Načrtovanje in upravljanje s spremembami

NETWORK PROMCR

Načrtovanje in upravljanje s spremembami

Združenje delodajalcev Slovenije
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana
Tel: 01/563-4880
Fax: 01/432-7214
E-naslov: delodajalci@zds.si

To publikacijo podpira program Evropske unije za zaposlovanje in socialno solidarnost - PROGRESS (2007-2013).

Ta program izvaja Evropska komisija. Ustanovljen je bil, da finančno podpre uresničevanje ciljev Evropske unije na področju zaposlovanja, socialnih zadev in enakih možnosti ter s tem prispeva k doseganju ciljev strategije Evropa 2020 na teh področjih.

Sedemletni program je namenjen vsem zainteresiranim stranem, ki lahko pomagajo zasnovati razvoj ustrezne in učinkovite zakonodaje in politik na področju zaposlovanja in sociale v EU-27, državah Efte-EGP ter državah kandidatkah in potencialnih državah kandidatkah za članstvo v EU.

Več informacij je na voljo na spletni strani: http://ec.europa.eu/progress

Informacije v tej publikaciji ne odražajo nujno stališča ali mnenja Evropske komisije.

Publikacija je brezplačna in dostopna na Združenju delodajalcev Slovenije, Dimičeva 9, 1000 Ljubljana in na spletni strani ZDS: http://www.zds.si/si/publikacije/.

Izdajatelj:
Združenje delodajalcev Slovenije
Dimičeva 9, 1000 Ljubljana, Slovenija

© Združenje delodajalcev Slovenije Gospodarsko interesno združenje, 2012. Vse pravice pridržane. Brez pisnega soglasja izdajatelja je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev ali uporaba tega avtorskega dela.

Avtorji: Anže Hiršl (ZDS), Adrienn Bálint (MGYOSZ), Ondrej Gbelec (SP CR), Bohuslav Čížek (SP CR)
Oblikovanje: Tamara Fras
Tisk: Present, d.o.o.
Naklada: 3000 izvodov

Natisnjeno v Sloveniji, december 2012

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.418

NAČRTOVANJE in upravljanje s spremembami / [avtorji Anže Hiršl ... et al.]. - Ljubljana : Združenje delodajalcev Slovenije, 2012

ISBN 978-961-93428-1-7
ISBN 978-961-93428-2-4 (pdf)
1. Hiršl, Anže
264932352

VSEBINA:

Uvod	5
Študija primera – Slovenija #1	8
Študija primera - Slovenija #2	10
Študija primera – Češka republika #1	12
Študija primera – Češka republika #2	13
Študija primera – Madžarska #1	15
Študija primera – Madžarska #2	17
Povzetek ankete Network ProMCR	19
Priporočila projekta ProMCR	25
Povzetek	26

Uvod

Konkurenčnost evropskega gospodarstva, ohranjanje njegovih dejavnosti in delovnih mest bodo vedno bolj odvisni od zmogljivosti evropskih podjetij, da okrepijo svojo konkurenčno osnovo prek inovacij in hitrega, vendar nemotenega prilagajanja spremembam. Izvozna uspešnost nekaterih držav članic kaže, da uspeh na globalnih trgih ni odvisen le od cenovne konkurenčnosti, ampak tudi od drugih dejavnikov, kot so sektorska specializacija izdelkov, inovacije ter ravni spretnosti, kakor tudi od drugih dejavnikov, ki krepijo resnično konkurenčnost. V tem smislu postajajo strukturne slabosti iz obdobja pred krizo, ki niso bile ustrezno obravnavane, povsem očitne. Ni treba poudarjati, da je sistem, ki temelji na načelih stabilnosti delovnega mesta, vedno manj sposoben delavcem zagotavljati prave priložnosti za kakovostno poklicno pot in prihodnost, če pa so njihova delovna mesta ogrožena, ker podjetja niso v zadostni meri deležna spodbud, da bi se prilagodila ustreznim spremembam.

Na splošno pozitivno obravnavanje prestrukturiranja in prilaganja spremembam vključuje predvidevanje sprememb in njihovo upravljanje. Za zmanjšanje negativnega vpliva prestrukturiranja je treba vnaprej opraviti prve korake. Spretnosti, znanje in kvalifikacije spadajo med glavne stebre upravljanja sprememb, so pa tudi gibalo dolgoročnega uspeha podjetij.

V obdobju od novembra 2011 do decembra 2012 je devet partnerjev iz Slovenije, Madžarske in Češke republike sodelovalo v evropskem projektu „Network ProMCR – Mreža proaktivnega upravljanja sprememb in prestrukturiranja“. V mrežo partnerjev so vključeni:

Organizacije delodajalcev:
- Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS)
- Konfederacija industrije Češke republike (SP CR)
- Konfederacija madžarskih delodajalcev in gospodarstvenikov - BUSINESSHUNGARY (MGYOSZ)

Sindikati:
- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS)
- Češko-moravska konfederacija sindikatov (ČMKOS)
- Nacionalna konfederacija madžarskih sindikatov (MSZOSZ)

Zavodi za zaposlovanje in ministrstvo:
- Madžarski nacionalni zavod za zaposlovanje (NFSZ)
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ)
- Ministrstvo za delo in socialne zadeve Češke republike (MPSV)

Projekt sta podprla BUSINESSEUROPE in Mednarodna organizacija dela (ILO) – Urad za

srednjo in vzhodno Evropo.

Namen projekta Network ProMCR je bil prispevati k razvijanju in izboljšanju znanja in sposobnosti vseh zainteresiranih strani pri predvidevanju, pripravi in zagotavljanju družbeno sprejemljivega odziva na prestrukturiranje.

Cilji projekta so bili:

- vzpostavitev partnerstva organizacij socialnih partnerjev in ustreznih državnih organov za proaktivno upravljanje prestrukturiranja in sprememb;
- izvedba analize (ankete) med podjetji v glavnih proizvodnih sektorjih v Sloveniji, Češki republiki in na Madžarskem ob predvidenem prestrukturiranju v prihodnosti;
- ozaveščanje o obremenilnih dejavnikih in nasprotovanju spremembam med prestrukturiranjem;
- priprava priporočil za preprečitev ali zmanjšanje škodljivih posledic prestrukturiranja in določitev preventivnih ukrepov, namenjenih vzpostavitvi okvira EU za predvidevanje in upravljanje sprememb ter prestrukturiranje.

Člani projektne skupine projekta ProMCR so v aprilu 2012 izvedli anketo na področju postopkov prestrukturiranja ter politik izobraževanja in usposabljanja v podjetju. Postopki in politike v tej zvezi so pomemben člen med prihodnjimi potrebami delovnega procesa in trenutnim stanjem v podjetju. Ugotoviti je mogoče, da številna podjetja temu dejstvu ne namenjajo dovolj pozornosti. Pomanjkanju pozornosti pogosto sledi še šibka državna finančna podpora, potrebna za naložbe v izobraževanje in usposabljanje v podjetjih. Pri izobraževanju je bistvenega pomena, da imajo podjetja ustrezen institucionalen okvir in ustrezno vsebino izobraževalnih programov v skladu z dejanskimi potrebami podjetij.

Člani projektne skupine projekta ProMCR so pripravili anketni vprašalnik za podjetja. Podjetja, vključena v poglobljeni intervju, prihajajo iz vseh treh sodelujočih držav, in sicer Slovenije, Madžarske in Češke republike. Podjetja iz posameznih držav vključujejo veliko multinacionalko, veliko podjetje iz storitvenega sektorja, veliko podjetje iz proizvodnega sektorja, eno srednje veliko podjetje in eno malo podjetje. Cilj raziskave je bil podrobna preučitev različnih pristopov glede na velikost podjetja, panogo, v kateri podjetje posluje in glede na nacionalni/multinacionalni vidik.

Na osnovi rezultatov vseh petnajstih intervjujev so člani projektne skupine ProMCR izbrali šest intervjujev, ki po njihovem mnenju predstavljajo primere najboljše prakse v zvezi z upravljanjem sprememb. Vsi primeri najboljše prakse imajo več skupnih točk: analiza sedanjega stanja, skrbno načrtovanje in pravočasna izvedba. Za dolgoročni učinek je pomembna tudi legitimnost sprejetih ukrepov v zvezi s perspektivo vseh ustreznih interesnih skupin: delavci, lastniki, poslovni partnerji, lokalne skupnosti in drugi. Upravljanju sprememb dajejo legitimnost transparentnost in cilji ter dobro premišljeni ukrepi in postopki, s katerimi je treba seznaniti vse ustrezne deležnike. V enem od intervjujev je navedeno, da bi lahko bila izmerjena raven zadovoljstva med delavci po spremembah

celo višja kakor pred njimi, čeprav so spremembe vodile v številna odpuščanja. Bistvenega pomena so obveščanje, transparentnost in zaupanje v odločitve vodstva.

Rezultat izkušenj, pridobljenih v projektu na podlagi ankete in poglobljenih intervjujev, so priporočila, ki se ne nanašajo le na podjetja in predstavnike delavcev, ampak tudi na vlade in zavode za zaposlovanje, vključene v ustvarjanje okolja, ugodnega za kakovostno upravljanje sprememb. Zaskrbljujoče je, da podjetja ne vidijo prednosti v programih, ki jih država (neposredno ali posredno) vodi ali (so)financira. Večina teh programov je za številna podjetja, predvsem mala in srednje velika, prezahtevna v administrativnem smislu.

Večina podjetij pa za razliko od državnih ukrepov vlogo predstavnikov delavcev ocenjuje kot pomembno in pozitivno. Poudarjajo, da kakovostno komuniciranje z delavci prek predstavnikov delavcev pomembno vpliva na to, kako delavci dojemajo sprejete ukrepe, povezane s spremembami. Kakovostno komuniciranje je eden od stebrov uspešnega upravljanja sprememb in pomemben pripomoček za transparentnost.

Študija primera – Slovenija #1

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1954, kasneje pa ga je prevzela tuji multinacionalna avtomobilska družba. V tem obdobju se je razvilo v eno od najnaprednejših podjetij v avtomobilski panogi in zaposluje več kot 2000 ljudi. Ena od pomembnih značilnosti podjetja je stalno spreminjanje obsega proizvodnje. V Evropsko unijo, ki je glavno tržišče, in v druge države izvozi 98 % proizvodov. Proizvaja tehnološko zahtevne končne izdelke, za katere je potrebna visoka stopnja inovacij. Življenjski cikel izdelkov podjetja je od 1 do 5 let.

O postopku prestrukturiranja

Podjetje posluje v avtomobilski panogi, na katero so zelo negativno vplivale gospodarske razmere v zadnjih letih. Zaradi močnega znižanja povpraševanja v avtomobilskem sektorju se je podjetje moralo ustrezno prilagoditi spremembam. Spremembe so načrtovali tri leta vnaprej. Načini prilagajanja spremenjeni situaciji so zato lahko bili manj agresivni za večino delavcev. Celotno število zaposlenih se je sicer znižalo za več kot 20 %, vendar je bilo število dejanskih presežnih delavcev iz poslovnih razlogov sorazmerno nizko (približno 10 %). Podjetje je najprej zmanjšalo število delavcev, tako da jim je omogočilo upokojitev. Upokojitev je v Sloveniji izključno prostovoljna, zato je bilo ustrezno komuniciranje z delavci, ki so izpolnjevali pogoje za upokojitev, bistvenega pomena. Druga vrsta ukrepov v zvezi s številom zaposlenih je bila prekinitev pogodbe z začasnimi delavci in zaposlenimi za določen čas. Poudariti je treba, da je velika večina začasnih delavcev nadaljevala z delom za drugo veliko proizvodno podjetje v regiji.

Številne delovne procese, ki so jih prej oddajali zunanjim izvajalcem, so zdaj izvajali v podjetju, delavce so znotraj podjetja premeščali na druge delovne procese, za prekvalifikacijo delavcev pa so namenili znatna sredstva in tako omogočili premeščanje delavcev. V zvezi z ukrepi za obvladovanje sprememb je treba poudariti vlogo sindikata v podjetju, vključno z dogovorom o prihodnjih, z delom povezanih dohodkovnih politikah, v zameno za manjše število presežnih delavcev. Poudariti je treba tudi, da so delavci imeli odpovedni rok in da so prejeli zakonsko določeno odpravnino, celoten znesek pa se je zvišal še za dodatno nagrado za zvestobo. Presežni delavci so bili upravičeni tudi do dodatnega izobraževanja in „prednostne obravnave".

Glede na to, da so bili ukrepi načrtovani tri leta vnaprej, si je težko predstavljati drugačen način obvladovanja sprememb. Podjetje se zaradi obsega sprememb ni moglo izogniti odpuščanjem, medtem ko so bili drugi ukrepi (premeščanje, prekvalifikacija...) izvedeni na najboljši možen način. Vse ukrepe so v podjetju načrtovali v kadrovski službi brez zunanje pomoči. Predstavniki delavcev pa so bili v veliki meri vključeni v proces upravljanja sprememb. Kar zadeva vlogo predstavnikov delavcev, je bilo pravilo „istega čolna" obravnavano zelo resno; tako so predstavniki delavcev vedno vključeni v upravljanje procesov, povezanih s spremembami.

O komuniciranju

Vodstvo je načrtovalo in izvedlo spremembe v sodelovanju s predstavniki delavcev ter si prizadevalo poiskati najboljše rešitve za preživetje podjetja v teh težkih časih in za njegovo prihodnost. Po pogajanjih je podjetje izvedlo različne aktivnosti za obveščanje delavcev o spremembah in z njimi povezanimi ukrepi. Predsednik uprave je vsakega zaposlenega obvestil tudi osebno. Podjetje je organiziralo več skupin za zagotavljanje informacij vsem delavcem. Delavci so cenili delodajalčeva prizadevanja in ta model komuniciranja. Delavci so lahko dobili vse ustrezne informacije za razumevanje položaja in nujnosti sprejetih/načrtovanih ukrepov. Uporabili so različna komunikacijska sredstva: intranet, interni mesečnik, interna tedenska sporočila po elektronski pošti, neposredno mesečno komuniciranje med predsednikom uprave in vodji, tedenske informacije v posamezni organizacijski enoti... Pomemben je tudi dvosmerni komunikacijski proces, ki delodajalcu omogoča zbiranje dobrih zamisli, izmenjavo dobrih praks... Z ukrepi, ki so jih nameravali sprejeti, so najprej seznanili lastnike, da so ukrepe preverili.

Zaradi negativne konotacije nekaterih sprejetih ukrepov v javnosti pomenita vloga predstavnikov delavcev in soglasna podpora rešitvam prednost pri obveščanju javnosti: sprejeti so bili potrebni ukrepi, dogovor o ukrepih je bil med socialnimi partnerji dosežen na najboljši možen način. Zato odziv javnosti ni bil negativen. Pomembno je tudi v prihodnost usmerjeno načrtovanje: podjetje namerava leta 2014 začeti s proizvodnjo novega modela osebnega avtomobila. Sprejeti ukrepi so bili potrebni, vendar pa se načrtuje, da se bo trend ukrepov kmalu obrnil v drugo smer zaradi načrtovane proizvodnje novega modela.

Tudi druga podjetja v regiji so pokazala zanimanje za model upravljanja sprememb, kar je največje priznanje za kakovost sprejetih ukrepov/izvedenih aktivnosti.

Sporočilo: zaupanje, komuniciranje, transparentnost in vključitev predstavnikov delavcev

Komuniciranje je bilo eden od ključnih izzivov. Rešitve je bilo treba izvajati v določenem roku, čeprav bi lahko bilo komuniciranje v neki fazi celo boljše. Ključno sporočilo v zvezi s komuniciranjem je odkritost in transparentnost glede stanja in sprejetih ukrepov. Bistvena pri tem je vzpostavitev kakovostnega komuniciranja s predstavniki delavcev (pred spremembami) in njihova vključitev v proces upravljanja sprememb.

Študija primera - Slovenija #2

Podjetje je bilo na novo ustanovljeno leta 2010 z združitvijo dveh družb iz regije, ki sta imeli več desetletno tradicijo. Podjetje posluje v proizvodni panogi in ima zaposlenih skoraj 1000 delavcev. Sedež ima le v Sloveniji, izvaža pa več kot 95 % svojih izdelkov. Proizvaja nizkotehnološke polizdelke in končne izdelke (industrijske in druge bruse); zahtevana raven inovacij pa je srednje visoka. Tipični življenjski cikel izdelkov je od 1 do 5 let.

O procesu prestrukturiranja

Družba posluje v proizvodni panogi, ki jo je kriza prizadela. Glavni razlog za prestrukturiranje pa je bila združitev zaradi lastniške konsolidacije. Obe podjetji predhodnici je prevzel isti lastnik. Glavni razlog za združitev obeh konkurenčnih podjetij je optimizacija proizvodnih procesov in ohranitev tržnega deleža.

Podjetji sta združitev načrtovali leta 2008–2009, združitev pa je bila izvedena leta 2010. Začela se je s strateškim načrtom združitve, vzpostavitvijo projekta in projektnega sveta. Projekt formalne združitve je trajal približno 6 mesecev (obdobje 2009–2010), medtem ko sta preselitev proizvodnje in optimizacija potekali v času od aprila do konca decembra 2010.

Proces je vplival na vse zaposlene, ukrepi, povezani z združitvijo, pa so bili različni: prostovoljna upokojitev zaposlenih, prekinitev pogodb o zaposlitvi (ta ukrep je skoraj izključno prizadel delavce, z zadostno stopnjo socialne varnosti, kot so drugi prihodki, pokojnina, nadomestilo za brezposelnost do izpolnitve pogojev za upokojitev...), pogodbe o zaposlitvi za določen čas niso bile podaljšane... Splošno rečeno: cilj podjetja je bil uporabiti ukrepe s čim manj negativnimi učinki na zaposlene. Sprejeti ukrepi se ne nanašajo na obdobje načrtovanja, ker bi bili rezultati popolnoma enaki, če bi se načrtovanje začelo celo prej. Odpuščanja so bila izključno posledica optimizacije delovnega procesa in se jim ni bilo nikakor mogoče izogniti.

Notranji strokovnjaki iz obeh družb, ki sta se združili, so v okviru projektne skupine in projektnega sveta upravljali spremembe. V postopku združitve pa so imeli pomembno vlogo sindikati obeh podjetij. Svet delavcev ni bil ustanovljen za stalno obveščanje o posameznih korakih/ukrepih. Celotna dokumentacija (splošni akti delodajalca) je bila predana sindikatom za pridobitev njihovega stališča glede posamezne vsebine/predmeta.

O komuniciranju

Združitev je bila napovedana dve leti vnaprej, zato so delavci to sprejeli kot dejstvo. Prav tako se ocenjuje, da je podjetje s stalnim obveščanjem o tem vprašanju doseglo pozitiven učinek. Podjetje je intenzivno izvajalo komunikacijsko strategijo z različnimi metodami: obvestila na oglasni deski, sestanki v različnih delovnih enotah, zbori delavcev, interni časopis in informacije na skupnih športnih in drugih prireditvah. Ker pa svet delavcev ni bil ustanovljen, je bilo očitno, da sindikat ni imel vloge predstavnika vseh delavcev, ampak le članov.

Drugo pomembno vprašanje z vidika delavcev (v zvezi z združitvijo) je uskladitev kulture obeh podjetij. Kulture podjetja ni mogoče spremeniti v tako kratkem obdobju, poenotenja pa ni mogoče začeti pred združitvijo in poenotenjem delovnega procesa.

Edini (100 %) lastnik je bil seznanjen z vsemi ukrepi in jih je tudi odobril. S prestrukturiranjem so bili seznanjeni tudi poslovni partnerji; združitev je bila najprej napovedana partnerjem, nato pa je potekalo tudi obveščanje o konkretnih ukrepih. Podjetje in projektna skupina sta za pomiritev poslovnih partnerjev organizirala več sestankov z njimi. Ukrepi za upravljanje podobe v zvezi s spremembami niso bili potrebni, ker je podjetje hkrati komunicirali s poslovnimi partnerji.

Podjetje je izmerilo raven zadovoljstva med delavci ('SIOK') pred združitvijo in po njej. Zadovoljstvo med delavci je bilo višje po združitvi podjetij, zato se združitev šteje za uspeh z vidika delavcev. Glavni poslovni partnerji so bili še naprej zadovoljni z ravnijo storitev/izdelkov. Vendar pa je bilo glavno vprašanje, kar zadeva druge deležnike, komuniciranje z lokalnimi skupnostmi, predvsem zaradi posledic premestitve dela proizvodnje linije.
Sporočilo in spoznanja: zastopanost predstavnikov delavcev, vključno z drugimi deležniki, pregled stanja in natančno načrtovanje.

Komuniciranje je bilo eden od ključnih izzivov. Za zastopanje delavcev je treba najti zaupanja vrednega partnerja. Zdi se, da se sindikati včasih preveč ukvarjajo zgolj z interesi članstva, zato je svet delavcev videti primernejši partner pri prestrukturiranju.

Rešitve je treba uveljaviti v določenem časovnem okviru, kajti čas je vedno pomemben. V konkretnem primeru je bilo to povezano z zagotavljanjem neprekinjenega izvajanja osnovne dejavnosti podjetja.

Bistvenega pomena je pripraviti skrben pregled dejanskega stanja v obeh podjetjih, ki se združujeta in v skladu s tem določiti cilje ter pripraviti natančno in pravočasno izvedbo potrebnih sprememb.

Študija primera – Češka republika #1

Ta študija primera temelji na velikem podjetju, ki se ukvarja s telekomunikacijskimi in poštnimi storitvami in ki se je zaradi zmanjševanja povpraševanja po klasičnih storitvah moralo odzvati na konkurenčni pritisk in nižji promet. Prestrukturiranje poteka od leta 2007, podjetje pa je postopoma sprejelo ukrepe, kot je sprememba organizacijske strukture od 7 dokaj neodvisnih regijskih centrov do linijskega vodenja, prodaje premoženja, izboljšanja kakovosti storitev, doslednejšega komuniciranja s strankami z namenom spremembe njihove percepcije in racionalizacije za zagotavljanje prihrankov, npr.. posodobitev opreme in sistemov ter zmanjšanje števila zaposlenih. V procesu prestrukturiranja je delo izgubilo nekaj tisoč zaposlenih.

Uvedba sodobnih storitev je bil cilj procesa prestrukturiranja in pozitivna stran projekta z namenom pridobitve pozitivnih povratnih informacij od strank, sprejeti ukrepi pa so imeli več negativnih učinkov. Pridobljene izkušnje kažejo, da je nezadostna postopkovna analiza privedla do napačne odločitve, postopke so uvajali ljudje, ki niso imeli potrebnega znanja, zaposleni pa so morali opravljati naloge, ki so bile drugačne od tistih, za katere so jih zaposlili.

Glavna izkušnja je ta, da je upravljanje sprememb poseben postopek in da ga je treba tako obravnavati. Splošne upravljavske in organizacijske veščine običajno ne zadoščajo, zato je potrebna ali vsaj zaželena ustrezna zunanja pomoč. Spremembe je treba vselej skrbno načrtovati in jih pred izvedbo preveriti. Potrebni so (notranja) presoja in povratne informacije od zaposlenih, uporabljene v postopkovni analizi. Eden od stebrov upravljanja sprememb je vključitev zaposlenih v uvajanje sprememb, kar povečuje njihovo motivacijo ter zmanjšuje ugibanja in izboljšuje komunikacijo.

Podjetje se je odločilo za zunanjo strokovno pomoč. V primeru pomanjkanja notranjega strokovnega znanja je bistvenega pomena izbira pravih partnerjev za svetovalne storitve. Njihova prednost je, da lahko uporabijo znanje, pridobljeno pri podobnih postopkih v tujini.

Rezultat prestrukturiranja

Prihodki iz poslovanja so še vedno sorazmerno visoki. Uspešno je bilo uvajanje novih storitev, ki odražajo povpraševanje na trgu, s tem pa se je okrepila konkurenčnost podjetja.

Študija primera – Češka republika #2

Ta študija primera temelji na podjetju, ki se ukvarja s strojegradnjo in zaposluje 300-400 ljudi, približno 60 % izdelkov pa izvaža. Glavni razlog za prestrukturiranje je bila širitev poslovanja. Na obstoječi lokaciji ni bilo mogoče povečati proizvodnih objektov, podjetju pa je primanjkovalo tudi delovne sile. Po izbruhu gospodarske krize se je povečeval pritisk za znižanje cen in s tem ohranitev konkurenčnosti.

Načrtovanje sprememb je potekalo več let, gospodarska kriza pa je pomenila spodbudo za hitro izvajanje, pri čemer je bila glavna sprememba v načinu obvladovanja kriznih razmer. Vodstvo je bilo prepričano, da bo manjše povpraševanje olajšalo izpolnjevanje naročil (avtomobilski sektor ima dokaj stroge roke in zahteva dobave ravno ob pravem času - Just-in-time) in pogajanja z zaposlenimi. Eden od ključnih ukrepov prestrukturiranja je bil izgradnja nove proizvodne hale, kamor naj bi prenesli glavni obrat.

Komuniciranje z zaposlenimi

Komuniciranje z zaposlenimi je bil eden od največjih izzivov, čeprav vodstvo priznava, da v nekaterih vidikih ni izpolnilo običajnih priporočil:

- Zaposleni so bili obveščeni o prestavitvi glavnega obrata na novo lokacijo, ko je bila nova hala že pripravljena za postavitev strojev. Skupinovodje so bili obveščeni samo nekaj ur vnaprej. Sestanek je potekal dva dni pred božičem.
- Generalni direktor je uro po napovedi sprememb obvestil zaposlene, da se bodo lahko preselili v nov obrat. Napovedal je tudi, da bo potekala izbira zaposlenih.
- Vodstvo in skupinovodje so se začeli pogajati z vplivnimi zaposlenimi in jim ponudili možnost preselitve v nov obrat. Na ta način je bilo mogoče med zaposlenimi zagotoviti določeno podporo.
- Vodstvo je najprej izbralo serviserje, ker so morali razstaviti stroje.
- V januarju so sestanki potekali vsak teden s posameznimi skupinami, na katerih so razpravljali o preselitvi.

Pridobljene izkušnje in priporočila

Za uspešno upravljanje sprememb je kakovostno načrtovanje bistvenega pomena. Zunanja pomoč je bila namenjena predvsem načrtovanju sistema vitke proizvodnje, pokazala pa se je kot zelo koristna, saj je podjetju omogočila uporabo izkušenj iz drugih podjetij. Zaradi nezadostnega načrtovanja, npr. orodjarne, je prišlo do neustreznih operativnih odločitev. Skupinovodje so morali nadzirati tako preselitev strojev kot novo proizvodnjo. To pomeni, da so pravzaprav opravljali dvojno delo, saj so bile stvari v nekaterih primerih

podcenjene. Tehnologija je bila napačno zastavljena in je zdaj treba ponovno opraviti premestitev, kar pomeni dodatne stroške.

Krizo je treba izkoristiti kot priložnost za pozitivne spremembe. To omogoča vzpostavitev novih procesov, opuščanje stereotipov in vzpostavitev proizvodnje na koristnejši in v prihodnost usmerjen način. Dolgoročen cilj je bil dosežen: trije proizvodni obrati in sistem vitke proizvodnje. Podjetje je vsa leta poslovalo z dobičkom.

Študija primera – Madžarska #1

Stalno rastoče podjetje v popolni madžarski lasti je bilo ustanovljeno leta 1983; po političnih spremembah je bilo privatizirano; prevzeli sta ga dve znani multinacionalki, in od ene izmed njih je sedanji lastnik podjetje odkupil leta 2003. Od takrat družba posluje kot družinsko podjetje. Njegova glavna dejavnost je proizvodnja hitro zamrznjenih živil. Zaposlenih je 317 ljudi, izmed katerih jih je skoraj polovica začasno zaposlenih zaradi sezonske narave te dejavnosti.

Na krizo se je podjetje odzvalo s stalnimi inovacijami, te pa so privedle do rasti.

Tehnološki razvoj

Ko je Madžarska pristopila k Evropski uniji, se je za podjetje odprl zahodnoevropski trg, na katerega je podjetje nameravalo prodreti že pred letom 2004. Za dolgoročne načrte ohranjanja tržišča pa je potrebno nenehno prilagajanje in ne le času gospodarske krize. To je mogoče le z zagotavljanjem ustrezne kakovosti izdelkov in obvladovanjem stroškov. Podjetju je uspelo racionalizirati proizvodne stroške in stroške vzdrževanja ter izboljšati učinkovitost delovne sile s pomočjo tehnološkega razvoja hladilnega sistema od leta 2008, za katerega je pridobilo sredstva EU.

Delodajalec meni, da je sodelovanje zaposlenih konstruktivno. V okviru inovacij, uvedenih od leta 2008, si je delodajalec prizadeval za *usposabljanje zlasti polkvalificiranih delavcev v kvalificirane delavce*. Pri tem je sodeloval z enim od znanih izobraževalnih zavodov v državi, ki je usposabljanje izvajal na delodajalčevi lokaciji; udeleženci so bili deležni praktičnega usposabljanja, na koncu pa so prejeli potrdila (usposabljanje ni bilo namenjeno zgolj lastnim zaposlenim, ampak tudi zunanjim udeležencem).

Program usposabljanja, ki ga izvaja delodajalec, je namenjen predvsem temu, da zaposleni pridobijo *kvalifikacije, ki jih zahtevajo pristojni organi*. Delodajalec si je z namenom zagotavljanja prožnega prilagajanja delovne sile prizadeval za to, da čim več ljudi pridobi to kvalifikacijo. Tako so se na primer vozniki viličarjev udeležili usposabljanja za operaterje lahkih strojev, delavci iz kotlovnic pa so se udeležili usposabljanja za upravljanje napajalnih postaj. *Na ta način je bilo nadomeščanje manjkajoče delovne sile veliko enostavnejše.*

Vodstvo podjetja zaposlene prav tako vključuje v proces inovacij izdelkov. Uvedli so tako imenovano škatlo idej na področju delovnega mesta, kamor lahko zaposleni vržejo svoje zamisli, ki pripomorejo k uspehu podjetja. V skladu z opravljenimi intervjuji imajo zaposleni predvsem zelo učinkovite zamisli glede vodenja na področju širitve proizvodnega programa.

Socialni mir – priprava nove delovnopravne zakonodaje

Odnos med delodajalcem in sindikatom v podjetju je konstruktiven. Kolektivna pogodba je sklenjena med sindikatom in delodajalcem, vendar bo kmalu spremenjena zaradi sprememb delovnopravne zakonodaje glede predpisov o izplačilu dodatkov k plači in novih načinov organizacije dela. Delodajalec želi na podlagi teh sprememb uvesti delo v štirih izmenah namesto v treh, obračun plač pa bi bil v skladu z novimi predpisi. Dodatki k plačam so se prej razlikovali glede na dopoldansko, popoldansko ali nočno delo, sedaj pa bo stopnja dodatka k plači enotna in bo višja za 10 % od prejšnje, vendar se bo izplačevala le za delovni čas med 18. in 6. uro zjutraj.

Delavci nov sistem težko razumejo in sprejmejo; toda sindikati so se sprijaznili z dejstvom, da je sprememba kolektivne pogodbe enostavno nujna zaradi sprememb pravnega okvirja. Kljub težavam delodajalec meni, da je sodelovanje konstruktivno in ne pričakuje težav.

Študija primera – Madžarska #2

Predmet študije primera je podjetje, ki proizvaja obutev in je bilo ustanovljeno leta 1990 na enem od najmanj razvitih območij Madžarske v vzhodni regiji. Nekdanji zaposleni so odšli iz podjetja, nekdaj v državni lasti, in ustanovili podjetje. Podjetje je sestavljeno iz dveh družb: podjetje, ki proizvaja obutev, v madžarski lasti, ki ima svojo lastno blagovno znamko, vendar v glavnem proizvaja obutev po naročilu; in obutveno podjetje v nemški lasti. Obe družbi si delita objekte, pa tudi lastnika/direktorja.

Študija primera odlično prikazuje, kako se je mogoče izogniti prestrukturiranju, ki vodi v velike pretrese in obdržati položaj na trgu in ga celo povečati z odgovornim upravljanjem, inovativnim razmišljanjem in stalnim prilagajanjem. S skoraj 600 zaposlenimi je tovarna največji delodajalec v regiji, prek dobaviteljev in podizvajalcev pa zagotavlja preživetje iz meseca v mesec skoraj 1000 ljudem.

Za obvladovanje gospodarskih kriz je značilno nenehno optimiziranje dejavnosti, tako da je podjetje – v nasprotju z njegovimi konkurenti – bilo sposobno ohraniti svoj tržni položaj kljub neugodnim gospodarskim razmeram, z uvedbo novega izdelka pa ga je lahko celo povečalo.

Od začetka gospodarske krize se je število zaposlenih povečalo, od leta 2008 pa ni bilo odpuščanja večje skupine zaposlenih ali druge podobne vodstvene odločitve, neugodne za delavce, ne glede na to, da se morajo okoliščinam prilagajati ne le vodstvo, ampak tudi zaposleni.

Primeru tega podjetja velja nameniti več pozornosti zaradi dejavnikov, povezanih s projektom Network PROMcr.

Požar

Ena od proizvodnih hal podjetja je zaradi okvare v električni napeljavi 20. decembra 2007 pogorela. Proizvodne linije je bilo mogoče rešiti, skladišče pa je bilo uničeno, tako da je škoda znašala skoraj 2 milijardi HUF. (To pomeni 2500 parov čevljev na površini 3600 kvadratnih metrov.) Nemški lastnik podjetja je zahteval, da naj bo uničeno skladišče ponovno zgrajeno najkasneje do avgusta 2008, kajti sicer bodo morali proizvodnjo preseliti iz mesta.

Proizvodnja je ponovno stekla v začetku januarja 2008 po spremenjeni organiziranosti obrata (proizvodna površina je bila zmanjšana, da je bilo več prostora za skladiščenje). Obnova se je začela s pomočjo razvojnega programa in zneska, ki ga je izplačala zavarovalnica, zaključena pa je bila do konca poletja 2008. Zaposleni so pokazali izredno predanost. Delodajalec jih je poslal na dopust, a so se prostovoljno javili v podjetju, da bi

pomagali pri čiščenju in tako pripomogli k čimprejšnjemu ponovnemu zagonu proizvodnje.

Uvedba novega izdelka

Podjetje je leta 2007 pričelo z izdelovanjem otroške obutve kot novega proizvoda, v letu 2008 pa je potekal tehnološki razvoj.

Z uvedbo nove blagovne znamke se število zaposlenih ni povečalo, saj je podjetje uporabilo obstoječe zmogljivosti: izkoristili so ustvarjalne vire zaposlenih, ki so oblikovali čevlje. Zaposleni so poleg opravljanja običajnega dela sodelovali pri oblikovanju, kakor tudi pri izvajanju stalnega nadzora proizvodnega procesa.

Razširitev obrata leta 2010

Tri leta po požaru podjetje ponovno uspešno posluje. To je v veliki meri rezultat tehnološkega razvoja podjetja. V okviru tega projekta je bilo zgrajeno novo skladišče, ki meri 1800 m2, povečano je bilo število proizvodnih linij, leta 2010 pa je začela obratovati nova proizvodna hala. Z naložbo v letih 2010 in 2011 se je število zaposlenih v podjetju v nemški lasti s 14 povečalo na skoraj 150.

Prispevek zaposlenih k rasti podjetja:

Podjetje ima sedež na najmanj razvitem območju, je največji – in edini pomemben – delodajalec v mestu s 5500 prebivalci in v njegovi okolici. Zato so stiki podjetja z javnostjo dobri, predanost zaposlenih pa izjemna.

Delavci v podjetju niso organizirani. To delodajalcu omogoča, da vse glavne odločitve glede delovne sile sprejema sam; kljub temu prevladuje mnenje, da je sodelovanje s skupnostjo zaposlenih vzorčno. Delodajalec redno obvešča zaposlene o spremembah, ki se nanašajo nanje, bodisi na zborih delavcev bodisi v pisni obliki. V vsakem primeru pa poteka posvetovanje ob spremembi sezone in ob koncu leta, ko razpravljajo o možnostih za uspešno prihodnje obdobje in o vzajemnih pričakovanjih.

Povzetek ankete Network ProMCR

Anketa[1]

Na splošno pozitivno obravnavanje prestrukturiranja in prilaganja spremembam vključuje predvidevanje sprememb in njihovo upravljanje. Za zmanjšanje negativnega vpliva prestrukturiranja je treba vnaprej opraviti prve korake. Spretnosti, znanje in kvalifikacije spadajo med glavne stebre upravljanja sprememb, so pa tudi gibalo dolgoročnega uspeha podjetij.

V mesecu aprilu je potekala anketa med podjetji iz Slovenije, Madžarske in Češke republike na področju politik izobraževanja in usposabljanja v podjetju ter vloge predstavnikov delavcev v zvezi s tem. Te politike so pomemben člen med prihodnjimi potrebami delovnega procesa in trenutnim stanjem v podjetju. Ugotoviti je mogoče, da številna podjetja temu dejstvu ne namenjajo dovolj pozornosti. Pomanjkanju pozornosti pogosto sledi še šibka državna finančna podpora pri potrebnih naložbah v izobraževanje in usposabljanje v podjetjih. Pri izobraževanju je bistvenega pomena, da imajo podjetja ustrezen institucionalen okvir in ustrezno vsebino izobraževalnih programov v skladu z dejanskimi potrebami podjetij.

O prestrukturiranju

Osrednji del ankete je bil osredotočen na organizacijsko prestrukturiranje glede na obdobje, v katerem so v podjetjih potekale spremembe – obdobje „pred letom 2008“, obdobje „od leta 2008 do danes“ in obdobje „od danes naprej“. V uvodu vprašalnika je bila navedena opredelitev prestrukturiranja: „Znatna sprememba zadolžitve, poslovanja ali strukture podjetja ali postopne prilagoditve delovnega procesa zaradi organizacijskih, strukturnih ali tržnih sprememb.“

Glavna teza glede zadevnega vprašanja je bila: z izbruhom krize leta 2008 se je povečalo število sprememb v podjetjih. Kriza je postala dodatno gonilo sprememb v podjetjih, pa tudi priložnost za obravnavanje sprememb kot sestavnega dela „naravnega razvoja“ podjetja. Rezultati ankete kažejo, da so se podjetja v Sloveniji v veliki meri prestrukturirala v obdobju „od leta 2008 do danes“. V skladu s projekcijami podjetij je mogoče v „bližnji prihodnosti“ pričakovati višji odstotek organizacijskega prestrukturiranja v primerjavi z obdobjem „pred letom 2008“, čeprav ne tako intenzivnega. Pomembno ni le število podjetij, ki so se prestrukturirala ali ki načrtujejo prestrukturiranje. Upoštevati je treba tudi intenzivnost sprejetih ukrepov/aktivnosti. Slovenija ima na primer najmanjši delež podjetij, ki so se v znatni meri prestrukturirala v obdobjih „pred letom 2008“ in „od leta 2008 do danes“, vendar je bila intenzivnost sprejetih ukrepov v teh obdobjih največja med državami, ki so sodelovale v anketi. Slovenski primer na nek način potrjuje tezo, da so bili delodajalci zaradi krize prisiljeni sprejemati intenzivnejše ukrepe (visoka stopnja

[1] Podrobno poročilo primerjalne ankete (v angleškem jeziku) in tri nacionalna poročila o anketi (v nacionalnih jezikih) najdete na http://www.zds.si/si/projekti/network-promcr/

odpuščanja; manj so uporabljali mehke načine upokojevanja, prekvalifikacijo, premestitve). Trend kaže, da je bil namen prestrukturiranja v „letu 2008 in kasneje" predvsem zmanjšanje števila zaposlenih, medtem ko so druge metode sorazmerno stabilne v vseh treh opazovanih obdobjih, razen metode „notranjega organizacijskega prestrukturiranja – zmanjšanja števila zaposlenih".

Poleg pogostosti prestrukturiranja, kot je opredeljeno za namene ankete, in intenzivnosti uporabljenih ukrepov, je bil pomemben dejavnik tudi „povprečno število sprejetih ukrepov zaradi prestrukturiranja". Najvišja povprečja so bila zabeležena za obdobje „od leta 2008 do danes". Trend je mogoče razložiti z dejstvom, da so podjetja prestrukturiranje izvajala v več korakih in uporabila več ukrepov. Namen večine ukrepov je bil zmanjšanje števila zaposlenih; vendar pa je zmanjšanje števila zaposlenih potekalo z različnimi konkretnimi ukrepi (upokojitev, premestitev, oddajanje del itd.) in s kombinacijo različnih ukrepov.

Ni pa šlo le za zmanjšanje števila zaposlenih. Tudi povečanje števila zaposlenih je bil eden od najpogostejših ukrepov.

Vloga predstavnikov delavcev

Pomembno je dejstvo, da imajo v skladu z anketo predstavniki delavcev v procesu upravljanja sprememb v podjetju vedno določeno vlogo (vsaj vlogo obveščanja). Nobeno od podjetij, ki so sodelovala v anketi, ni navedlo popolne izključenosti predstavnikov delavcev iz procesa upravljanja sprememb.

V nasprotju z drugima dvema državama, vključenima v anketo, so slovenski anketiranci vlogo predstavnikov delavcev opredelili kot pomembno in konstruktivno. Konstruktivna vloga delavcev se je v Sloveniji znatno izboljšala v obdobju „od leta 2008 in kasneje". Razlog za ta trend je lahko spremenjena vloga predstavnikov delavcev, zlasti odkar se je njihova vloga v nekaterih procesih prestrukturiranja povečala z nacionalno kolektivno delovno zakonodajo. Madžarska podjetja ocenjujejo vlogo predstavnikov delavcev kot podpovprečno v obdobju „pred letom 2008" glede na odgovore iz Češke republike in Slovenije. Povprečna ocena za obdobje „od leta 2008 do danes" je 3,47 (1 - 5). V tem obdobju so ocene čeških anketirancev blizu celotnega povprečja, ocene slovenskih anketirancev pa so nadpovprečne.

V Sloveniji delodajalci vlogo predstavnikov delavcev ocenjujejo dokaj pozitivno. Ta trend je mogoče razlagati v okviru spremenjene vloge predstavnikov delavcev v procesih prestrukturiranja. Vloga predstavnikov delavcev se je v procesu prestrukturiranja spremenila od večinoma informativne v prvem obdobju do večinoma posvetovalne. Dodati je treba, da njihova vloga presega zgolj posvetovalno, saj je pri nekaterih ukrepih potrebno soglasje predstavnikov delavcev. Iz tega je mogoče sklepati, da so ukrepi, sprejeti v procesu prestrukturiranja, ne le okrepili sodelovanje delodajalcev in predstavnikov delavcev, am-

pak so povečali tudi raven zaupanja med tema dvema akterjema. Ta razlaga lahko prav tako pojasni trend za prihodnost, čeprav je treba poudariti, da trend predstavlja le oceno prihodnjega razvoja zadevnega vprašanja, ne pa opisa dejanskega stanja. Čeprav so rezultati za Češko republiko blizu povprečne („nevtralne") vrednosti (in zato ni mogoče jasno sklepati), lahko vidimo, da je povprečna ocena nekoliko bolj pozitivna kot „nevtralna". Ne razlikuje se od rezultatov drugih držav in kaže, da so na koncu sindikati uspeli doseči kompromis in se strinjali z nujnostjo prestrukturiranja.

V intervjujih, ki so potekali v drugi fazi projekta, je v procesu prestrukturiranja (v zvezi z delavci in njihovimi predstavniki) poudarek na: transparentnosti, zaupanju in komuniciranju, vključno z idejami in stališči.

O politikah izobraževanja in usposabljanja

Vsi anketiranci so odgovarjali na vprašanja v zvezi z izobraževanjem, ne glede na to, ali je podjetje izvedlo ustrezno organizacijsko prestrukturiranje ali ne. Pri razlagi podatkov iz različnih obdobij prestrukturiranja je bila posebna pozornost namenjena dejstvu, da obdobja niso tista, na katera se nanaša politika izobraževanja (vprašanja o izobraževalni politiki v določenem obdobju in o razpoložljivih finančnih sredstvih). Predstavljeni rezultati o izobraževalnih politikah podjetij so bili razdeljeni na skupine v skladu z obdobjem, v katerem so se prestrukturirala/so se nameravala prestrukturirati.

Med podjetji iz držav, ki so sodelovale v anketi, obstajajo znatne razlike glede pristopa do politik vseživljenjskega izobraževanja: politiko vseživljenjskega izobraževanja izvaja 58 % slovenskih, 61 % čeških in le 18 % madžarskih podjetij. Iz rezultatov so razvidni zelo različni pristopi do celovitih izobraževalnih politik v vseh treh državah, ki so sodelovale v anketi. Madžarska podjetja imajo očitno še dolgo pot (v primerjavi s slovenskimi in češkimi podjetji) do celovitih izobraževalnih politik v okviru politik podjetij. Nekoliko pomirjujoče je dejstvo, da madžarska podjetja vseeno vlagajo v izobraževanje zaposlenih, čeprav politike vseživljenjskega izobraževanja niso sestavni del politik podjetja. Delež podjetij, ki aktivnosti usposabljanja in izobraževanja ne izvajajo, je razmeroma majhen, in sicer 5 % na Madžarskem in 3 % v Češki republiki, medtem ko v Sloveniji ne beležijo primerov podjetij, ki ne izvajajo aktivnosti usposabljanja ali izobraževanja.

Podatki ankete kažejo, da so podjetja, ki se v bližnji preteklosti niso prestrukturirala, razvila politiko vseživljenjskega izobraževanja v 58 % primerov, medtem ko je le 36 % teh podjetij razvilo politiko vseživljenjskega izobraževanja izven celostnega pristopa k politiki izobraževanja in usposabljanja. Podjetja, ki so se prestrukturirala v obdobju „pred letom 2008", pa so v največji meri razvila politiko vseživljenjskega izobraževanja.

Zanimive so tudi informacije v zvezi s spremembami pri financiranju izobraževanja. Čeprav imajo madžarska podjetja politiko vseživljenjskega izobraževanja vključeno v stalno poli-

tiko podjetja, želijo ohraniti enako višino finančnih sredstev za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Slovenska podjetja, ki so vodilna glede deleža politike vseživljenjskega izobraževanja v celoviti politiki podjetja, predvidevajo zmanjšanje finančnih sredstev za izobraževanje in usposabljanje.

Iz zbranih podatkov je razvidno, da večina podjetij ne namerava spreminjati obsega finančnih sredstev za izobraževanje in usposabljanje. Delež podjetij, ki bodo ohranila enako ali podobno višino finančnih sredstev za izobraževanje in usposabljanje, je podoben v vseh treh državah, ki so sodelovale v anketi, pri čemer Češka republika nekoliko presega povprečje. Zanimivo je, da je pogosteje navedeno manjše povečanje (do 10 %) zneska finančnih sredstev za izobraževanje, kot pa zmanjšanje. Prav tako pomembno je dejstvo, da je največji delež podjetij, ki bodo povečala finančna sredstva za izobraževanje in usposabljanje v letu 2012 za več kot 50 % (kar 23,1 % podjetij) zabeležen med madžarskimi podjetji, po drugi strani pa madžarska podjetja beležijo tudi najvišji odstotek tistih, ki bodo ukinila (čeprav začasno) aktivnosti izobraževanja in usposabljanja (kar 5,1 % podjetij). Eno najpomembnejših sporočil, ki izhaja iz ankete, je, da naložbe v znanje pomenijo tudi instrument za krepitev konkurenčnosti zaposlenih.

Najpogostejši razlog za izobraževanje in usposabljanje v Sloveniji in na Madžarskem je „potreba po povečanju obstoječega znanja in veščin delavcev za izboljšanje delovnega procesa/delovnih mest“, medtem ko je trend v Češki republiki ravno nasproten: v Češki republiki le nekaj podjetij navaja „potrebo po povečanju obstoječega znanja in veščin delavcev za izboljšanje delovnega procesa/delovnih mest“ kot glavni razlog za aktivnosti izobraževanja in usposabljanja. Najpogostejša odgovora v Češki republiki sta „povečanje obstoječega znanja in veščin zaradi sprememb delovnega procesa/delovnih mest“ in „ohranjanje znanja in veščin, potrebnih za delovni proces“. V vseh državah, ki so sodelovale v anketi, je bil najmanj pogosto izbran odgovor „zapolnitev vrzeli v znanju/veščinah zaradi upokojevanja delavcev“.

Struktura potreb po ravni izobraževanja se razlikuje od države do države; najvišji delež potreb po srednješolskem izobraževanju je bil zabeležen v Češki republiki, kjer podjetjem primanjkuje kvalificiranega tehničnega kadra, medtem ko je najvišji delež potreb po višješolski izobrazbi zabeležen v Sloveniji. Češka podjetja imajo najvišji delež (približno 10 %) podjetij, ki nimajo načrta v zvezi s prihodnjimi potrebami.

Izkazalo se je, da so podjetja, ki so glede na časovno obdobje načrtovala spremembe za bližnjo prihodnost, bolj nagnjena k rednemu spremljanju trga dela. Spremljanje trga dela se v navedenih obdobjih stalno povečuje, od 28 % v podjetjih, ki so se spremenila „pred letom 2008“, do 43 % v obdobju „od leta 2008 do danes“ in 54 % v podjetjih, ki načrtujejo organizacijske spremembe v „bližnji prihodnosti“. Vendar pa se v opazovanem obdobju zmanjšuje celovit pristop k „posameznim analizam ponudbe in povpraševanja na trgu dela, ki ga izvajajo podjetja “. Očitno podjetja počasi, a dosledno vse bolj uporabljajo javno dostopne podatke. Zato je zelo pomemben dostop podjetij do javno razpoložljivih

podatkov o stanju na trgu dela (ponudba in povpraševanje).

Glede na zbrane podatke o ponudbi in povpraševanju na ustreznih trgih dela nameravajo podjetja na različne načine zaposlovati nove delavce s potrebnim znanjem. Najpogostejši odgovor na vprašanje o zaposlovanju novih delavcev (v vseh državah) je bil „lokalno območje/regija". Madžarska je bolj usmerjena v celotno državo, Slovenija in Češka republika pa manj. Pri zaposlovanju novih delavcev so madžarska podjetja v največji meri usmerjena v iskanje novih zaposlenih v EU v primerjavi s podjetji iz drugih dveh držav, ki sta sodelovali v anketi.

Iz rezultatov ankete izhaja tudi, da je v podjetjih preveč zaposlenih, vendar pričakujejo izboljšanje stanja. Zato se predvideva, da bodo svoje zaposlene pripravili na prihodnje zahteve delovnega procesa. Poudariti je treba, da delodajalce v Sloveniji zakon zavezuje, da delavce prekvalificirajo ali jim omogočijo dodatno izobraževanje za preprečitev odpuščanja iz poslovnih razlogov. Podjetja v Sloveniji nameravajo prekvalificirati trenutno zaposlene delavce v 2/3 primerov, medtem ko je delež madžarskih podjetij, ki nameravajo prekvalificirati trenutno zaposlene delavce, še višji – 3/4 vseh podjetij, ki so sodelovala v anketi. To je mogoče pojasniti s tem, da je eden od glavnih razlogov za sorazmerno visoko raven internih prekvalifikacij na Madžarskem dokaj veliko neskladje med razpoložljivimi programi poklicnega izobraževanja in usposabljanja in dejanskimi zahtevami delovnega procesa. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih večinoma izvajajo v skladu z zunanjimi in notranjimi programi izobraževanja in usposabljanja.

Podjetja po večini niso povezana s kakšnim formalnim izobraževalnim zavodom. Pogosteje za zaposlene organizirajo zunanje izobraževanje v primerjavi s kategorijo „s štipendijami", ki je običajnejša v Češki republiki. Rezultati kažejo, da podjetja vlagajo v že zaposlene delavce, po drugi strani pa so manj pripravljena vlagati v mlade, ki so še v procesu formalnega izobraževanja. Ta trend je mogoče razložiti s tem, da podjetja (zlasti MSP) le redkokdaj načrtujejo potrebe delovnega procesa veliko vnaprej in upoštevajo tudi tveganje vlaganja v mlade zaradi negotovosti v zvezi s prihodnjimi potrebami po dodatni delovni sili.

Velika večina podjetij v Sloveniji za financiranje programov izobraževanja in usposabljanja ter aktivnosti na tem področju uporablja izključno finančna sredstva podjetja, medtem ko je v Češki republiki in na Madžarskem delež takih podjetij znatno manjši. Slovenska vlada je videti najmanj naklonjena financiranju izobraževanja in usposabljanja, medtem ko v Češki republiki in na Madžarskem kar ~1/5 finančnih sredstev za izobraževanje in usposabljanje prihaja iz programov, ki jih financira vlada. Češka podjetja so bila uspešna pri pridobivanju sredstev iz strukturnih skladov EU. V nobeni izmed držav, ki so sodelovale v anketi, niso udeležbe v programih izobraževanja in usposabljanja, ki so jih organizirala podjetja, plačali delavci.

Večina slovenskih podjetij je sicer seznanjena z možnostjo javnega (so)financiranja programov izobraževanja in usposabljanja, vendar jih ne uporabljajo; še bolj zaskrbljujoče

je dejstvo, da kar ~1/5 slovenskih podjetij (višji delež primerjavi z drugimi državami) ni seznanjena z možnostjo javnega (so)financiranja, kar kaže na pomanjkanje interesa ali pomanjkanje ustreznega pretoka informacij. Razlog za to, da javnega (so)financiranja ne uporabljajo, je predvsem zapleten prijavni postopek. Število anketirancev, ki so odgovorili na to vprašanje, je manjše, ker je bilo zastavljeno te tistim, ki so nikalno odgovorili na prejšnje vprašanje. Drugi najpogostejši razlog je tog upravni postopek. Nadpovprečno velik delež podjetij, ki nimajo informacij o teh možnostih, je med slovenskimi podjetji. Pred letom 2008 je bilo pomanjkanje informacij o (so)financiranju izobraževanja in usposabljanja, kasneje pa je zapleten prijavni postopek postal bolj problematičen in zato pogostejši vzrok. Delež podjetij, ki menijo, da so programi neustrezni, se zmanjšuje glede na obdobje organizacijskega prestrukturiranja. Prijavni postopek za javno (so)financiranje je dokaj velik izziv v večini podjetij, zlasti glede na ustreznost razpoložljivih programov javnega (so)financiranja.

Priporočila projekta ProMCR

1. Za nenehno prilagajanje spremembam so na splošno potrebni manj intenzivni in stroškovno bolj učinkoviti ukrepi; podjetja je zato treba spodbujati, da vnaprej načrtujejo ustrezne spremembe in zgodaj sprejemajo potrebne ukrepe.

2. Za podjetja je zelo priporočljivo, da pripravijo srednjeročni in dolgoročni strateški načrt, vključno z ukrepi v primeru scenarijev, ki niso optimalni.

3. Podjetja je treba spodbujati, da redno spremljajo strukturo delovne sile (veščine in starostno strukturo ter druge ustrezne dejavnike), stanje na zadevnem trgu dela (npr. razpoložljive profile) in da začno zgodaj načrtovati in upravljati spremembe.

4. Pri oblikovanju politik vladne podpore za upravljanje sprememb je treba upoštevati različne gospodarske subjekte, zlasti z vidika velikosti podjetja, geografske razpršenosti, panoge, v kateri podjetje posluje in druge ustrezne dejavnike – „enotna rešitev za vse" ne obstaja!

5. Za kakovostno upravljanje sprememb in kvalificirano delovno silo sta izobraževanje in usposabljanje zaposlenih bistvenega pomena. Podjetja je treba spodbujati, da izvajajo celovite politike vseživljenjskega učenja (tudi z davčnimi spodbudami/davčno zakonodajo).

6. Pomoč vlade je dobrodošla. Vlade si morajo prizadevati za vzpostavitev ustreznih podpornih programov (so)financiranja izobraževanja in usposabljanja ter drugih aktivnosti/ukrepov upravljanja sprememb.

7. Ukrepi za prestrukturiranje, kot so „odpoved pogodb o zaposlitvi" ali „nepodaljšanje pogodb o zaposlitvi za določen čas" so instrumenti za znižanje stroškov v kratkoročnem obdobju. V bližnji prihodnosti bodo ukrepi, kot so izobraževanje in usposabljanje ali uvajanje nove tehnologije, vse bolj pomembni – EU bi morala te aktivnosti podpirati.

8. Vlade in EU ne smejo obremenjevati podjetij s pretirano zakonsko ureditvijo, saj so med razlogi za prestrukturiranje navedene „prilagoditve na okoljske in druge standarde/zakonodajo". Postopek presoje učinkov predpisov (RIA) je treba dosledno izvajati in vključiti vpliv na konkurenčnost podjetij.

9. Procesi v zvezi z izvajanjem zadevnih programov morajo biti enostavni, jasni in upravno nezahtevni, saj podjetja „prijavni postopek" in „tog upravni postopek" navajajo kot glavne ovire za uporabo javnih sredstev. Programi bi morali biti dostopni tudi za MSP in zanje prilagojeni, saj slednja nimajo posebnih oddelkov za pridobivanje finančnih sredstev iz javnih virov.

10. Pri uresničevanju odločitev/rešitev, ki temeljijo na spremembah najvišje kakovosti, bi morali biti delavci in/ali njihovi predstavniki vključeni postopek upravljanja sprememb (na ravni obveščanja in posvetovanja, delodajalec pa ostaja nosilec odločitev).

Povzetek

Na splošno pozitivno obravnavanje prestrukturiranja in prilaganja spremembam vključuje predvidevanje sprememb in njihovo upravljanje. Za zmanjšanje negativnega vpliva prestrukturiranja je treba vnaprej opraviti prve korake. Spretnosti, znanje in kvalifikacije spadajo med glavne stebre upravljanja sprememb, so pa tudi gibalo dolgoročnega uspeha podjetij.

Postopki in politike glede prestrukturiranja in upravljanja sprememb so pomemben člen med prihodnjimi potrebami delovnega procesa in trenutnim stanjem v podjetju. Ugotoviti je mogoče, da številna podjetja temu dejstvu ne namenjajo dovolj pozornosti. Pomanjkanju pozornosti pogosto sledi še šibka državna finančna podpora, potrebna za naložbe v izobraževanje in usposabljanje v podjetjih. Pri izobraževanju je bistvenega pomena, da imajo podjetja ustrezen institucionalen okvir in ustrezno vsebino izobraževalnih programov v skladu z dejanskimi potrebami podjetij.

Izvedeni intervjuji ustrezajo primerom najboljše in najslabše prakse in zato predstavljajo pomembno usmeritev glede tega, kako se lotiti sprememb in katere metode niso najprimernejše. Vsi primeri najboljše prakse imajo več skupnih točk: analiza sedanjega stanja, skrbno načrtovanje in pravočasna izvedba. Za dolgoročni učinek je pomembna tudi legitimnost sprejetih ukrepov v zvezi s perspektivo vseh ustreznih interesnih skupin: delavci, lastniki, poslovni partnerji, lokalne skupnosti in drugi. Upravljanju sprememb dajejo legitimnost transparentnost in cilji ter dobro premišljeni ukrepi in postopki, s katerimi je treba seznaniti vse ustrezne deležnike. V enem od intervjujev je navedeno, da bi lahko bila izmerjena raven zadovoljstva med delavci po spremembah celo višja kakor pred njimi, čeprav so spremembe vodile v številna odpuščanja. Bistvenega pomena so obveščanje, transparentnost in zaupanje v odločitve vodstva.

Rezultat izkušenj, pridobljenih v projektu na podlagi ankete in poglobljenih intervjujev, so priporočila, ki se ne nanašajo le na podjetja in predstavnike delavcev, ampak tudi na vlade in zavode za zaposlovanje, vključene v ustvarjanje okolja, ugodnega za kakovostno upravljanje sprememb. Zaskrbljujoče je, da podjetja ne vidijo prednosti v programih, ki jih država (neposredno ali posredno) vodi ali (so)financira. Večina teh programov je za številna podjetja, predvsem mala in srednje velika, prezahtevna v administrativnem smislu. Kakovostno upravljanje sprememb mora temeljiti na objektivni oceni sedanjega stanja, skrbnem načrtovanju potrebnih ukrepov ter natančni in pravočasni izvedbi načrtovanih ukrepov. Te tri ukrepe je treba dopolniti s kakovostnim komuniciranjem v vseh fazah z vsemi deležniki, zlasti zaposlenimi (neposredno ali posredno) in transparentnostjo sprejetih ukrepov.

Publikacijo smo pripravili v okviru projekta »Network Proactive Management of Change and Restructuring (Network ProMCR)«, ki ga podpira program Evropske unije za zaposlovanje in socialno solidarnost – PROGRESS (2007-2013).

ISBN 978-961-93428-2-4
9 789619 342824