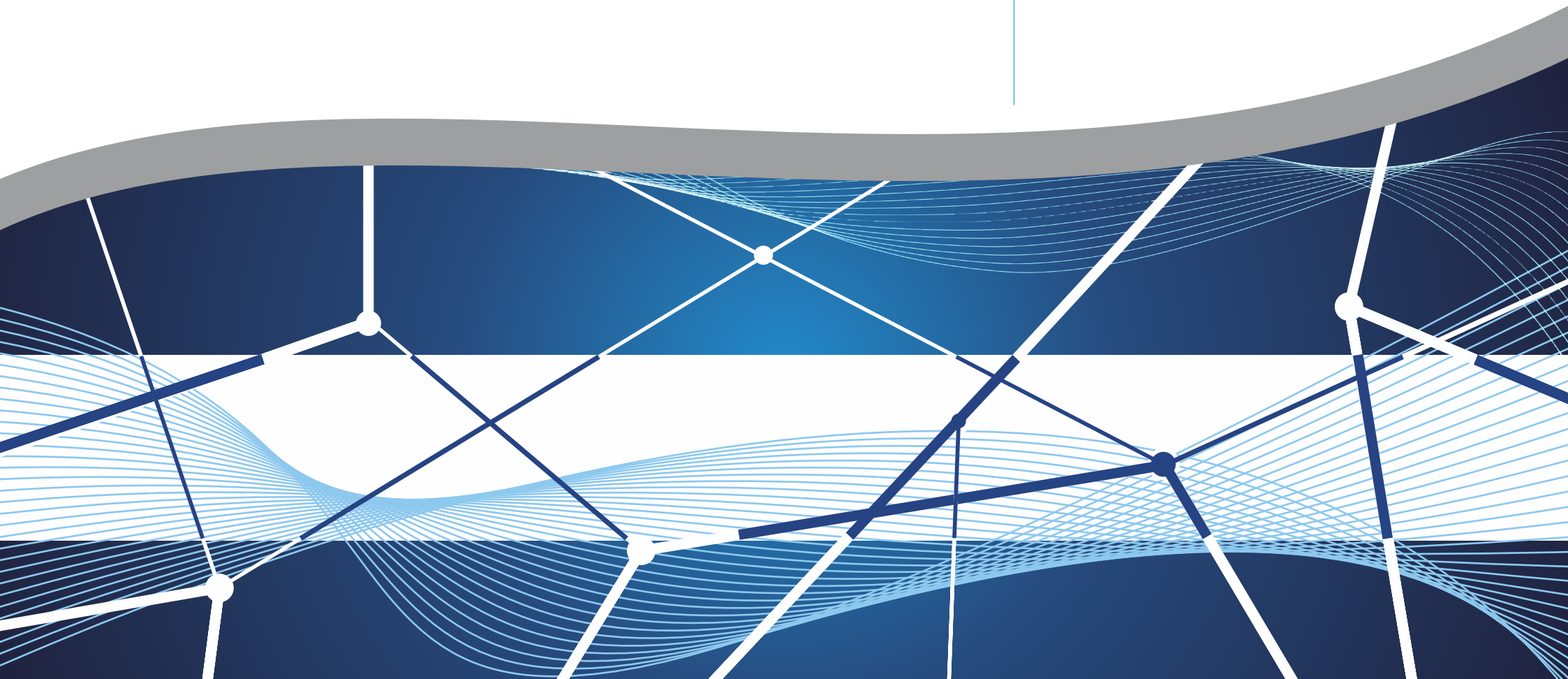




Tato publikace vznikla v rámci projektu „Network Proactive Management of Change and Restructuring (Network ProMCR)“, na který byla poskytnuta podpora z programu Evropské unie pro zaměstnanost a sociální solidaritu PROGRESS (2007-2013)..



Předvídání a řízení změn





Network ProMCR

PŘEDVÍDÁNÍ A ŘÍZENÍ ZMĚN

Prosinec 2012



Tato publikace vznikla s podporou Programu Evropské unie pro zaměstnanost a sociální solidaritu – PROGRESS (2007–2013)

Tento program realizuje Evropská komise. Byl vytvořen proto, aby finančně podpořil naplňování cílů Evropské unie v oblasti zaměstnanosti, sociální politiky a rovných příležitostí a tak přispěl k dosažení Strategických cílů Evropa 2020 v této oblasti.

Sedmiletý program je zaměřen na všechny aktéry, kteří se mohou podílet na koncepci a rozvoji odpovídajících efektivní legislativě a opatření v oblasti zaměstnanosti a sociálních záležitostí napříč zeměmi EU 27, EFTA-EEA a zeměmi kandidátskými či na kandidaturu se připravujícími.

Více informací najdete na <http://ec.europa.eu/progress>.

Informace obsažené v této publikaci nemusí nutně odrážet postoj či názor Evropské komise.

Publikaci je možno získat od Svazu průmyslu a dopravy České republiky nebo zdarma stáhnout na jeho webové adrese www.spcr.cz.

Svaz průmyslu a dopravy ČR
Freyova 948/11
190 05 Praha 9

Vyšlo tiskem v České republice v prosinci 2012.



OBSAH

Úvod	7
Případová Studie – Slovinsko #1	11
Případová Studie – Slovinsko #2	13
Případová Studie – Česká Republika #1	17
Případová Studie – Česká Republika #2	18
Případová Studie – Maďarsko #1	21
Případová Studie – Maďarsko #2	22
Shrnutí šetření v rámci projektu Network ProMCR	24
Doporučení ProMCR	30
Shrnutí	31



ÚVOD

Konkurenceschopnost evropské ekonomiky a schopnost uchovat v Evropě pracovní místa budou ve vzrůstající míře záviset na schopnosti evropských firem lépe konkurovat prostřednictvím inovací a rychlé a bezproblémové adaptace na změny. Pozitivní exportní výkon některých členských států je důkazem, že úspěch na globálních trzích vychází nejen z cenové konkurenceschopnosti, ale také z mnoha obecnějších faktorů, jako je sektorová specializace, úroveň kvalifikovanosti a inovací a mnoha dalších, které posilují skutečnou konkurenceschopnost. V tomto ohledu se v plné nahotě projevily strukturální slabiny, jež v období před krizí nebyly dostatečně řešeny. Je dokonce zbytečné zdůrazňovat, že systém, který je postaven na principech stabilní zaměstnanosti, ztrácí schopnost nabízet každému pracovníkovi reálnou možnost kvalitního a perspektivního uplatnění v situaci, kdy pracovní místa ohrožuje skutečnost, že firmy nic nenutí adaptovat se na patřičné změny.

Úspěšná restrukturalizace a adaptace na změny obecně vyžaduje obojí: předvídat změny a také je aktivně řídit. Pro minimalizaci negativního dopadu restrukturalizace je zásadní podniknout nezbytné kroky s patřičným předstihem. Zkušenosti, znalosti a kvalifikovanost představují při řízení změn klíčové pilíře a zároveň jsou hnacím motorem dlouhodobého úspěchu firem.

V období od listopadu 2011 do prosince 2012 se zúčastnilo devět partnerů ze Slovinska, Maďarska a České republiky evropského projektu Network ProMCR – Network Proactive Management of Change and Restructuring (Síť proaktivního řízení změn a restrukturalizace). K partnerům patřily:

Zaměstnavatelské organizace:

- Asociace zaměstnavatelů Slovinska (ZDS)
- Svaz průmyslu a dopravy České republiky (SP ČR)
- Konfederace maďarských zaměstnavatelů a průmyslníků – Business Hungary (MGYOSZ)

Odborové svazy:

- Slovinské sdružení svobodných odborů (ZSSS)
- Českomoravská konfederace odborových svazů (ČMKOS)
- Národní konfederace maďarských odborů (MSZOSZ)

Veřejné služby zaměstnanosti a ministerstvo:

- Maďarská národní služba pro zaměstnanost (NFSZ)
- Slovinská služba zaměstnanosti (ZRSZ)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (MPSV)

Projekt byl podpořen BUSINESSEUROPE a Kanceláří Mezinárodní organizace práce pro střední a východní Evropu.

Účelem projektu Network ProMCR bylo přispět k rozvoji a rozšíření odborné způsobilosti mezi těmi, kdo v předstihu pomáhají připravit restrukturalizaci tak, aby byla sociálně přijatelná. Cílem projektu bylo:

- Budovat vztahy mezi organizacemi sociálních partnerů a příslušnými veřejnými úřady, díky nimž by bylo možno restrukturalizaci a změny proaktivně řídit.
- Zkoumat a analyzovat podniky hlavních průmyslových sektorů ve Slovinsku, v České republice a v Maďarsku a dokázat předjímat budoucí restrukturalizace.
- Upozorňovat na stresové faktory a nechuť ke změnám v průběhu restrukturalizace.
- Formulovat doporučení, jak se vyhnout neblahým důsledkům restrukturalizace či jak je omezit a navrhnout preventivní opatření, a takto napříč EU přispět k vytvoření rámce pro lepší předvídání a zvládání změn a restrukturalizace.

V dubnu 2012 provedl tým projektu Network ProMCR výzkum zaměřený na procesy restrukturalizace a přístup podniků ke vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Právě tento přístup představuje klíčové propojení mezi budoucí potřebou pracovních procesů a současnou situací ve firmách. Přesto lze říci, že mnoho podniků této skutečnosti nevěnuje dostatečnou pozornost. K tomuto nedostatku pozornosti se často přidává zcela nedostatečná vládní finanční podpora pro potřebné investice do podnikového vzdělávání. Právě v souvislosti se vzděláním je zásadně důležité, aby společnosti měly k dispozici náležitý institucionální rámec a obsah v podobě vzdělávacích programů, jež budou odpovídat aktuálním potřebám podnikové sféry.

Na základě výsledků tohoto výzkumu připravil projektový tým Network ProMCR pro určitou škálu podniků soubor dotazů. Společnosti, které byly do hloubkového dotazování zapojeny, jsou ze všech tří zúčastněných zemí: Slovinska, Maďarska a České republiky. Zmíněná škála podniků z každé země zahrnuje jednu velkou nadnárodní společnost, jednu velkou firmu ze sektoru služeb, jeden velký podnik z výrobního sektoru, jednu středně velkou a jednu malou firmu. Cílem bylo podrobně prozkoumat různé přístupy k problémům vzhledem k velikosti podniku, k sektoru, v němž firma působí a vzhledem k národnímu/nadnárodnímu elementu.

Na základě výsledků všech patnácti pohovorů si projektový tým vybral šest, které podle názoru členů týmu obsahovaly příklady optimálního postupu při zvládání změn. Všechny tyto příklady mají několik společných bodů: posouzení aktuální situace, důkladné plánování a dobře načasované provedení. Pro dlouhodobý efekt je rovněž důležité, aby podniknutá opatření byla legitimní z perspektivy všech zúčastněných: zaměstnanců, akcionářů, podnikatelských partnerů, místního obyvatelstva a dalších.

Legitimitost řízeným změnám propůjčuje transparentní, objektivní a důkladně promyšlená opatření a postupy, jež se podaří dobře vysvětlit všem dotčeným aktérům. V jednom z pohovorů bylo dokonce zdokumentováno, že měřená úroveň spokojenosti pracovníků může být po změnách vyšší než před nimi, a to i tehdy, když v důsledku změn mnoho lidí přišlo o práci. Komunikace, transparentnost a důvěra v rozhodnutí vedení jsou zkrátka zásadní.

Zkušenosti získané v tomto projektu a prostřednictvím výzkumu a hloubkových pohovorů nakonec vyústily v soubor doporučení, která nejsou určena výlučně zástupcům vedení podniků a jejich zaměstnanců. Směřují taktéž k vládám a státním úřadům pro zaměstnanost, které se podílejí na vytváření příznivého prostředí pro kvalitní řízení změn. Znepokojivý je ovšem fakt, že podniky nevidí velký prospěch v programech, jež (přímo či nepřímo) řídí vláda anebo jsou vládou (spolu)financované. Takovéto programy jsou začasné pro drtivou většinu podniků, hlavně malých a středních, administrativně příliš náročné.

Oproti vládním opatřením ovšem většina podniků hodnotí jako důležitou a pozitivní roli zástupců zaměstnanců. Většina firem zdůrazňuje, že kvalitní komunikace prostřednictvím zástupců zaměstnanců měla zásadní vliv na to, jak zaměstnanci pochopili opatření spojená se změnami. Kvalitní komunikace je jedním z pilířů úspěšného zvládnání změn a doslova představuje zhmotnění transparentnosti.





PŘÍPADOVÁ STUDIE – SLOVINSKO #1

Firma byla založena v roce 1954 a později ji převzala zahraniční nadnárodní automobilka. V průběhu let se stala jednou ze špičkových společností v automobilovém průmyslu a zaměstnává přes 2000 lidí. Jednou z významných charakteristik podniku je neustálé kolísání objemu výroby. 98 % výrobků jde na vývoz do EU a do dalších zemí, prostor EU je ovšem hlavním odbytištěm. Podnik vyrábí technologicky náročné finální produkty vyžadující vysokou úroveň inovace. Cyklus těchto výrobků je 1 až 5 let.

Proces restrukturalizace

Firma působí v automobilovém sektoru, který je v posledních letech významně postižen ekonomickým vývojem. Vzhledem k prudkému poklesu poptávky v tomto sektoru se společnost musela přizpůsobit postupným změnám. Tyto změny však byly plánovány s tříletým předstihem a bylo tudíž možno zvolit postup adaptace, jenž byl méně příkrý vůči kmenovým zaměstnancům. Celkový počet zaměstnanců sice poklesl o více než 20 %, ovšem počet míst zrušených kvůli ekonomickým důvodům byl relativně nízký (okolo 10 %).

Firma nejprve zredukovala počet zaměstnanců tím, že jim umožnila odejít do důchodu. Ve Slovinsku je odchod do důchodu přísně dobrovolný, takže tady byla zásadně důležitá odpovídající komunikace s pracovníky, kteří pro odchod do důchodu přicházeli v úvahu. Dalším souborem opatření ve vztahu k počtu zaměstnanců bylo zrušení míst pro dočasné (agenturní) pracovníky i počtu zaměstnanců na dobu určitou. Důležité je zdůraznit, že převážná většina agenturních pracovníků nadále pracovala pro další velký výrobní podnik v regionu.

Řada pracovních procesů, které byly předtím zadávány subdodavatelům, si nyní firma zajistila interně. Pracovníci byli v rámci podniku přemístěni na jiná pracoviště a nemalé zdroje se investovaly do jejich přeškolení. V souvislosti s touto přípravou na změnu je nutné poukázat na roli podnikové odborové organizace, díky níž bylo mimo jiné možné uzavřít dohodu o platových podmínkách v závislosti na budoucí práci výměnou za nižší propouštění. Rovněž je nutné zdůraznit, že dotyční pracovníci byli propuštěni v zákonné výpovědní lhůtě a se zákonným odstupným, navíc však ještě dostali finanční prémii za loajálnost. Propuštění pracovníci měli právo i na dodatečné školení a „přednostní zacházení“.

Jelikož se tato opatření plánovala s tříletým předstihem, lze si jen stěží představit, jak by se změny zvládly prostřednictvím jiného postupu. Vzhledem k rozsahu změn se firma nemohla vyhnout propouštění, ovšem ostatní opatření (přeřazení pracovníků, přeškolení a další) byla uskutečněna nejlepším možným způsobem. Všechny kroky byly naplánovány interně, v rámci oddělení pro lidské zdroje, bez účasti externích odborníků. Naproti tomu se na celém řízeném procesu změn velmi rozsáhle podíleli zástupci zaměstnanců. Právě oni sehráli pozitivní roli tím, že důsledně uplatňovali pravidlo „jsme na stejné lodi“. Z toho vyplývá, že by se s nimi mělo při řízení změn vždy počítat.

Komunikace

Vedení podniku plánovalo a uskutečňovalo veškeré změny v součinnosti se zástupci zaměstnanců a snažilo se tak se nalézt optimální řešení, aby firma přežila zlé časy a byla připravena do budoucna. Po ukončeném vyjednávání zahájila řadu akcí s cílem informovat všechny zaměstnance o změnách a o tom, co se bude v souvislosti s nimi dít. Generální ředitel rovněž osobně hovořil s každým zaměstnancem. Podnik zorganizoval několik skupinových schůzí, aby se informace dostaly ke všem pracovníkům. Zaměstnanci tuto snahu vedení a tento model komunikace ocenili. Měli možnost seznámit se se všemi relevantními informacemi a dokázali pochopit situaci a nezbytnost opatření, jež byla učiněna/naplánována. Ke komunikaci firma použila různé kanály: intranet, podnikový měsíčník, interní e-mailový týdně zpravodaj, přímé jednání generálního ředitele s vedením podniku při měsíčních poradách, týdně informační schůzky v každé organizační jednotce. Důležité bylo také to, že komunikace probíhala oběma směry a zaměstnavatel mohl shromáždit dobré nápady, které byly pak sdíleny. Chystaná opatření byla také předem konzultována s vlastníky firmy.

Některé podobné kroky se u veřejnosti často nesetkávají s velkým pochopením, významnou roli při jejich vysvětlování ale mohou sehrát odbory a skutečnost, že k řešení se dospělo konsenzuálně. Veškerá nutná opatření byla předem dohodnuta mezi sociálními partnery a v dané situaci byla tím nejlepším, co se dalo podniknout. Ani v tomto případě nedošlo k nepříznivým reakcím veřejnosti. Důležité jsou rovněž plány do budoucna. Firma připravuje na rok 2014 zahájení výroby nového modelu auta. Uvedená opatření byla nezbytná, ale jejich trend by se měl díky plánové výrobě nového modelu brzy zvrátit.

Model zvládání změn zaujal i jiné podniky v tomto regionu, což představuje nejvyšší ocenění a uznání kvality uvedených opatření.

Co z toho vyplývá:

důvěra, komunikace, transparentnost a součinnost se zástupci zaměstnanců.

Jedním ze zásadních problémů byla komunikace. Pro různá řešení bylo důležité dodržet určitý časový rámec, pro optimální komunikaci se však lépe hodila třeba jiná fáze. Pro komunikaci ovšem také platí, že by se měla vést čestně a transparentně právě vzhledem k dané situaci a konkrétním chystaným opatřením. V tomto smyslu je tudíž zásadní navázat se zástupci pracovníků kvalitní dialog ještě před zahájením změn a zahrnout je do plánovacího procesu.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – SLOVINSKO #2

Společnost vznikla v roce 2010 fúzí dvou regionálních firem, obou s tradicí mnoha desítek let. Působí ve výrobním průmyslu a zaměstnává takřka 1000 pracovníků. Je to čistě slovinský podnik a přes 95 % své produkce vyváží. Vyrábí technicky nenáročné meziprodukty i finální výrobky (průmyslové a jiné brusné materiály). Požadovaná úroveň inovace je ovšem středně vysoká. Typický produktový cyklus výrobků činí jeden rok až pět let.

Proces restrukturalizace

Firma působí ve výrobním odvětví, jež bylo obecně postiženo krizí, ovšem hlavním důvodem restrukturalizace bylo sloučení jakožto následek konsolidace vlastnických vztahů. Obě původní firmy převzal stejný vlastník. Záměrem fúze konkurenčních firem bylo optimalizovat výrobní procesy a udržet si podíl na trhu.

Spojení obou podniků se plánovalo v letech 2008 až 2009 a uskutečnilo v roce 2010. Nejprve proběhlo strategické plánování fúze, vytvoření projektu a ustavení projektové rady. Formální proces fúze trval asi 6 měsíců (období 2009–2010). Přenesení výroby a její optimalizace pak probíhaly od dubna do konce prosince 2010.

Proces měl dopad na všechny zaměstnance, opatření ve spojitosti s fúzí však měla různou podobu: dobrovolný odchod do důchodu, vypovězení zaměstnaneckého poměru (tato forma se používala takřka výlučně u pracovníků s dostatečnou úrovní sociálního zabezpečení, tedy s dalšími příjmy, penzí, dávkami v nezaměstnanosti do dosažení důchodového věku), neprodlení pracovní smlouvy na dobu určitou. Obecně lze říci, že se firma snažila použít opatření s co nejnižším negativním dopadem na zaměstnance. Nezáleželo na délce předchozího plánování, jelikož by opatření měla naprosto stejný dopad, i kdyby byla plánována s větším předstihem. Propouštění bylo důsledkem optimalizace výrobního procesu, a tudíž nebylo možno se mu vyhnout.

Změny organizovali interní experti obou původních firem, kteří vytvořili projektový tým a projektovou radu. V celém procesu fúze ovšem sehrály významnou roli odbory obou podniků. Podniková rada zaměstnanců nebyla vytvořena, ale odbory byly průběžně informovány o každém dalším chystaném kroku. Dostávaly veškeré dokumenty (písemná rozhodnutí zaměstnavatele) a měly možnost se k jednotlivým tématům vyjádřit.

Komunikace

Fúze byla ohlášena s dvouletým předstihem, pracovníci ji tudíž akceptovali jako daný fakt. Podle odhadů se rovněž pozitivně projevilo to, že firma o celé záležitosti průběžně informovala. Komunikační politika byla důkladně propracovaná a využívala různých prostředků: nástěnné zpravodaje, schůze na úrovni jednotlivých pracovišť, shromáždění zaměstnanců, podnikové noviny a informace poskytované při společných sportovních či

jiných akcích. Přesto byla zjevná absence podnikové rady zaměstnanců, jelikož odbory nezastávaly funkci představitelů všech zaměstnanců, ale převážně jen svých členů.

Dalším významným problémem z hlediska zaměstnanců bylo sjednocení kultur obou podniků v průběhu fúze. V takto krátkém období se kultura podniku změnit nedá, přičemž změna nemůže začít před zahájením fúze a sjednocením výrobního procesu.

Veškerá opatření se prováděla s vědomím a souhlasem jediného (100%) akcionáře. O restrukturalizaci byli taktéž informováni obchodní partneři, jimž byla fúze oznámena jako prvním a posléze jim byla sdělována konkrétní opatření. Podnik a jeho projektový tým rovněž zorganizovali několik schůzek s obchodními partnery, aby je uklidnili. Nehrozilo, že by byla ohrožena dobrá pověst podniku, jelikož komunikace se všemi obchodními partnery probíhala souběžně.

Podnik měřil u svých zaměstnanců úroveň spokojenosti (SIOK) před a po sloučení. Po ukončení fúze obou firem byla úroveň spokojenosti vyšší, takže z pohledu zaměstnanců lze celý proces považovat za úspěch. Hlavní obchodní partneři jsou nadále spokojeni s úrovní produktů i služeb. Z hlediska ostatních aktérů se však ukázala jako hlavní problém komunikace s místními obyvateli kvůli dopadům přemístění části výrobní linky.

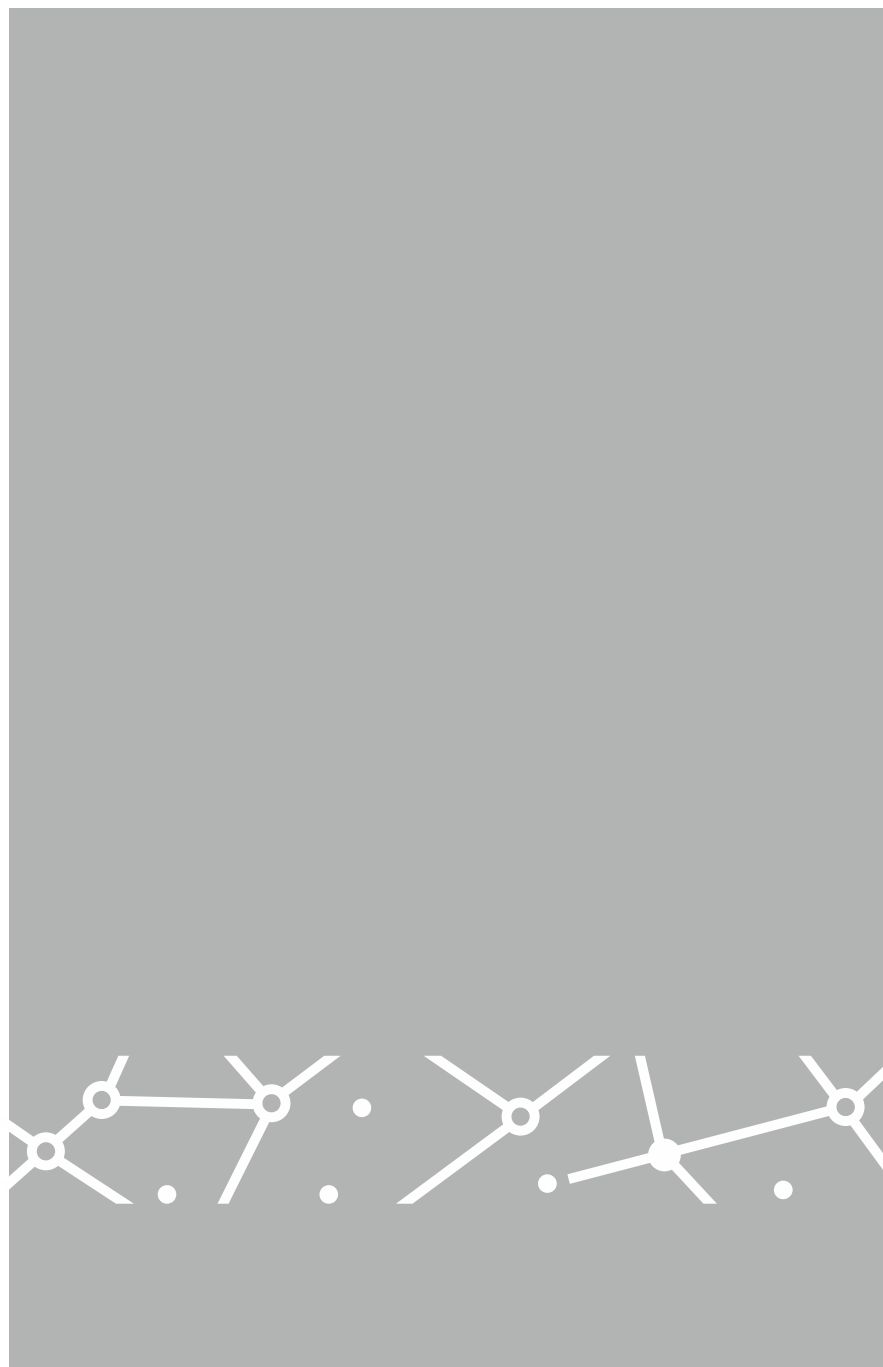
Jaké poučení lze vyvodit:

zástupci pracovníků musí zastupovat skutečně všechny, je nutno brát zřetel na veškeré aktéry, situaci průběžně vyhodnocovat a přesně plánovat.

Jedním z hlavních problémů byla komunikace. Je důležité najít jako zástupce zaměstnanců skutečně důvěryhodnou osobu. Odbory někdy nejsou schopné vymanit se z prosazování zájmů výlučně svých členů, proto je pro restrukturalizace patrně vhodnějším partnerem podniková rada zaměstnanců.

Jednotlivé kroky je nutné zasadit do určitého časového rámce, s časem jsou ovšem vždycky problémy. V daném případě bylo času málo hlavně proto, že bylo důležité nepřerušit hlavní podnikatelské aktivity.

Zásadně důležité je důkladně zmapovat stávající situaci v obou fúzujících podnicích a na základě toho si pak jasně stanovit cíle a připravit přesné a správně načasované provedení potřebných změn.





Svaz průmyslu a dopravy ČR

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ČESKÁ REPUBLIKA #1

Následující případová studie se týká velké společnosti poskytující telekomunikační a poštovní služby, která byla přinucena reagovat na tlak konkurence a nižší tržby v důsledku klesající poptávky po tradičních službách. Restrukturalizace běžela od roku 2007 a společnost postupně prosazovala opatření, jako například změnu organizační struktury ze sedmi poměrně nezávislých regionálních center k liniovému vedení, dále odprodej aktiv, zlepšení kvality služeb, důslednější komunikaci se zákazníky s cílem vylepšení svého renomé a racionalizace zaměřené na úspory, například modernizace zařízení a systémů, či snížení stavu zaměstnanců. V průběhu procesu restrukturalizace bylo propuštěno několik tisíc zaměstnanců.

Cílem procesu restrukturalizace a taktéž jeho pozitivní stránkou bylo zavedení moderních služeb a pozitivní odezva zákazníků; opatření, k nimž bylo nutné sáhnout, však měla několik vedlejších účinků. Výsledkem bylo poučení, že nedostatečná procedurální analýza může vést k chybným rozhodnutím. Procesy zaváděli lidé, jimž scházely nezbytné znalosti a zaměstnanci byli pověřováni jinými úkoly než těmi, na které byli původně najati.

Hlavním poučením je, že zvládání a řízení změn představuje specifický proces a jako k takovému se k němu musí přistupovat. Organizační schopnosti vedení na to zpravidla nestačí, zpravidla je tudíž nezbytné nebo přinejmenším užitečné vyhledat adekvátní pomoc zvenčí. Změny je vždy nutné pečlivě naplánovat a znovu prověřit před jejich realizací. Nezbytný je rovněž (interní) audit a získání dobré zpětné vazby zaměstnanců, které je pak možné dále využít při procedurální analýze. Zapojení zaměstnanců do zavádění změn zvýší jejich motivaci a zamezí spekulacím – stejně jako otevřená komunikace jsou jedním z pilířů úspěšného zvládnutí změny.

Společnost si najala několik nezávislých expertů. Výběr správných partnerů pro konzultační služby je při absenci interních zkušeností zásadně důležitý, jejich výhodou je, že mohou využít zkušeností z obdobných procesů jinde.

Výsledek restrukturalizace

Provozní příjmy jsou stále relativně vysoké. Byly s úspěchem zavedeny nové služby, odrážející poptávku trhu, a společnost je nyní schopna konkurovat.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ČESKÁ REPUBLIKA #2

Následující případová studie se týká strojírenského závodu se 300 až 400 zaměstnanci, která vyváží 60 % své produkce. Hlavním důvodem restrukturalizace bylo rozšíření provozu. V původním závodě již nebylo možné rozšířit výrobní haly a společnosti navíc chyběla pracovní síla. Po vypuknutí ekonomické krize navíc vznikly tlaky na snížení cen v zájmu zachování konkurenceschopnosti.

Změny se plánovaly už několik let, krize však posloužila jako podnět k jejich urychlené realizaci, přičemž hlavní změna proběhla v režimu krizového řízení. Vedení podniku věřilo, že nižší poptávka usnadní vyřízení zakázek (dodací lhůty jsou v automobilovém průmyslu poměrně striktní, uplatňuje se systém just-in-time) a také vyjednávání se zaměstnanci. Jedním z klíčových opatření restrukturalizace bylo postavit novou výrobní halu a přesunout hlavní část produkce tam.

Komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci byla jedním z hlavních problémů. Vedení podniku však přiznává, že v některých ohledech nepostupovalo zcela v souladu s obvyklými doporučeními:

- Zaměstnanci byli informováni o přesunu hlavního závodu do nové lokality teprve tehdy, když hala byla již připravena k nastěhování strojního vybavení. Vedoucí výrobních jednotek se o tom dozvěděli s předstihem pouhých několika hodin. Schůze proběhla dva dny před Vánoci.
- Hodinu po oznámení změn informoval generální ředitel zaměstnance, že budou mít možnost přejít do nového závodu. Zároveň sdělil, že ti, kdo se budou stěhovat, budou vybráni.
- Vedení podniku a vedoucí pracovníci úseků začali vyjednávat s vlivnými zaměstnanci a nabídli jim možnost přechodu na nové působiště. Tím se mezi zaměstnanci vytvořily ostrůvky podpory.
- Jako první vedení vybíralo údržbáře, protože jich bylo zapotřebí k rozebírání strojního zařízení.
- V lednu se každý týden konaly schůzky s jednotlivými pracovními kolektivy a projednávaly se podrobnosti stěhování.

Získaná zkušenost a doporučení

Kvalitní plánování je úhelným kamenem úspěšného zvládnutí změn. Tady bylo externí pomoci využito hlavně pro navržení úsporného výrobního systému, kde se společnosti velmi vyplatila, jelikož se mohla opřít o zkušenosti z jiných podniků. Nedostatečné plánování, například v nástrojárně, vedlo k neadekvátním provozním rozhodnutím. Vedoucí jednotlivých úseků museli zvládnout zároveň přesun technologie a řízení výroby v nových podmínkách. V zásadě to znamenalo, že dělali dvojí práci a některé věci se tak podcenily.

Technologie nebyly správně instalované a muselo se s nimi opět hýbat, což znamenalo náklady navíc.

Krise je nutné využít jako příležitosti ke změnám k lepšímu. Poskytuje šanci nově naladit různé procesy, opustit zažité stereotypy a nastavit výrobu účelněji a výhodněji pro budoucnost. Bylo dosaženo dlouhodobého cíle: vytvořit tři výrobní závody a najet na systém úsporné produkce. Po všechny tyto roky zůstala firma v zisku.





PŘÍPADOVÁ STUDIE – MAĎARSKO #1

Úspěšně rostoucí společnost, vytvořená v roce 1983 jako státní podnik, byla po politických změnách zprivatizovaná a postupně ji získaly dvě významné nadnárodní firmy. Současný vlastník ji od předchozího odkoupil v roce 2003 a od té doby je firma vedena jakožto rodinný podnik. Jádrem podnikání je výroba zmrazených potravin. Podnik má 317 zaměstnanců, ovšem vzhledem k sezónnímu charakteru jeho činnosti je takřka polovina pracovníků zaměstnaná jen dočasně. Na krizi firma zareagovala průběžnými inovacemi, díky nimž dokázala růst.

Technologický rozvoj

S tím, jak se Maďarsko připojilo k Evropské unii, se firmě otevřely západoevropské trhy, na něž se ostatně firma snažila dostat už před rokem 2004. Dlouhodobé plány a udržení trhů však obecně předpokládají neustálé přizpůsobování, což neplatí pouze v souvislosti s ekonomickou krizí: dosáhnout toho je možné pouze zajištěním odpovídající kvality výrobků a racionalizací nákladů.

Firma dokázala racionalizovat nejen náklady na výrobu a údržbu, ale od roku 2008 prostřednictvím technického zdokonalení chladicího systému, spolufinancovaného EU, také lépe využívat pracovní síly.

Pro zaměstnavatele se ukázalo jako konstruktivní spolupracovat se zaměstnanci. V souvislosti s inovacemi zavedenými po roce 2008 zaměstnavatel usiloval o přeškolení svých zaměstnanců, obzvláště těch, kteří vykonávali méně kvalifikovanou práci a kteří takto kvalifikaci získali. Ke spolupráci byla přizvána renomovaná profesní agentura, která zřídila učebnu přímo v podniku, takže součástí školení byla i praktická výuka. Absolventi (nikoli pouze vlastní zaměstnanci, přihlásit se mohli také lidé zvenčí) na závěr získali osvědčení.

U tohoto školicího programu bylo podstatné, že zaměstnavatel svým pracovníkům umožnil získat kvalifikaci, jež byla pro různé profese vyžadovaná úřady, a tím si zajistil flexibilní pracovní sílu. Konkrétně například řidiči vysokozdvizného vozíku prošli školením pro obsluhu lehkých strojů a naopak. Velmi se tak usnadnilo hledání náhrady za chybějící kvalifikovanou sílu.

Vedení podniku svým zaměstnancům umožňuje také podílet se na procesu inovace výrobků. Přímou na pracovišti byly zřízeny takzvané schránky na nápady a zaměstnanci tam mohou házet své podněty, jak by bylo možné přispět k úspěchu firmy. Z našich pohovorů vyplynulo, že lidé tak vedení podniku přinesli velmi užitečné nápady, nejčastěji na obohacení sortimentu.

Smír na pracovišti – příprava pro nový zákoník práce

V tomto případě vznikl mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací konstruktivní vztah.

V platnosti je kolektivní smlouva, již bude ovšem nutné upravit v souvislosti se změnami zákoníku práce v oblasti pravidel pro vyplácení příplatků ke mzdě a nové metody organizace práce.

Na základě těchto změn zaměstnavatel hodlá zavést čtyřsměnný pracovní režim místo do-
savadního třisměnného a v souladu s novými pravidly se změni výpočet mezd. Původně se
totiž rozdílně počítaly příplatky za práci na dopolední, odpolední a noční směně, zatímco nyní
by jednotný příplatek, o 10 % vyšší než původní, měl být přiznán pouze za práci od 6 hodin
večer do 6 ráno.

Zaměstnanci novému systému moc nerozumí a příliš se jim nezamlouvá, odborová orga-
nizace nicméně pochopila, že v souvislosti s legislativními změnami je úprava kolektivní
smlouvy naprostou nezbytností. Vzdor obtížím si zaměstnavatel myslí, že spolupráce je
konstruktivní a že žádný konflikt bezprostředně nehrozí.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – MAĎARSKO #2

Předmětem případové studie je výrobce obuvi. Podnik byl založen v roce 1990 v nejméně
rozvinutém regionu na východě Maďarska. Jeho zakladatelé odešli z původního státního
závodu, kde byli zaměstnání, a ustavili svou vlastní firmu. Samotná továrna má dvě části:
obuvnický závod v maďarském vlastnictví, který má svou vlastní značku, ale především vyrábí
na zakázku, a německou firmu na výrobu obuvi. Obě společnosti se nacházejí ve společných
prostorách a mají stejného generálního ředitele.

Případová studie výborně ukazuje, jak lze provést restrukturalizaci, a přitom se vyhnout
závažným otřesům, a udržet si či dokonce posílit pozici na trhu prostřednictvím odpo-
vědného řízení, inovativního myšlení a průběžné adaptace na změny. Továrna má 600
zaměstnanců a je největším zaměstnavatelem v regionu. Spolu s dodavateli a subdodavateli
zajišťuje obživu pro téměř 1000 lidí.

V období ekonomické krize zvolila firma cestu průběžné optimalizace činností. Na rozdíl od
konkurence si proto byla schopna i navzdory nepříznivým podmínkám udržet svůj podíl na
trhu a díky zavedení nového produktu jej dokonce zvětšit.

Celkový počet pracovníků se od vypuknutí hospodářské krize zvýšil a od roku 2008 vedení
neschválilo žádná rozhodnutí o rozsáhlejších přesunech zaměstnanců či jiné podobné kroky.
Novým podmínkám a okolnostem se však musí přizpůsobovat nejen management, ale
i samotní zaměstnanci.

Vzhledem k faktorům, které se vztahují k projektu Network ProMCR, si společnost zaslouží,
aby jí byla věnována náležitá pozornost.

Požár

V prosinci došlo k požáru v jedné z výrobních hal kvůli chybě na elektrickém zařízení. Výrobní linky se podařilo zachránit, ale byl zničen sklad. Celková škoda činila téměř 2 miliardy forintů (2500 párů bot na ploše 3600 metrů čtverečních). Německý vlastník požadoval, aby byl sklad obnoven nejpozději do srpna 2008, jinak bude nucen výrobu přemístit.

Výroba byla znovu zahájena v lednu 2008 spolu se zavedením nové provozní struktury, v jejímž rámci se zmenšila výrobní plocha ve prospěch většího prostoru pro skladování. Obnova podniku byla nastartována s pomocí rozvojového programu a financí získaných od pojišťovny. Dokončena byla koncem léta 2008. Zaměstnanci prokázali obrovské odhodlání a nasazení. I když si na pokyn zaměstnavatele museli vzít dovolenou, dobrovolně se hlásili do práce a uklízeli po požáru, aby výroba mohla začít co nejdříve.

Zavedení nového produktu

Společnost nově zahájila výrobu obuvi pro děti, a to v roce 2007. O rok později prošla tato oblast technologickým vývojem.

Počet zaměstnanců se v důsledku zavedení nové značky nezvýšil, protože firma využila kapacitu a tvůrčí potenciál stávajících zaměstnanců. Pracovníci se kromě svých běžných činností zapojili nejen do procesu designu, ale i do průběžné kontroly výrobního procesu.

Rozšíření závodu v roce 2010

Tři roky po požáru firma opět prosperuje. Z velké části je to díky technologickému rozvoji, kterým prošla. V rámci tohoto procesu byl vybudován nový sklad o rozloze 1800 m², zvýšil se počet výrobních linek a byl spuštěn provoz nové výrobní haly. V důsledku této investice, která byla realizována v letech 2010 až 2011, se počet pracovníků německého podniku zvýšil ze 14 na téměř 150.

Podíl zaměstnanců na růstu firmy

Společnost se nachází v nejméně rozvinuté oblasti Maďarska a je největším (a jediným významným) zaměstnavatelem v městěčku s 5500 obyvateli. Vztahy s veřejností jsou proto dobré a nasazení pracovníků je mimořádné.

Pracovníci závodu nejsou organizováni v odborech. Zaměstnavatel tak má právo rozhodovat i o zaměstnaneckých otázkách bez jejich účasti. Ovšem vedení se zaměstnanci příkladným způsobem spolupracuje. Pravidelně zaměstnance na společném shromáždění nebo písemnou formou informuje o veškerých změnách, které se jich týkají. Na konci každého ročního období a v závěru roku probíhají konzultace, kde obě strany vzájemně diskutují o tom, jak dosahovat dobrých výsledků v nadcházejícím období a co která strana očekává.

SHRNUTÍ ŠETŘENÍ V RÁMCI PROJEKTU NETWORK PROMCR

Šetření¹

Provádění restrukturalizačních procesů a pozitivní adaptace na změny zahrnuje obojí: předvídání změn i jejich řízení. K tomu, abychom minimalizovali negativní dopad restrukturalizace, je nutné ve velkém předstihu uskutečnit předběžné kroky. Ke klíčovým pilířům řízení změn patří dovednosti, znalosti a kvalifikace, které jsou současně hybnou silou dlouhodobé úspěšnosti firem.

V dubnu 2012 byl proveden průzkum mezi podniky ve Slovinsku, Maďarsku a v České republice, který byl zaměřen na politiku podnikového vzdělávání a na roli, kterou v ní mají zástupci zaměstnanců. Koncepce vzdělávání pracovníků představují hlavní spojnicí mezi budoucími potřebami pracovního procesu a současnou situací ve firmě. Lze však konstatovat, že řada podniků této skutečnosti stále nevěnuje dostatečnou pozornost. K tomuto nedostatku pozornosti často přistupuje nízká finanční podpora podnikového vzdělávání ze strany státu. Je nezbytné, aby podniky měly pro vzdělávání zaměstnanců odpovídající institucionální rámec a vhodně zpracované vzdělávací programy, které vycházejí z konkrétních potřeb.

Restrukturalizace

Hlavní část šetření se soustředila na organizační restrukturalizace podle období, v němž podniky realizovaly příslušné změny, konkrétně období „před rokem 2008“, „od roku 2008 do současnosti“ a „plány do budoucna“. Definice restrukturalizace byla uvedena v úvodní části dotazníku: „Podstatná změna struktury závazků, fungování a uspořádání společnosti nebo postupná úprava pracovních procesů v důsledku organizačních, strukturálních či tržních změn“.

Průzkum byl postaven na následující tezi: Krize roku 2008 měla za následek zvýšení četnosti zásadních změn v podnicích. Ukázalo se, že krize je jen dalším motorem, který nutí firmy ke změnám, a současně představuje příležitost všechny tyto změny pojmout jako nedílnou součást „přirozeného vývoje“.

Výsledky šetření ukazují, že slovinské podniky v největší míře restrukturalizovaly v období „od roku 2008 do současnosti“. Podle firemních předpovědí lze v „blízké budoucnosti“ očekávat větší rozsah organizační restrukturalizace ve srovnání s obdobím „před rokem 2008“, i když intenzita těchto procesů by měla být nižší. Důležitý není pouze počet podniků, které prošly restrukturalizací nebo ji plánují. V úvahu je třeba brát také intenzitu jednotlivých opatření/kroků.

¹ Podrobná srovnávací zpráva (v angličtině) a tři národní zprávy z šetření (v příslušných jazycích) jsou k dispozici ke stažení na <http://www.zds.si/si/projekti/network-promcr/>

Například Slovinsko vykázalo nejnižší podíl společností, které prošly podstatnou organizační restrukturalizací v obdobích „před rokem 2008“ a „od roku 2008 do současnosti“, ovšem intenzita těchto procesů byla ze všech zúčastněných zemí nejvyšší. Příklad Slovinska je v souladu s tezí, že krize přinutila zaměstnavatele k intenzivnějším opatřením (rozsáhlejší propouštění; jemnější metody jako odchod do důchodu, rekvalifikace či přeřazení do jiných oddělení nebyly ve větší míře uplatněny). Tento trend svědčí o tom, že postupy restrukturalizace uplatňované v období „od roku 2008“ měly za cíl především snížit počet zaměstnanců, zatímco využívání ostatních přístupů bylo ve všech třech sledovaných obdobích poměrně stabilní s výjimkou „interní organizační restrukturalizace – snížení počtu zaměstnanců“.

Dalším důležitým faktorem vedle samotné restrukturalizace (jak byla pro potřeby průzkumu definována) a intenzity opatření byl „průměrný počet opatření přijatých v důsledku restrukturalizace“. Nejvyšší průměrná čísla byla zaznamenána za období „do roku 2008 do současnosti“. Tento trend lze vysvětlit skutečností, že firmy přistupovaly k restrukturalizaci v několika krocích a také uplatnily několik opatření. Většina opatření byla zaměřena na snížení počtu zaměstnanců, které však bylo realizováno různými způsoby (odchod do důchodu, přeřazení zaměstnanců do jiných oddělení, outsourcing apod.) či jejich kombinací. Snižování počtu zaměstnanců však nebylo jediným řešením. Jedním z nejběžnějších opatření bylo i zvyšování počtu pracovníků.

Úloha zástupců zaměstnanců

Průzkum přinesl důležitý poznatek, že do procesu řízení změn ve firmě jsou vždy nějakým způsobem zapojeni zástupci zaměstnanců (přinejmenším mají informační roli). V žádném podniku, který se šetření zúčastnil, nebylo zjištěno, že by zástupci pracovníků byli z procesu řízení změn vyloučeni.

Slovinští respondenti považují úlohu zástupců zaměstnanců za důležitou a konstruktivní ve větší míře než respondenti v Maďarsku a v České republice. Míra této konstruktivnosti se ve Slovinsku podstatně zvýšila v období „od roku 2008“. Důvodem by mohla být změna úlohy zástupců pracovníků v některých restrukturalizačních procesech, konkrétně její posílení v souladu s vnitrostátními právními normami pro kolektivní vyjednávání. Výsledky za období „před rokem 2008“ ukazují, že maďarské podniky vnímají roli zástupců zaměstnanců ve srovnání s odpověďmi za Českou republiku a Slovinsko jako podprůměrnou. Průměr za období „od roku 2008“ činil 3,47 (na stupnici 1–5). V tomto období se čeští respondenti přibližují průměru, ovšem Slovinci jsou nad průměrem.

Slovinsko vykazuje pozitivní trend z hlediska toho, jak zaměstnavatelé vnímají úlohu zástupců zaměstnanců. Vysvětlením může být změna role pracovníků v procesu restrukturalizace. V prvním období byla tato role převážně informativní, nyní je povětšinou konzultativní a je třeba dodat, že v některých případech konzultativní rámec dokonce přesahuje, a to kvůli tomu, že některá opatření vyžadují, aby je zástupci zaměstnanců schválili.

Lze tedy konstatovat, že opatření realizovaná v rámci restrukturalizace nejen posílila spolupráci mezi zaměstnavateli a zástupci pracovníků, ale zároveň zvýšila důvěru mezi oběma stranami. Tímto směrem by se mohl ubírat budoucí vývoj, i když jde samozřejmě o pouhý odhad. Ačkoli se výsledky průzkumu za Českou republiku blíží průměrným („neutrálním“) hodnotám (a proto nelze činit zásadní závěry), je patrné, že průměrný odhad je spíše pozitivní než „neutrální“. Výsledky ostatních zemí jsou podobné a ukazují, že se odborům podařilo dosáhnout kompromisního řešení a že potřebu restrukturalizace dokázaly přijmout.

Na základě rozhovorů, které byly provedeny ve druhé fázi projektu, lze vyzdvihnout tři charakteristiky procesu restrukturalizace ve vztahu k zaměstnancům a jejich zástupcům: transparentnost, důvěru a komunikaci včetně výměny názorů a stanovisek.

Politika podnikového vzdělávání

Soubor otázek týkajících se vzdělávání byl určen všem respondentům bez ohledu na to, zda podnik prošel zásadní organizační restrukturalizací či nikoliv. Zvláštní pozornost byla věnována interpretaci údajů o různých obdobích restrukturalizace, protože tato období se nemusí shodovat s obdobími, ke kterým se vztahuje politika vzdělávání (otázky se týkají koncepce vzdělávání v určitém období a dostupných finančních zdrojů). Výsledky sekce šetření věnované vzdělávacím koncepcím podniků jsou rozděleny do celků podle období, kdy podnik provedl (zamýšlí provést) restrukturalizaci.

Mezi podniky v zúčastněných zemích lze na základě šetření vystopovat výrazné rozdíly v přístupu k celoživotnímu vzdělávání. Koncepci celoživotního vzdělávání má 58 % slovinských, 61 % českých a pouze 18 % maďarských firem. Výsledky tedy ukazují na velmi odlišný přístup k ucelené vzdělávací politice v jednotlivých zemích.

Zdá se, že maďarské firmy ještě mají před sebou dlouhou cestu (ve srovnání se slovinskými a českými) co se týče začleňování vzdělávání do celkové strategie rozvoje podniku. Na druhé straně je patrné, že i když maďarské podniky nepřistupují k celoživotnímu vzdělávání jako k nedílné součásti podnikové strategie, do školení zaměstnanců přesto investují. Podíl podniků, které nerealizují žádné vzdělávací aktivity, je poměrně nízký. V Maďarsku činí 5 %, v České republice 3 %. Ve výsledcích za Slovinsko nebyl zaznamenán žádný podnik, který by zcela opomíjel otázku vzdělávání pracovníků.

Údaje z šetření ukazují, že z podniků, které neprošly v poslední době restrukturalizací, má dlouhodobou politiku vzdělávání 58 %, 36 % těchto podniků má zpracovanou politiku celoživotního vzdělávání, která však není součástí ucelené koncepce rozvoje. Podniky, které prošly restrukturalizací „před rokem 2008“, mají ucelenou politiku celoživotního vzdělávání ve větší míře.

Zajímavé jsou také informace o změnách ve financování podnikového vzdělávání. Přestože maďarské firmy nemají politiku vzdělávání zakomponovanou do dlouhodobé rozvojové

strategie, chtějí objem prostředků věnovaných na vzdělávání a odbornou přípravu svých pracovníků zachovat. Na druhé straně Slovinci, kteří jsou v podílu podniků s dlouhodobou vzdělávací koncepcí na prvním místě, předpokládají, že se objem finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců bude snižovat.

Ze shromážděných údajů vyplývá, že většina podniků nezamýšlí měnit objem financí na vzdělávání pracovníků. Ve všech třech zemích je přibližně stejný podíl firem, které plánují zachovat stejnou nebo podobnou výši finančních investic do vzdělávání, přičemž Česká republika je lehce nad průměrem. Zajímavé je, že mírné navýšení (do 10 %) prostředků se objevuje častěji než snížení. Pozoruhodné je i zjištění, že Maďarsko vykazuje nejvyšší podíl společností, které v roce 2012 počítají s navýšením objemu financí na vzdělávání zaměstnanců o více než 50 % (23,1 % firem), zatímco na druhé straně mají Maďaři nejvyšší procento podniků, které se chystají vzdělávací činnosti zrušit, i když někdy jen dočasně (5,1 % firem). Jedním z důležitých závěrů šetření je, že investice do znalostí je zároveň nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnanců.

Nejčastějším důvodem vzdělávání pracovníků ve Slovinsku a Maďarsku je potřeba „rozšířit stávající znalosti a dovednosti za účelem zkvalitnění pracovních procesů/pracovišť“. V České republice je trend zcela odlišný, protože tento důvod uvedlo jako hlavní pouze několik firem. České firmy nejčastěji volily potřebu „rozšířit stávající znalosti a dovednosti vzhledem ke změnám v pracovních procesech/na pracovištích“ a „zachovat znalosti a dovednosti, které vyžaduje pracovní proces“. Nejméně často volily podniky ve všech zemích jako důvod ke vzdělávání potřebu „zajistit, aby znalosti a dovednosti pracovníků, kteří odešli do důchodu, zůstaly ve firmě.“

Výsledky týkající se potřeby úrovně vzdělávání se v jednotlivých zemích liší. Česká republika podle šetření vykazuje nejvyšší potřebu pracovníků s vyšším sekundárním vzděláním, protože podniky se potýkají s nedostatkem kvalifikovaného technického personálu, zatímco Slovinsko nejvíce potřebuje vysokoškolské kvalifikace. Česká republika má také největší podíl firem (přibližně 10 %), které nemají v oblasti budoucích potřeb žádné plány.

Údaje získané během šetření dále ukazují, že podniky, které plánují změny v blízké budoucnosti, mají větší tendenci pravidelně monitorovat trh práce. Intenzita sledování situace na trhu práce se během času zvyšuje. Z firem, které prošly restrukturalizací před rokem 2008, monitorovalo trh práce 28 %, u podniků, které restrukturalizují „od roku 2008“, to bylo již 43 % a u podniků, které plánují organizační změny v „blízké budoucnosti“, dosáhl tento podíl 54 %. Na druhé straně je však třeba konstatovat, že individuální důkladnou analýzu kvalifikační nabídky a poptávky na trhu práce provádí čím dál méně podniků. Společnosti podle všeho pomalu ale jistě čím dál více spoléhají na veřejně dostupná data. Proto je velmi důležité zajistit, aby měly přístup k veřejným údajům o situaci na trhu práce (nabídce a poptávce).

Podle údajů ze sekce, která se týká poptávky a nabídky na pracovním trhu, mají firmy různý přístup k náboru pracovníků. Na otázku, kde nejčastěji hledají nové pracovníky s příslušnými

kvalifikacemi, odpověděla většina respondentů (ve všech zemích), že „v místě/v daném kraji“. V Maďarsku se ve srovnání se Slovinskem a Českou republikou více orientují na celé území státu. Maďaři také v největší míře hledají nové zaměstnance v EU.

Lze také konstatovat, že podniky jsou do určité míry „přezaměstnané“, ale očekávají, že se situace v tomto ohledu zlepší. Proto plánují své zaměstnance připravit na budoucí nároky pracovního procesu. Stojí za povšimnutí, že zaměstnavatelé ve Slovinsku mají ze zákona povinnost requalifikovat zaměstnance nebo jim zajistit potřebné vzdělávání, aby se vyhnuli propouštění z ekonomických důvodů. Requalifikace plánují v současné době přibližně dvě třetiny slovinských podniků. V Maďarsku je podíl firem, které mají v úmyslu requalifikovat své pracovníky, ještě vyšší (tři čtvrtiny podniků, které se zúčastnily šetření). Tuto poměrně vysokou míru interních requalifikací v Maďarsku lze vysvětlit dosti výrazným nesouladem mezi nabídkou programů počátečního odborného vzdělávání a přípravy a skutečnými nároky pracovního procesu. Vzdělávání zaměstnanců proto většinou realizují externí vzdělávací organizace, nebo si je firmy zajišťují samy.

Většina společností nespolupracuje s institucemi, které poskytují formální vzdělávání. Firmy při zajišťování podnikového vzdělávání častěji spoléhají na externí organizace, méně již volí cestu „systému stipendií“, který je běžnější v České republice. Výsledky průzkumu ukazují, že podniky investují do stávajících zaměstnanců, ale již méně jsou ochotné investovat do mladých lidí, kteří jsou stále v procesu počátečního vzdělávání. Tento trend lze vysvětlit tím, že firmy (zejména malé a střední) jen zřídka plánují pracovní procesy s takovým předstihem a investice tohoto druhu je pro ně vzhledem k nejistým kvalifikačním potřebám v budoucnosti riziková.

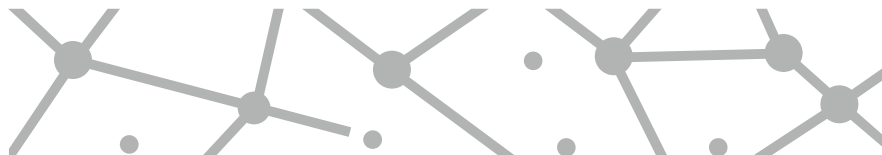
Velká většina slovinských podniků financuje vzdělávání a odbornou přípravu svých zaměstnanců čistě z vlastních finančních prostředků. V České republice a v Maďarsku je podíl takových firem výrazně nižší. Slovinská vláda je podle všeho nejméně nakloněna financování vzdělávání pracovní síly, zatímco v ostatních dvou zemích až jedna pětina finančních zdrojů na vzdělávání pochází z vládou financovaných programů. České podniky se také úspěšně zapojují do využívání strukturálních fondů EU. Vzdělávání, které požaduje a organizuje podnik, si ani v jedné zemi nehradí sami zaměstnanci.

Ačkoliv většina slovinských podniků má povědomí o tom, že lze vzdělávání (spolu)financovat z veřejných zdrojů, této možnosti nevyužívají. Znepokojivější je však skutečnost, že až 20 % firem v této zemi (ve srovnání s ostatními zeměmi vysoký podíl) o těchto možnostech nemá žádné informace, což svědčí buď o nedostatečném zájmu, nebo o neodpovídajícím toku informací.

Nejčastějším důvodem, proč se veřejné prostředky nevyužívají na (spolu)financování podnikového vzdělávání, je příliš složitý proces žádání o tyto zdroje. Počet respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, je nižší, protože na ni odpovídali pouze ti, kteří odpověděli

záporně na otázku předchozí. Druhým nejčastějším důvodem jsou přísné administrativní postupy. Slovinci mají nadprůměrný podíl podniků, které nemají dostatek informací o tom, jaké jsou možnosti.

Období před rokem 2008 se vyznačovalo nedostatečnými informacemi o (spolu)financování podnikového vzdělávání, ovšem později převážil jako důvod nevyužívání veřejných prostředků složitý proces, kterým žadatelé musí projít. Podíl podniků, které uvedly jako důvod nedostatečné programy podpory, klesal v souladu s dobou, kdy proběhla organizační restrukturalizace. Skutečnost, že podávání žádostí o veřejné (spolu)financování je pro podniky značně náročné, je třeba vhodným způsobem řešit – zejména tam, kde programy podpory z veřejných prostředků jsou dostačující.



DOPORUČENÍ PROMCR

1. Obecně platí, že pokud se podniky přizpůsobují změnám průběžně, příslušné kroky nemusí být nijak intenzivní ani náročné na náklady. Firmy by proto měly plánovat nutné změny v předstihu a včas přistoupit k odpovídajícím opatřením.
2. Důrazně doporučujeme, aby podniky měly zpracovány střednědobé a dlouhodobé strategické plány včetně souboru opatření, která mohou uplatnit, pokud nebude vývoj optimální.
3. Je třeba, aby podniky pravidelně sledovaly charakteristiku vlastní pracovní síly (dovedností, věkovou strukturu a další důležité faktory), situaci na příslušném trhu práce (např. dostupné kvalifikace) a aby plánovaly s předstihem a odpovídajícím způsobem přistupovaly k řízení změn.
4. Při tvorbě vládní politiky na podporu řízení změn je třeba zohlednit různorodost ekonomických subjektů, zejména velikost podniku, jeho geografickou polohu, odvětví a další důležité faktory. Neexistuje univerzální přístup!
5. Vzdělávání zaměstnanců je nezbytné pro zajištění úspěšného řízení změn a udržitelné a kvalifikované pracovní síly. Podniky by měly být podněcovány k tomu, aby realizovaly ucelenou politiku vzdělávání pracovníků (včetně daňových pobídek/daňové legislativy).
6. Podpora ze strany vlády je vítaná. Vlády by měly usilovat o vytvoření odpovídajících podpůrných programů (spolu)financování podnikového vzdělávání a dalších kroků/opatření v procesu řízení změn.
7. Restrukturalizační opatření typu „rozvázání pracovního poměru“ či „neprodloužení pracovních smluv na dobu určitou“ slouží ke krátkodobému snížení nákladů. V budoucnu budou na významu nabývat jiná opatření – například vzdělávání pracovníků nebo zavádění nových technologií. Evropská unie by měla podporovat tento typ aktivit.
8. Vlády a EU nesmějí zatěžovat podniky nadměrnou regulací, protože „přizpůsobení se standardům/právním předpisům v oblasti ochrany životního prostředí a dalších oblastech“ je uváděno jako jeden z důvodů, proč dochází k restrukturalizaci. Je třeba důkladně provádět hodnocení dopadu regulace včetně jejího vlivu na konkurenceschopnost podniků.
9. Proces podávání žádostí o finanční prostředky v rámci příslušných programů by měl být přehledný, jasný a naopak by neměl být administrativně náročný. Podniky totiž uvádějí „složitý proces žádání o prostředky“ a „přísné administrativní postupy“ jako hlavní překážky ve využívání veřejných prostředků. Programy financování by měly být dostupné a přizpůsobené i malým a středním podnikům, které ve své struktuře nemají samostatná oddělení, specializující se na získávání financí z veřejných zdrojů.
10. K zajištění co nejvyšší kvality kroků/řešení v rámci řízení změn je třeba, aby do celého procesu byli zapojeni pracovníci nebo jejich zástupci (na úrovni informační a konzultační, přičemž za konečná rozhodnutí odpovídá zaměstnavatel).

SHRNUTÍ

Obecně lze říci, že pozitivní přístup k restrukturalizaci a přizpůsobování se změnám zahrnuje jak předvídání, tak řízení změn. Aby byl negativní dopad restrukturalizace co nejmenší, je nezbytné v předstihu realizovat přípravné kroky. K hlavním pilířům řízení změn patří dovednosti, znalosti a kvalifikace, které jsou zároveň hybnou silou vedoucí k dlouhodobé úspěšnosti podniků.

Procesy a koncepce restrukturalizace a řízení změn jsou klíčovou spojnici mezi budoucími potřebami pracovního procesu a současným stavem podniku. Lze konstatovat, že řada podniků této skutečnosti nevěnuje dostatečnou pozornost. K tomu často přistupuje nízká míra podpory potřebných investic do vzdělávání zaměstnanců na straně vlády. V oblasti podnikového vzdělávání je nezbytné, aby firmy měly pro vzdělávání svých pracovníků náležitý institucionální rámec a aby obsah vzdělávání odpovídal jejich aktuálním potřebám.

Provedené rozhovory obsahují nejružnější příklady postupů od těch, které jsou hodny následování, až po nejméně vhodné, a proto mohou sloužit jako určité vodítko z hlediska toho, jak se k řízení změn postavit a jaká opatření volit. Příklady vhodných a osvědčených postupů mají společnou řadu prvků: posouzení současného stavu, důkladné plánování a dobře načasovaná realizace. Z hlediska dlouhodobého dopadu je také důležitá zdůvodnitelnost přijímaných opatření z pohledu všech zainteresovaných aktérů: zaměstnanců, akcionářů, obchodních partnerů, místní komunity atd. V tomto ohledu je nezbytné, aby navrhované kroky byly transparentní, objektivně a pečlivě promyšlené a vhodně objasněné všem, kterých se týkají. Jeden z rozhovorů dokládá, že míra spokojenosti zaměstnanců může být po provedení změn dokonce vyšší než předtím, a to přesto, že součástí těchto změn bylo propouštění. Klíčové jsou tedy aspekty jako komunikace, transparentnost, zapojení zainteresovaných stran a důvěra v rozhodnutí managementu.

Na základě zkušeností získaných při realizaci projektu (dotazníkového šetření i hloubkových rozhovorů) bylo možné zpracovat soubor doporučení, která nejsou určena pouze podnikům a zástupcům zaměstnanců, ale i vládám a národním službám zaměstnanosti, tedy subjektům, které se podílejí na vytváření podmínek přispívajících k úspěšnému řízení změn. Znepokojující je skutečnost, že podniky povětšinou nevidí přínos vládou (přímo či nepřímo) spravovaných programů (spolu)financování. Pro převážnou část podniků je většina těchto programů administrativně příliš náročná (zejména pro malé a střední podniky).

Dobré řízení změn by mělo vycházet z objektivního posouzení dané situace, důkladného naplňování nezbytných kroků a jejich přesné a dobře načasované realizace. Všechny tři kroky by měla provázet kvalitní komunikace se všemi zúčastněnými, zejména zaměstnanci, a veškerá přijatá opatření by měla být transparentní.

