ezért a munkaerő rugalmas alkalmazkodásának elősegítése érdekében a munkáltató arra törekedett, hogy minél többen rendelkezzenek ilyen képesítésekkel. Ennek keretében például a targoncásokkal könnyűgépkézelői tanfolyamot végeztetett (és fordítva), a kazánfűtőket pedig gépházi dolgozóknak képezte ki (és fordítva). Így lehetővé vált a hiányzó szakemberek minél egyszerűbb helyettesítése. A képzés 2011-ig a munkáltató által a munkavállalók bruttó fizetése alapján kötelezően befizetendő 1,5%-os szakképzési hozzájárulás terhére valósult meg. (Az így befolyt összegek az állami költségvetés Szakképzési Alapjába kerültek, amelyből a munkáltatók támogatást vehettek igénybe szakemberállományuk képzésére.) Ez a lehetőség azonban 2011-ben megszűnt, így a munkáltató saját forrásaiból illetve a szűkösen elérhető európai uniós támogatásokból igyekszik megvalósítani képzéseit.

A cég vezetése a munkavállalókat a termékinnováció folyamatába is bevonja. Ügynevezett ötletládákat tart fenn a munkahely területén, ahová a munkavállalók bedobhatják a cég sikerességét támogató ötleteiket. Interjúalanyunk elmondása szerint a munkavállalók főként a termékskála bővítésében adnak nagyon hatékony ötleteket a cég vezetése számára.

Munkabéke – felkészülés az új Munka Törvénykönyvére

A munkáltató és a nála működő szakszervezet viszonya konstruktív. A cég vezetése számára kiemelten fontos a munkabéke fenntartása, konfliktusokról nem számolt be. A szakszervezet és a munkáltató között kollektív szerződés van hatályban, amelyet a Munka Törvénykönyve megváltozott bérpótlék-fize-

tési szabályai és az új munkaszervezési módszerek miatt nemrég módosítottak. E változás értelmében a munkáltató négyműszakos munkarendet kíván bevezetni, ahol a díjazás már az új szabályok szerint történik. Míg korábban eltérő hányadú bérpótlék járt a délelőtti, délutáni és éjszakai munkavégzésre, addig ez most megszűnik, helyét átveszi az egységes mértékű bérpótlék, amely bár 10%-kal magasabb a korábrinál, de csak az este 18 és reggel 6 óra közötti munkavégzés időtartamára jár.

Az új műszakrend bevezetésével a tervek szerint a munkavállalók által végzett munka mértéke nem nő és keresetük nem csökken, de a nyilvántartásban és a bérelszámolásban ez markáns változásokat fog hozni. Az új rendszernek a munkavállalókkal történő megértetése és elfogadtatása nehezen sikerül, ezzel együtt a szakszervezet elfogadta azt, hogy a törvény változása miatt a kollektív szerződés módosítása feltétlenül szükséges. A nehézségek ellenére a munkáltató az együttműködést konstruktívnak itéli, konfliktusoktól nem tart.

6. esettanulmány

Az esettanulmány alanya egy cipőgyár, amely 1990-ben alakult Magyarország egyik leghátrányosabb, keleti kistérségében. Az akkor állami kézben lévő gyárból váltak ki a dolgozók (46 fő) és alapították meg a társaságot.

Az esettanulmány remek példája annak, hogyan lehet felelős gazdálkodással, innovatív gondolkodással és folyamatos alkalmazkodással elkerülni a nagyobb megrázkódtatással járó átszervezéseket, megőrizni/növelni a piaci pozíciókat.

A gyár közel 600 munkavállalójával a térség legnagyobb foglalkoztatója, beszállítóin és bedolgozóin keresztül közel 1000 embernek biztosít megélhetést havonta. Fő tevékenysége a saját cipőmárka előállítás, a német tulajdonos cipőinek gyártása, valamint bér munka.

A munkavállalói létszám a gazdasági válság kezdete óta növekszik, a munkavállalók nagyobb csoportját érintő leépítés vagy egyéb hasonló, a munkavállalók számára hátrányos munkáltatói döntés 2008 óta nem történt, függetlenül attól, hogy nemcsak a cégvezetésnek, de a munkavállalóknak is folyamatosan alkalmazkodniuk kell a változó körülményekhez.

Tűzvész

2007. december 20-án elektromos hiba következtében kigyulladt a gyár egyik üzemcsarnoka. A gyártósorokat sikerült megmenteni, de a raktár leégett, közel 2 milliárd forint kárt okozva. (Ez 2500 pár cipőt jelentett, 3600 m² területen.) A cég németországi tulajdonosa kérte, legkésőbb 2008 augusztusáig épüljön újra az elpusztult raktár, ellenkező esetben arra kényszerül, hogy a termelést elvigye a városból.

A termelés 2008. január elején indult újra egy új üzemstruktúra bevezetésével (kisebb helyre „húzták össze” a termelést, hogy jusson hely a raktározás számára is). A helyreállítás pályázati forrásból és a biztosító által fizetett összegből valósult meg, és 2008 nyarának végére készült el.

Új termék bevezetése

2007-ben a cég elindította új termékként a gyermekcipők gyártását, amely 2008-ban technológiai fejlesztésen esett át.

A saját márka bevezetésének tervezése 2006-ban kezdődött meg, ekkor indult el a tervezés és a próbagyártás is. Az új márka bevezetése nem járt együtt létszámbővítéssel, a cég a már meglévő kapacitásait használta: igénybe véve munkavállalói kreativitását a cipők tervezését a munkavállalók végezték, akik saját napi teendőik elvégzésén felül nemcsak a termék tervezésében, de a gyártási folyamatok kontrollálásában, ellenőrzésében is részt vettek.

Üzembővítés 2010-ben

Három évvel a tűzvész után a gyár ismét prosperál. Ehhez jelentősen hozzájárult az üzemben végrehajtott technológiai fejlesztés is, amelynek keretében egy új, 1800 m²-es raktárcsarnok épült és bővült a gyártósorok száma, valamint 2011-ben egy új üzemcsarnok is megkezdte a termelést. A 2010–2011-es beruházással a német tulajdonban álló vállalkozás létszáma 14 főről közel 150 főre nőtt.

A munkavállalók hozzájárulása a cég növekedéséhez

Ahogy azt már korábban említettük, a cég hátrányos helyzetű kistérségben található, az 5500 fős lélekszámú város és környéke legnagyobb – és gyakorlatilag egyetlen jelentős – foglalkoztatója. Ennek megfelelően a vállalat társadalmi megítélése jó, a munkavállalók elkötelezettsége kiemelkedő.

Jóllehet a Munka Törvénykönyve 50 fő foglalkoztatotti létszám felett kötelezővé teszi üzemi tanács alakítását, a munkavállalók ezzel a lehetőséggel annak ellenére sem élnek, hogy a munkáltató szerveződésüket nem hátráltatja. Helyi szakszervezet az üzemben nem működik. A munkaerőt érintő nagyobb döntéseket így a munkáltató jogosult saját hatáskörben meghozni, ettől függetlenül a munkavállalók közösségével való együttműködését példaértékűnek itéli. A munkáltató a munkavállalókat munkásgyűlés keretében vagy írásban rendszeresen tájékoztatja az őket érintő változásokról. Minden alkalommal konzultációra kerül sor szezonváltáskor és év végén, ahol az elkövetkezendő időszak sikerének feltételeit és kölcsönös elvárásait vitatják meg a felek.

A 2007-es tűzvész esetén a munkavállalók kiemelkedő elkötelezettségéről tetten tanúbizonyságot. Annak ellenére, hogy kényszerből szabadságra küldték őket, önként jelentkeztek a romok eltakarításában való részvételre annak érdekében, hogy mihamarabb újraindulhasson a termelés a gyárban. A munkáltató megítélése alapján ez az együttműködés, valamint a folyamatosan alkalmazkodni és tanulni képes és hajlandó munkaerő egyértelműen hozzájárul a cég sikeréhez.

A felmérés összegzése

A felmérés¹

A felmérés – amely Magyarország, a Cseh Köztársaság és Szlovénia vállalatainak körében zajlott – a vállalati szintű képzési és továbbképzési rendszerek, valamint a munkavállalói képviselők szerepének vizsgálatára irányult.

Átszervezés alatt

A felmérés a 2008 előtt, 2008-tól napjainkig lebonyolított, a jelenleg is zajló és a jövőben tervezett vállalati szerkezetátalakítások számbavételére koncentrált. Az átszervezés, szerkezetátalakítás definícióját a felmérés alapjául szolgáló kérdőív bevezető része határozta meg: a vállalat adósságában, működésében és struktúrájában végrehajtott módosítás, vagy a munkafolyamatok fokozatos illesztése a szervezeti, strukturális vagy piaci változásokhoz.

A legfontosabb hipotézis a következő volt: a 2008-ben kezdődött gazdasági válság növelte a vállalati szerkezetátalakítási folyamatok lebonyolításának gya-

¹ A három országra kiterjedő összehasonlító elemzés angolul, a magyarországi résztanulmány magyar nyelven elérhető a www.mgyosz.hu weboldalon „Projektjeink” menüpontja alatt

koriságát. A válság a vállalati átalakulások egyik fontos mozgatórugójává vált, és egyben olyan lehetőséggé, amely beépül a vállalat szerves fejlődésébe. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy 2008-tól napjainkig a leginkább a szlovén vállalkozások estek át átszervezésen. A vállalkozások előzetes tervei szerint a közeljövőben nagyobb arányban lehet átszervezési folyamatok lebonyolítására számítani, mint a 2008 előtti időszakban, ám ezek alacsonyabb intenzitásúak lesznek. Tehát nemcsak az átszervezésen keresztülment vállalatok száma fontos, az intézkedések intenzitását szintén figyelembe kell venni. Szlovéniában a legalacsonyabb azoknak a vállalatoknak az aránya, amelyek átestek szerkezetátalakításon 2008 előtt, valamint 2008-tól napjainkig, mégis ezeknek az intenzitása volt a legerőteljesebb a három résztvevő ország hasonló időszakban szerzett tapasztalatai alapján. A szlovén minta követi azt a feltevést, miszerint a válság arra kényszeríti a munkáltatókat, hogy intenzívebb intézkedéseket hajtsanak végre (elbocsátások nagyobb aránya, miközben a nyugdíjba vonulás ösztönzése, az átképzések, a termelés áthelyezések kevésbé széles körben alkalmazott). A trendek azt mutatják, hogy a 2008-ban és azt követően végrehajtott átszervezések sokkal inkább a munkavállalói létszám csökkentésére irányultak, míg a másik két időszak tekintetében a többi megközelítés viszonylag stabil szinten maradt egy „a belső átszervezés – a munkavállalók számának csökkentése” módszer kivételével.

A szerkezetátalakítás előfordulásának vizsgálata mellett a felmérés fontos célja volt a „végrehajtott intézkedések számának” számba vétele is. Ebből a szempontból a legjelentősebbnek a 2008-tól napjainkig terjedő időszak tekinthető. Ez a trend azzal magyarázható, hogy a vállalatok az átszervezést gyakran több lépésben hajtják végre, és több intézkedést hajtanak végre. A legtöbb intézkedés a munkavállalói létszám csökkentésére irányul, de a csökkentés több hasonló intézkedés egyidejű alkalmazásával illetve kombinálásával valósul meg (nyugdíjba vonulás ösztönzése, kirendelés, kiszervezés stb.).

Ennek ellenére, a munkavállalók létszámának növelése, mint átszervezési kategória szintén gyakran megjelent a válaszok között.

A munkavállalói képviselők szerepe

A felmérés szerint a munkavállalók képviselőinek mindig van valamilyen szerepük a változásmenedzsment folyamatában (ha más nem, informatív módon). A résztvevő vállalatok egyike sem számolt be a munkavállalók teljes kizárásáról.

A szlovén válaszadók fontos és konstruktív partnereknek tekintik a munkavállalók képviselőit. Ez a konstruktivitásj elentős mértékben növekedett a 2008 utáni időszakban. Ennek egyik oka, hogy a változásmenedzsmentben betöltött szerepük a szlovén kollektív munkajogi szabályozás előírásainak megfelelően lett egyre jelentősebb. A munkavállalók bevonásának 2008 előtti szerepét a magyar válaszadók értékelték a legcsekélyebbnek. (A válaszok átlagértéke egy 1–5-ig terjedő skálán 3,47 volt). Ebben az időszakban a cseh válaszadók az átlagos környékén helyezkedtek el, míg a szlovének jóval e fölött.

Az a trend, ahogyan a munkáltatók látják a munkavállalói képviselők szerepét, Szlovéniában egyre pozitívabb. Ez értelmezhető a munkavállalók átszervezési folyamatban betöltött szerepének megváltozásával is. A felmérés eredményei alapján az idő előre haladtával megfigyelhető, hogy a munkavállalók szerepe az informatívról konstruktívrá változott. Hozzá kell tenni, hogy szerepük meghaladja a kizárólag konzultatív jelleget, tekintve, hogy néhány intézkedés konszenzust kíván meg. Kijelenthetjük, hogy az átszervezési folyamatokat nemcsak erősíti a munkavállalók bevonása, de növeli a két fél közötti bizalmat is. Ez az értelmezés megmagyarázza a jövőbeni trendeket is, de hangsúlyozni kell, hogy ezek becsült trendek, nem valós adatfelvételen alapulnak. Bár a Cseh Köztársaságban keletkezett eredmények átlaghoz közeli értéket mutatnak (ezért erős következtetéseket nem lehet belőle levonni), azért látható, hogy a végső következtetés egy kicsit a pozitív irányába mozdul el, tehát itt is elmondható, hogy a szakszervezetek a legtöbb esetben hajlandók voltak a kompromisszumra és elfogadták az átszervezés tényét.

A projekt második fázisát képező mélyinterjúkból az átszervezési folyamatok három alapkövetelményét lehet meghatározni (a munkavállalókkal való kapcsolattrendszerről): átláthatóság, bizalom és folyamatos kommunikáció, beleértve az ötletek és az álláspontok cseréjét is.

Képzési és továbbképzési politikák

A képzéssel kapcsolatos kérdések minden válaszadóra vonatkoztak, függetlenül attól, hogy az adott cég átment-e átszervezésen vagy sem. A kapott eredmények a vállalatok képzési gyakorlatát tükrözik, ahol megjelenik annak vizsgálata is, hogy végrehajtott-e az adott cég átszervezést, és ha igen, mikor.

Az eredmények azt mutatják, hogy azon vállalatok, amelyek eddig nem estek át átszervezésen, az esetek 58%-ában hosszú távú képzési politikát folytatnak,

míg 36% esetébe az élethosszig tartó tanulás nem része az cég által alkalmazott képzési gyakorlatnak. Azok a vállalatok rendelkeznek a legkiterjedtebb élethosszig tartó tanulási programmal, amelyeket 2008 előtt szerveztek át.

Az élethosszig tartó tanulás finanszírozásával kapcsolatos eredmények szintén érdekesek. A magyar válaszadók a jövőben is fenn kívánják tartani a képzési célra fordított összegeket, míg a szlovének – bár most még az élen járnak – az előrejelzések szerint csökkenteni kívánják a képzési célú erőforrásait.

A megszerzett adatok alapján a továbbképzésre fordított összeg nagyságán a vállalatok nem kívánnak változtatni a közeljövőben. A vállalatok legnagyobb hányada ugyanilyen vagy hasonló nagyságrendű összeget kíván továbbképzésre fordítani a jövőben, és ez az arány mindhárom résztvevő ország esetében hasonló, a cseh vállalatok esetében kevéssel az átlag felett van. Ami érdekes, hogy a források csekély mértékű (kevesebb mint 10 %-kal történő) emelése inkább jellemző, mint a csökkentés. A magyar vállalatok számoltak be a legnagyobb arányban arról, hogy emelni kívánják a képzésre és továbbképzésre fordítandó források összegét 2012-ben, több mint 50%-kal. (Ez a vállalatok 23,1%-át jelenti.) Egyidejűleg a magyar vállalatok között voltak legnagyobb arányban azok (5,1%), akik ha átmenetileg is, de szüneteltetik a képzéseket, továbbképzéseket finanszírozását. A felmérés fontos üzenete, hogy a tudásba való befektetés a versenyképesség egyik alapfeltétele.

Szlovéniában és Magyarországon a képzések és továbbképzések legfontosabb oka „a munkavállalók meglévő tudásának fejlesztése a meglévő munkafolyamatok és munkakörök erősítése érdekében”, míg a Cseh Köztársaságban pont az ellenkezője, csak kevesen választották ezt az opciót. A cseh vállalkozások által megjelölt legfontosabb ok a „meglévő tudás frissítése a munkafolyamat/munkakör változásának megfelelően” valamint a „szaktudás és képességek munkafolyamatok ellátásához szükséges fenntartása”. A legritkábban megjelenő válasz mindhárom országban a „nyugdíjba vonuló munkavállalók szaktudásának pótlására” szervezett képzések voltak.

A megkívánt képzettségi szint országonként eltérő: a legnagyobb arányban a Cseh Köztársaság válaszadói jeleztek középfokú technikusok iránti igényt, ahol hiány van a szakképzett dolgozókból, míg a szlovén vállalatok tartanak legnagyobb arányban igényt felsőfokú végzettségű munkavállalókra. A cseh válaszadók között voltak a legnagyobb arányban azok a vállalatok (10%), amelyeknek nincs ilyen tervük a jövőre nézve.

Kiderült továbbá, hogy azok a vállalatok, akik a közeljövőben terveznek végrehajtani átszervezést, inkább hajlandóak a munkaerő-piaci folyamatok folyamatos nyomon követésére. A vizsgált időszakokban folyamatosan nőtt a válaszadó vállalatok erre vonatkozó hajlandósága, a 2008 előtt átszervezést végrehajtók 28%-a végzett valamilyen rendszeres munkaerő-piaci tendenciákat vizsgáló tevékenységet, a 2008-at követő időszakban változást végrehajtók 43%-a, ami 53%-ra nőtt azok körében, akik a jövőben terveznek szerkezetátalakítást. Egyre inkább csökken azoknak a vállalkozásoknak a száma, akik saját maguk készítik ezeket a kutatásokat, és nő azoké, akik az elérhető közadatokra támaszkodnak.

A felmérés eredményéből az is kiderül, a vállalatok különböző módszerekkel igyekeznek megszerezni a szükséges képzettséggel rendelkező munkaerőt. A leggyakoribb válasz mindhárom országban az volt, hogy a cégek elsődlegesen a helyi, régiós munkaerőpiacon keresik a munkaerőt. Magyarországon volt a legjellemzőbb az egész országra kiterjedő kiválasztási tevékenység, Szlovéniában és a Cseh Köztársaságban ez sokkal kevésbé jellemző. Szintén Magyarországról érkezett a legtöbb olyan válasz, amely szerint a cégek az EU piacain is keresik a munkaerőt.

A legtöbb vállalat nem áll formalizált kapcsolatban képző intézményekkel. Többségük inkább külső képzéseket biztosít munkavállalóinak, mint ösztöndíjat, amely a Cseh Köztársaságban a leggyakoribb. Az eredmények azt mutatják, hogy a vállalatok inkább hajlandóak befektetni a saját munkavállalóik képzésébe, de kevésbé hajlandóak olyan fiatalok képzését finanszírozni, akik még az iskolapadban ülnek. Ez azzal magyarázható, hogy a cégek (különösen a kis- és középvállalkozások) ritkán készítenek hosszú időre előre tervet a jövőbeli képzési igényeikről, és kockázatosnak látják a fiatalok képzésébe való befektetést, főként a jövőbeli munkaerőigény bizonytalanságai miatt.

A szlovén vállalatok döntő többsége kizárólag saját forrásból finanszírozza a képzéseket, míg a Cseh Köztársaságban és Magyarországon ez az arány viszonylag alacsony. A szlovén kormány látszik a legkevésbé hajlandónak ilyen források biztosítására, míg Magyarországon és a Cseh Köztársaságban a képzési források közel egyötödét az állam biztosítja. A cseh vállalkozások sikeresen használják ki az európai uniós képzési forrásokat. A megkövetelt és megszervezett képzéseket egyetlen esetben sem kell a munkavállalónak finanszíroznia.

Annak ellenére, hogy szlovén vállalatok többsége figyelemmel kíséri az állami (társ)finanszírozási lehetőségeket, nem élnek vele, sőt a cégek ötöde egyálta-

lán nincs tisztában ezekkel a lehetőségekkel, ami az érdekeltség hiányára vagy az elégtelen információáramlásra utal. Az állami források elkerülésének leggyakoribb oka a túlbonyolított pályázati folyamat. A válaszadók száma itt viszonylag alacsony, aminek az az oka, hogy ez a kérdés csak azokra vonatkozott, akik korábban nemmel válaszoltak az állami források igénybevételére vonatkozó kérdésre. A második leggyakoribb ok a szigorú adminisztrációs folyamat. A szlovén vállalatok jelezték a legnagyobb hányadban azt, hogy nem áll rendelkezésükre elegendő információ a lehetőségekről. 2008 előtt a leggyakoribb okként az információhiányt jelölték meg a vállalatok, majd az idő előre haladtával a bonyolult adminisztrációs folyamat vált a legáltalánosabb akadállyá. Az inadekvát programok csökkenő számban jelennek meg az ellenérvek között. Meg kell jegyezni, hogy a bonyolult pályázati procedura egyre inkább távol tartja a vállalatokat attól, hogy igénybe vegyék a képzési célú forrásokat, már ha egyáltalán elérhetőek adekvát tartalmú pályázati programok, források.

A Network ProMCR projekt ajánlásai

1. A változásokhoz való alkalmazkodás kevésbé intenzív és sokkal inkább költséghatékony intézkedéseket kíván, ezért a vállalatokat arra kell bátorítani, hogy jóval korábban kezdjék el tervezni a változást, és idejében tegyék meg az ennek megfelelő lépéseket.
2. Ajánlott, hogy a vállalatok dolgozzanak ki közép- és hosszú távú stratégiai terveket, forgatókönyvvel az optimálisnál kedvezőtlenebb esetekre.
3. Fontos a munkaerő szerkezetének rendszeres nyomon követése (pl. kor- és képzettségbeli összetétel vizsgálata), az adott munkaerőpiac helyzetének naprakész ismerete és az átalakítás korai tervezése.
4. A változásmenedzsmentet támogató állami támogató rendszerek kidolgozásánál számos tényezőt figyelembe kell venni, így a vállalat méretét, a földrajzi elhelyezkedést és az ágazatot, amelyben a vállalat működik. Nincs mindenkire alkalmazható egységes megoldás!
5. A minőségi változásmenedzsment és a fenntartható, megfelelő munkaerő-gazdálkodás érdekében elengedhetetlen a munkavállalók folyamatos képzése. A vállalatokat biztatni kell az élethosszig tartó tanulási programok bevezetésére (akár költségvetési ösztönzőkkel is).

6. Hasznos lehet az állami segítség. A kormányoknak törekedniük kell a megfelelő támogató programok kidolgozására, főként a képzések (társ)finanszírozása területén, illetve más egyéb támogató programokkal.
7. A munkaviszony megszüntetése, vagy a meg nem hosszabbított határozott idejű munkaszerződések rövid távú megoldásokat kínálnak. A közeljövőben az olyan intézkedések, mint a képzés és továbbképzés, új technológiák bevezetése egyre fontosabbá válnak, amelyek az Európai Uniónak támogatnia kell.
8. A kormányoknak és az Európai Uniónak ügyelnie kell arra, hogy ne terhelje túl a vállalkozásokat túlzott szabályozással, hiszen az üzleti és szabályozási környezethez való alkalmazkodás előkelő helyet foglal el az átszervezések okai között. Az állami szabályozók hatásait vizsgáló *RIA folyamat*² módszereit teljes körűen alkalmazni kell, beleértve a vállalati versenyképességre vonatkozó hatásokat is.
9. A pályázati eljárásoknak egyszerűnek, világosnak és alacsony adminisztratív igényűnek kell lenniük, hiszen a vállalatok a bonyolult pályázati folyamatokat és a szigorú adminisztrációs követelményeket tekintik az EU pénzalapjaihoz való hozzáférés legnagyobb akadályának.
10. A magas szintű változás-orientált döntések és megoldások kidolgozásába, a változásmenedzsment folyamataiba be kell vonni a munkavállalókat illetve képviselőiket (a konzultációhoz és tájékoztatáshoz való jog szintjén, ahol a munkáltató marad a fő döntéshozó).

Összegzés

A szerkezetátalakítás kezelése és a változásokhoz való állandó alkalmazkodás magába foglalja a változások megelőzését, az arra való felkészülést és a változás megfelelő kezelését. A negatív hatások minimalizálására idejében megelőző lépéseket kell tenni. A képességek, a tudás és a képzettség a változásmenedzsment kulcselemei és a vállalat hosszú távú sikerének mozgatórugói.

² *Regulatory Impact Analysis; az OECD országokban használt mérési módszer, amely az újonnan meghozott állami intézkedések hasznát, költségeit és hatását méri. Bővebb információ: <http://www.oecd.org/investment/toolkit/implementingthepfi/publicgovernance/regulatoryimpactanalysisria.htm>*

A változásmenedzsment és a szerkezetátalakítási folyamatok jelentik a megoldást a vállalatok jövőbeli munkaerőigénye és jelenlegi helyzete között. Kimondhatjuk, hogy a legtöbb vállalat még nem fordít erre az összefüggésre kellő figyelmet. Ennek a figyelemnek a hiánya sokszor szorosan összefügg a képzési célok megvalósítására fordított kormányzati források hiányával. Lényeges lenne, hogy mind a kielégítő intézményi keretek, mind a megfelelő képzési tartalom álljon rendelkezésre, amely igazodik a vállalatok valós igényeihez.

A felmérés keretében lebonyolított interjúk egyaránt bemutatnak jó és rossz gyakorlatokat, ezért fontos iránymutatást jelenthetnek a változások kezelésére, és a rossz megközelítések elkerülésére. Számos közös pont van a jó gyakorlatokban: az aktuális helyzet pontos ismerete, alapos tervezés és megfelelő időzítés. A hosszú távú hatás szempontjából szintén fontos a meghozott intézkedések jogszerűsége minden érintett tekintetében: munkavállalók, részvényesek, üzleti partnerek, helyi közösségek és mások. Az egyik interjú említi, hogy a munkavállalói elégedettség magasabb szinten volt az átszervezés után, mint azt megelőzően, annak ellenére is, hogy az átszervezést jelentő intézkedés létszámleépítést jelentett. Az átláthatóság, a kommunikáció, az érintettek bevonása és a bizalom a változásmenedzsment során nagyon lényeges.

A projekt során, a felmérésen és a mélyinterjúkon keresztül szerzett tapasztalatok alapján kidolgozott ajánlások nem kizárólag a vállalatok és a munkavállalók képviselőit célozzák. Az ajánlások éppúgy szólnak a kormánynak és a foglalkoztatási szolgálatoknak is, elsősorban azért, hogy járuljanak hozzá a sikeres válságmenedzsmentnek kedvező környezet kialakításához. Tény az, hogy a vállalatok csekély hasznát látják a (közvetlenül vagy közvetetten) állami (társ)finanszírozásból megvalósuló programoknak. Az ilyen jellegű programok adminisztratív kihívást jelentenek a vállalatok döntő többsége, de főként a kis- és középvállalkozások számára.

A sikeres változásmenedzsmentnek az adott helyzet objektív értékelésén, a szükséges intézkedések alapos megtervezésén, azok pontos és jól időzített végrehajtásán kell alapulnia. Mindhárom lépést magas szintű kommunikációnak kell kísérnie, a folyamat minden fázisában, minden érintett, különösen a munkavállalók tekintetében (közvetett vagy közvetlen módon) és biztosítani kell minden intézkedés átláthatóságát.

2012. december



A kiadvány a *Vállalati szerkezetátalakítások proaktív menedzsmentje (Network ProMCR)* című projekt keretében készült. A projekt az Európai Unió Foglalkoztatási és Társadalmi Szolidaritási Programja, a **PROGRESS (2007–2013)** támogatásával valósul meg.

