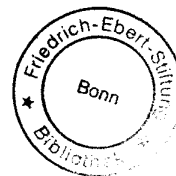


Personalistika v roce 2000

Efektivita ekonomiky versus sociální únosnost?

Flexibilita a motivace zaměstnanců



A 98 - 03512

Nadace Friedricha Eberta Praha

Moderní personální management – vědět jak a vědět proč. Nové německé koncepty a česká realita.

V Německu je každé sedmé pracovní místo přímo či nepřímo spojeno s automobilovým průmyslem. Na vyrobeném autě je od počátečního procesu tvorby hodnot až po užívání auta dokonce závislá celá pětina veškerých daní, které jsou v Německu odváděny. Nejnovější čísla o výrobě i analýzy podílů na trhu dokazují, že německý automobilový průmysl opět drží krok s ostatními globálními konkurenty.

Za důležité milníky tohoto procesu opětovného oživení německého automobilového průmyslu lze považovat zásadní a současně i velmi pozoruhodné dohody v německých závodech koncernu Volkswagen:

- Zajištění zaměstnanosti bez masového propouštění;
- Zkrácení pracovní doby (zavedení čtyřdenního pracovního týdne) za předpokladu, že se zaměstnanci vzdali mzdového vyrovnání;
- Ve všech případech zajištění příjmů však platí pravidlo odpovědného přístupu: čím více pracovník vydělává, tím více musí sám přispívat k zajištění pracovních příležitostí;
- Pružné modely pracovní doby (např. časové koridory, časové účty) mají dopomoci podniku k tomu, aby mohl dýchat. Toto je forma, jak přispět k uskutečnění ambiciózního cíle, aby veškerá přání zákazníků byla uspokojena do 14 dnů;
- Pružný přechod z pracovního poměru na částečnou pracovní dobu na pracovní poměr s plnou pracovní dobou u učňů a starších pracovníků;
- Coaching-společnost, osobní plán rozvoje jakož i cílená podpora mladých pracovníků mají zajistit žádanou mobilitu, flexibilitu a kvalifikaci pracovníků.

Nebyla to jednoduchá jednání mezi managementem a odbory, která nakonec vedla ke shodnému stanovisku v této obtížné době a navodila podnikatelské chování zúčastněných. Kniha Petera Hartze (člena představenstva koncernu Volkswagen pro personální otázky) „Jeder Arbeitsplatz hat seinen Kunden“ (Každé pracoviště má svého zákazníka) obsahuje souhrn všech dimenzí tohoto kompromisu. Tato publikace prokázala velmi rychle, že může velmi významně přispět k debatě o budoucnosti personální práce v Německu. Následující publikace „Personalistika v roce 2000“ Nadace Friedricha Eberta v Praze představuje nyní poprvé odborné veřejnosti nejdůležitější statě knihy pana Petera Hartze.

Samozřejmě lze zkušenosti z oblasti personální politiky a politiky zaměstnanosti posledních let ve Volkswagenu přenést do dnešních podmínek v České republice jen velmi podmíněně. Volkswagen se musel na počátku devadesátých let vypořádat s velkými nadměrnými kapacitami a z toho vyplývajícím příliš velkým počtem pracovníků. Škoda-VW stojí dnes ve srovnání s tím před problémem, jak výroba relativně rychle zvládne snížit přehlas poptávky po modelech Felicia a Octavia. I z hlediska české mzdové úrovně, která je ve srovnání s Německem nadále nízká, nelze předpokládat, že by bylo reálné uplatňovat strategii zaměřenou na zajištění zaměstnanosti formou zkrácení pracovní doby bez mzdového vyrovnání. Avšak dilet myšlenky filozofie, ze které vycházejí jednot-

livá opatření realizovaná ve Volkswagenu, by mohly být inspirací pro řešení problémů, se kterými bude v nejbližší budoucnosti konfrontováno mnoho českých podniků v souvislosti s jejich neodvratitelnou restrukturalizací. Konec konců je personální politika a politika zaměstnanosti posledních let v koncernu Volkswagen dalším důkazem zásadního obratu v personalistice. Pokud měla v minulosti personální práce především administrativní funkci, pak dnes hovoříme o „Human Resource Management“ (řízení lidských zdrojů). Na člověka či pracovníka se stále více nahlíží jako na významný zdroj podnikání. Důsledkem potom je, že je závodní personální sféra začleněna do managementu a získává strategické zaměření. V tomto duchu pojatá personální práce má souběžně zajistit jak informovanost a motivaci, tak i účast pracovníků. Tato forma personální práce má napomoci vysvětlovat podnikové strategické rozhodování, zapojit do tohoto rozhodovacího procesu zaměstnance tak, aby mohly být využity jejich zkušenosti, nápady a tvůrčí přístup pro vývoj a zavádění inovací. Tak se personální práce stává i důležitým prostředkem mezi okolním světem, který podléhá stálým změnám, a podnikem.

I v České republice se od revoluce v roce 1989 v mnoha případech dramaticky změnil význam i funkce personální práce. Avšak východiska (personální práce jako „kádrová politika“ v dobách komunismu) a rámcové podmínky (transformace plánovaného hospodářství ve hospodářství tržní a souběžně s tím integrace do stále více propojené světové ekonomiky s novými modely výroby mimo výrobu hromadnou) jsou však ve srovnání s Německem či jinými západními průmyslovými zeměmi výrazně odlišné.

Proto by bylo krátkozraké chtít přenést shora stručně zmíněné zásady moderní personalistiky na zdejší podmínky v poměru 1:1, protože každý takový pokus by byl od prvopočátku odsouzen k zániku. Proto je zapotřebí, aby byla více než v dalších oblastech mikroelektroniky vytvořena koncepce právě v oblasti personálního managementu, která bude zohledňovat specifickou situaci této země. Nyní bychom chtěli krátce nastínit určité okruhy problémů, které se vyskytují v personální práci v České republice dnešních dnů.

Stejně jako ve všech ostatních bývalých komunistických státech zaujímalo pracoviště a podnik i v Československu v životě lidí takovou významnou pozici, kterou si občané ze západních států stěží dovedou představit. Prakticky všechny podniky nabízely širokou škálu sociálních a kulturních aktivit. U mnoha lidí pokrýval tedy podnik většinu jejich sociálních potřeb z hlediska společenského života a pocitu sounáležitosti. Navenek se podniky sice prezentovaly jako extrémně formální útvary, avšak uvnitř podniku vládly vlivem rozsáhlého společenského života zcela neformální vztahy.

Skutečně dochází během nebo i po ukončení restrukturalizace českých podniků ke konfliktům, protože vedoucí pracovníci, ať tuzemští či zahraniční, neprojeví sebedemší ochotu respektovat staré symboly zaměstnanců. Zkušenosti naopak ukazují, že spokojenost na pracovišti značně vzrůstá, tam, kde se management pokouší tyto společenské neformální vztahy respektovat a integrovat.

„Ten, kdo se jako zahraniční manažer nechce zabývat mentalitou našich lidí a zachovává vůči nim odstup, ten bude neustále konfrontován s potížemi, nej-

prve ve fázi projednání a posléze realizace společných dohod a závěrů.“ (Jan Uhlíř, předseda českého odborového svazu KOVO) „Zahraniční manažer, který nedokáže ze svých požadavků a nároků něco slevit nebo nechce změnít některé své zaběhané zvyklosti, nebude mít úspěch a vrátí se frustrovaný domů. A mimo to mu unikne mnoho příjemných zážitků.“ (Ředitel pražské pobočky Price Waterhouse).

Právě v českých podnicích se zahraniční kapitálovou účastí si domácí pracovníci stěžují, že postrádají „domáckou“ atmosféru. Právě zde získává komunikace mezi vedením podniku a zaměstnanci ústřední význam. Intenzivní komunikace podporuje pocit sounáležitosti, ztěžuje vytváření skupinek, klik a usnadňuje eliminaci eventuelních ohnisk konfliktů. Dále musí být komunikace jasná, srozumitelná a hmatatelná. Pouhé předání „know-why“ (Peter Jäger, Management Consultants, Praha), aby účelné formy organizace nebyly od počátku považovány za cizorodého vetřelce.

Ukázalo se, že dalším ústředním aspektem úspěšného personálního managementu v České republice je zavedení jasných kompetencí. To umožňuje provést vykonanou práci a obsahuje další nástroje kontroly. Mimo to je třeba nadále hodně investovat do školení pracovníků, aby se vyrovnaly existující deficity znalostí v oblasti moderního řízení podniku a podnikatelské kultury.

Velmi závažným problémem je dlouhodobá vazba důležitých pracovníků na podnik, protože určité profesní či regionální segmenty českého trhu práce jsou přes vzrůstající nezaměstnanost jako vymetené. V praxi již nyní odpověď na tuto otázku nalézáme. Např. byly zaznamenány kladné zkušenosti s převodem určitých mzdových podílů do podnikových fondů, na které má příslušný pracovník nárok až po určité době podnikové příslušnosti. Silně stimulační efekt mohou mít i aktivity podniku, které usnadní důležitým pracovníkům možnosti získat byt. Protože se v minulých letech bytová výstavba v České republice prakticky zhroutila, jsou byty především pro mladé rodiny téměř nedostupné, což dále omezuje mobilitu pracovních sil.

U všech těchto změn hrají významnou roli i sdružení zastupující zájmy zaměstnanců. Mimo klasickou ochrannářskou politiku (vyjednávání mezd, dodržování zákonných předpisů, atd.) se reprezentativní orgány zaměstnanců v Německu stále více dožadují integrace těch skupin pracovníků, které byly doposud personálně-politickými plány opomíjeny. V České republice může ještě nad tento rámec existence reprezentativního orgánu zaměstnanců urychlit komunikaci mezi vedením podniku, která je především ve fázi restrukturalizace mimořádně důležitá. Jeho prostřednictvím mohou pracovníci prezentovat své představy o podniku. Stejně tak mohou pracovníci chápat uznání a integraci reprezentativního orgánu zaměstnanců jako doklad toho, že jsou společné podnikové neformální vztahy nadále respektovány.

Protože se struktura reprezentace zaměstnanců v České republice od struktury reprezentativních orgánů zaměstnanců v Rakousku nebo Německu liší (neexistují zde podnikové rady, což bývá zpočátku pro zahraniční manažery vždy zdrojem nedůvěry a iritací), přesto zde samozřejmě předpoklady pro kooperativní součinnost existují. I když v českých závodech vykonávají funkci repre-

zentanta zaměstnanců závodní odborové organizace, přesto může struktura českých odborových svazů, která je zaměřena hlavně na působení v závodech, dále posílit vazbu pracovníků na podnik.

Existuje několik pozitivních příkladů, které jsou důkazem toho, že management velmi dobře zvládne za pomoci kooperativních řídicích struktur a stabilních vztahů s reprezentativním orgánem zaměstnanců využít tento zančný psychologický potenciál (přirozenou vazbu pracovníků na jejich podnik) ve svůj prospěch. Zůstane-li tento potenciál nevyužit, vyprchá a tato ve své podstatě pozitivní síla se posléze obrátí proti vedoucím pracovníkům nebo proti vedení podniku.

Na základě těchto úvah bych chtěl vyslovit naději, že tato publikace bude zdrojem inspirace pro diskuzi o perspektivních možnostech i o problémech personální práce v České republice a tuto debatu obohatí.

Na závěr bych chtěl poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku této publikace: nejdříve panu Peterovi Hartzovi, který nám poskytl kapitoly za své knihy, paní Blance Schwarzerové, která citáty z knihy pana Hartze výstižně přeložila do češtiny, přestože se nejednalo o jednoduchý překlad, a pánům Pavlu Nováčkovi a Jaroslavu Povášikovi za Škoda-VW, kteří podrobili českou verzi textu kontrole především z hlediska správnosti odborných termínů. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své spolupracovnici, paní Danice Pražákové, která vznik této publikace trpělivě a s vytrvalostí koordinovala.

Praha, v listopadu 1997
Klaus Pumberger
Nadace Friedricha Eberta

Einleitung

Modernes Personalmanagement – gewußt wie und gewußt warum. Neue deutsche Konzepte und tschechische Wirklichkeit.

In Deutschland ist jeder siebte Arbeitsplatz direkt oder indirekt mit der Automobilindustrie verbunden. Am produzierten Auto hängt von der Wertschöpfung bis zur Nutzung sogar ein Fünftel des gesamten deutschen Steueraufkommens. Wie die neuesten Produktionszahlen sowie Analysen über Marktanteile zeigen, hat die deutsche Automobilindustrie in der Zwischenzeit wieder den Anschluß an die anderen globalen Wettbewerber geschafft.

Als wichtige Meilensteine dieses Prozesses erwiesen sich einschneidende und zugleich aufsehenerregende Vereinbarungen innerhalb der deutschen Standorte des Volkswagen-Konzerns:

- Beschäftigungssicherung durch Verzicht auf Massenentlassungen;
- Verkürzung der Arbeitszeit (Einführung der Vier-Tage-Woche) bei gleichzeitigem Lohnverzicht der Beschäftigten;
- Bei allen Fällen der Einkommenssicherung gilt jedoch eine entsprechende Zumutbarkeitskurve: je mehr jemand verdient, um so stärker muß er selbst zur Sicherung des Arbeitsplatzes beitragen;
- Flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Zeitkorridore, Zeitkonten) sollen das Unternehmen atmen lassen. Auf diese Weise soll beigetragen werden, das ehrgeizige Ziel zu erreichen, innerhalb von vierzehn Tagen die anfallenden Kundenwünsche zu befriedigen;
- Flexible Übergänge von Teilzeit- in Vollarbeitszeitverhältnisse für Lehrlinge und ältere Arbeitnehmer;
- Eine eigene Coaching-Gesellschaft, ein Persönlicher Entwicklungsplan sowie gezielte Nachwuchsförderung sollen die gewünschte Mobilität, Flexibilität und Personalqualifizierung sicherstellen.

In nicht einfachen Verhandlungen zwischen Management und Gewerkschaften konnte ein neuer Konsens für unternehmerisches Handeln in schwieriger Zeit organisiert werden. Das Buch „Jeder Arbeitsplatz hat seinen Kunden“ (erschienen im Campus-Verlag) von Peter Hartz (Vorstandsmitglied Volkswagen, Personalwesen) hat alle Dimensionen dieses Kompromisses zusammengefaßt. Sehr schnell erwies sich die Publikation als ein wichtiger Beitrag im Rahmen der Debatte um zukünftige Perspektiven für die Personalarbeit in Deutschland. Die nachfolgende Publikation „Personalarbeit 2000“ der Friedrich-Ebert-Stiftung Prag stellt nun zum ersten Mal für die interessierte tschechische Öffentlichkeit die wichtigsten Teile des Buches von Peter Hartz in tschechischer Sprache vor.

Natürlich können die Erfahrungen der Personal- und Beschäftigungspolitik der letzten Jahre bei Volkswagen nur sehr bedingt auf die heutigen Bedingungen der Tschechischen Republik übertragen werden. Volkswagen hatte zu Beginn der neunziger Jahre mit großen Überkapazitäten und einem daraus resultierenden Personalüberhang zu kämpfen. Škoda-VW steht demgegenüber heute vor dem Problem, wie die Produktion einen Überhang an Nachfrage für Felicia und Octavia einigermaßen rasch abbauen kann. Auch läßt das nach wie

vor im Vergleich zu Deutschland geringe tschechische Lohnniveau eine Strategie der Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung bei Lohnverzicht als nicht realistisch erscheinen. Allerdings könnten Teile der Philosophie, die hinter den einzelnen Maßnahmen bei Volkswagen steht, sich durchaus als Inspiration zur Lösung von Problemen erweisen, die schon in nächster Zukunft in vielen tschechischen Betrieben im Zusammenhang mit ihrer unvermeidbaren Restrukturalisierung anstehen werden.

Schließlich ist die Personal- und Beschäftigungspolitik der letzten Jahre bei Volkswagen auch ein weiterer Beleg für einen generellen Bedeutungswandel in der Personalarbeit. Wurde früher dem Personalwesen in erster Linie eine administrative Funktion zugeordnet, so spricht man heute vom Human Resource Management. Der Mensch bzw. der Mitarbeiter wird zunehmend als wichtige Unternehmensressource angesehen. Folglich wird der betriebliche Personalbereich in das Management integriert, versehen mit einer strategischen Ausrichtung. Eine in diesem Sinne verstandene Personalarbeit soll Information, Motivation und Partizipation der Mitarbeiter zugleich gewährleisten. Sie soll mithelfen, unternehmensstrategische Entscheidungen transparent zu machen, dabei die Mitarbeiter einbinden, sodaß ihre Erfahrungen, Ideen und ihre Kreativität genutzt werden können, um Verbesserungen zu entwickeln und zu etablieren. Damit kommt der Personalarbeit auch die wichtige Funktion einer Schnittstelle zwischen der sich wandelnden Umwelt und dem Unternehmen zu.

Gerade in der Tschechischen Republik unterliegt die Personalarbeit seit der Revolution von 1989 in vielen Fällen einem ebenso dramatischen Bedeutungs- und Funktionswandel. Die Ausgangspositionen (Personalarbeit als „Kaderpolitik“ zu Zeiten des Kommunismus) und Rahmenbedingungen (Transformation von Plan- zu Marktwirtschaft und parallel dazu Einbindung in eine immer enger verflochtene Weltwirtschaft mit neuen Produktionsmodellen jenseits der Massenproduktion) sind jedoch im Vergleich zu Deutschland oder anderen westlichen Industrieländern markant unterschiedlich.

Der Versuch, die oben kurz skizzierten Grundsätze einer modernen Personalarbeit auf die hiesigen Umstände im Verhältnis 1:1 zu übertragen, greift daher zu kurz und ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Mehr noch als in anderen Unternehmensbereichen ist daher gerade im Personalmanagement ein auf das Land abgestimmtes Konzept gefordert. Einige Problemfelder von heutiger Personalarbeit in der Tschechischen Republik seien im folgenden kurz umschrieben.

Wie in allen ehemaligen kommunistischen Staaten nahm der Arbeitsplatz auch in der Tschechoslowakei einen für Bürger aus den westlichen Ländern kaum vorstellbaren Raum im Leben der Menschen ein. Praktisch alle Betriebe verfügten über ein breites Angebot an sozialen und kulturellen Aktivitäten. Für viele Menschen deckte somit der Betrieb die Mehrzahl aller sozialen Bedürfnisse nach Verbundenheit und Geselligkeit ab. Äußerlich präsentierten sich die Betriebe zwar als ein extrem formalisiertes Gebilde, jedoch aufgrund ihres breitflächigen Gemeinschaftslebens wiesen sie aber ein ausprägtes informelles Beziehungsnetz auf.

Tatsächlich kommt es während oder nach der Restrukturierung von tschechischen Unternehmen zu Konflikten, da Führungskräfte, seien es einheimische

oder ausländische, keinerlei Bereitschaft zeigen, alte Symbole der Belegschaft zu respektieren. Hingegen zeigt die Erfahrung, daß die Arbeitszufriedenheit beträchtlich ansteigt, wenn von seiten des Managements Versuche gestartet werden, dieses gemeinschaftliche informelle Beziehungsnetz anzuerkennen und zu integrieren.

„Wer sich als ausländische Führungskraft mit der Mentalität unserer Leute nicht auseinandersetzen und auf sie zugehen will, der wird immer mit Schwierigkeiten zu tun haben, wenn es zunächst um die Realisierung und dann um die Umsetzung gemeinsamer Vereinbarungen und Absprachen geht.“ (Jan Uhlíř, Vorsitzender der Tschechischen Metallgewerkschaft KOVO), „Ein ausländischer Manager, der von seinen Forderungen und Ansprüchen nicht etwas zurückstecken kann oder einige alte Gewohnheiten nicht ändern will, dem widerfährt kein Erfolg, und er kehrt frustriert zurück. Und außerdem entgehen ihm viele angenehme Erlebnisse.“ (Direktor der Prager Filiale von Price Waterhouse)

Gerade in tschechischen Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung beklagen die einheimischen Mitarbeiter das Fehlen einer „familiären“ Atmosphäre. Hier kommt der Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und den Beschäftigten zentrale Bedeutung zu. Eine intensive Kommunikation fördert das Gemeinschaftsgefühl, erschwert die Gruppenbildung und erleichtert den Umgang mit möglichen Konfliktpotentialen. Darüber hinaus muß die Kommunikation transparent, nachvollziehbar und anfaßbar sein. Die alleinige Vermittlung von „Know-how“ genügt nicht. Vielmehr muß parallel dazu ein „Know-why“ (Peter Jäger, Management Consultants, Prag) geleistet werden, um sinnvolle Organisationsformen nicht von vorneherein als von außen kommend empfunden werden zu lassen.

Als ein weiterer zentraler Punkt von erfolgreichem Personalmanagement in Tschechien erweist sich die Einführung von klaren Verantwortlichkeiten. Dies schließt Leistungskontrollen und darauf abgestimmte Reaktionsinstrumentarien mit ein. Darüber hinaus sollte nach wie vor sehr viel in Schulungen investiert werden, um bestehende Defizite in moderner Betriebsführung und Unternehmenskultur auszugleichen.

Als ein besonderes Problem erweist sich die längerfristige Bindung von wichtigen Mitarbeitern an das Unternehmen, da einzelne berufliche oder regionale Segmente des tschechischen Arbeitsmarktes trotz steigender Arbeitslosigkeit weiterhin leergefegt sind. Aus der Praxis lassen sich hier bereits Antworten anführen. So gibt es positive Erfahrungen mit der Überführung bestimmter Lohnbestandteile in betriebliche Fonds, auf die der jeweilige Mitarbeiter erst nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit Anspruch hat. Eine starke Stimulanz können auch Aktivitäten des Unternehmens auslösen, die wichtigen Mitarbeitern den Zugang zu Wohnungen erleichtern. Da in den letzten Jahren in der Tschechischen Republik der Wohnungsbau praktisch zusammengebrochen ist, ist insbesondere für junge Familien der Zutritt zu Wohnungen nahezu unerschwinglich, was die Mobilität zusätzlich einschränkt.

Bei all diesen Veränderungsprozessen kommt auch den Arbeitnehmervertretungen eine wichtige Rolle zu. Neben der klassischen Schutzpolitik (Aushandlung von Löhnen, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften etc.) wird sie in Deutschland zusehends auch auf die Integration von Beschäftigtengruppen drängen, die bei per-

sonalpolitischen Planungen bislang zu wenig berücksichtigt wurden. In Tschechien kann das Vorhandensein einer Arbeitnehmervertretung darüber hinaus den für die Restrukturierungsphase so wichtigen Prozeß der Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten beschleunigen. Über sie können die Mitarbeiter ihre Vorstellungen ungefiltert ins Unternehmen einbringen. Ebenso kann die Anerkennung und Integration der Arbeitnehmervertretung in das Unternehmen von den Mitarbeitern als Beleg dafür aufgefaßt werden, daß das gemeinschaftliche informelle Beziehungsnetz weiterhin respektiert wird.

Obwohl die Strukturen von Arbeitnehmervertretungen in Tschechien sich von jenen in Österreich oder Deutschland unterscheiden (es gibt keine Betriebsräte, was für ausländische Manager zu Beginn immer eine Quelle des Mißtrauens und der Irritationen darstellt), sind die Voraussetzungen für ein kooperatives Zusammenwirken durchaus gegeben. Zwar fällt in tschechischen Unternehmen die Funktion der Arbeitnehmervertretung den betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen zu, doch kann gerade die auf die Betriebe hin orientierte Struktur der tschechischen Gewerkschaften die Bindung an das Unternehmen zusätzlich verstärken.

Mehrere positive Beispiele zeigen, daß das Management mit Hilfe kooperativer Leitungsstrukturen und stabilen Beziehungen mit der Arbeitnehmervertretung sehr wohl imstande ist, dieses erhebliche psychologische Potential (natürliche Bindung der Arbeitnehmer an ihr Unternehmen) zu seinen eigenen Gunsten zu verwenden. Falls dieses Potential nicht wahrgenommen wird, verpufft es, und diese an sich positive Kraft wendet sich dann gegen die Führungskräfte bzw. gegen die Unternehmensleitung.

Vor diesem Hintergrund hoffe ich, daß die nun vorliegende Publikation die Debatte über Herausforderungen und Problembereiche der Personalarbeit in der Tschechischen Republik inspirieren und bereichern wird.

Zum Schluß möchte ich allen danken, die bei der Entstehung dieser Publikation mitgeholfen haben: zunächst Herrn Peter Hartz, der uns die Ausschnitte seines Buches zur Verfügung gestellt hat; Frau Blanka Schwarzerová, die die Zitate aus dem Buch von Herrn Hartz in mühevoller Arbeit mit hoher Präzision und Qualität ins Tschechische übersetzte, sowie den Herren Pavel Nováček und Jaroslav Povšik von Škoda-VW, die die tschechische Version des Textes insbesondere im Hinblick auf die Richtigkeit der terminologischen Fachausdrücke überprüften. Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Mitarbeiterin, Frau Danica Pražáková, sehr herzlich bedanken, die mit Umsicht, Geduld und Ausdauer das Entstehen dieser Publikation koordinierte.

Prag, im November 1997
Klaus Pumberger
Friedrich-Ebert-Stiftung Prag

Podnik plný života

Jak je moderní podnik řízen
lidmi i trhy

***Jeden světový koncern se nově
charakterizuje jako dýchající podnik.
Jeden celý podnik se celosvětově dá
do služby zákazníkům a řídí se přitom
konceptí pod názvem „dýchající podnik“,
která byla pro tento účel vyvinuta.
Tato koncepce zahrnuje nekompromisní
orientaci veškerého dění a chování
na zákazníka, je jasně zaměřena
na vytváření hodnot a management
podniku transformaci podporuje.***

Nekompromisní orientace na zákazníka

Úspěšné podniky jsou řízeny lidmi a trhy. Velmi dobré podniky umějí tyto dva aspekty spojit: Jsou zde naštěnání pracovníci pracující pro podnik, kteří své naštěnání přenášejí na zákazníky. Spíčkové podniky jsou také schopny se přizpůsobit rychlosti změn požadavků zákazníků a vývoje trhů. Všechny podnikové a provozní pracovní procesy a zdroje jsou koncipovány tak, aby mohly dýchat: od inovačního cyklu až po dodací lhůty. Dýchání znamená důslednou realizaci myšlenky zeštíhlé výroby (lean-manufacturing) pro celý podnik. Veškeré podnikové procesy se zkracují. Tomuto „dýchajícímu“ podniku zákazníci rádi zadávají a platí zakázky.

Vize dýchajícího podniku je také stěžejní myšlenkou ofenzivní zaměstnavecké a personální politiky. Neboť zaměstnanost i odborná způsobilost jsou plně určovány trhem.

Tato vize je aktivní. Je třeba obracet se přímo na zákazníka. Je i konkrétní: Je třeba přenášet naštěnání na zákazníky. Příklad z budoucnosti dýchajícího podniku: Prodáváč navštíví zákazníka doma, aby mu pomoci laptopu, nosičů CD-ROM a cyberspacu představil produkt a potom se s ním vydal na zkušební jízdu. Pracovník z oblasti služeb zákazníkům může pak přímo předložit kompletní nabídku včetně balíku finančních služeb a nechat si objednávkou potvrdit – pokud je to požadováno – datovým sekem. Vize by měla název 2-2-2: Během dvou hodin by zákazník dostal auto z výlohy obchodu, během dvou dnů z centrálního regionálního skladu a během dvou týdnů z individuální výroby na zakázku.

Vyplynou-li z kontaktu se zákazníkem důležité informace, přání nebo konkurenční situace, které vyžadují předložení nabídky produktů, služeb či cenových

Naštěnání zákazníků založené na servisu a rychlosti

- blízkost k zákazníkovi
- spektrum a údržba produktů odpovídající poptávce
- 100% dodržování dodávek a 14denní dodací lhůta
- 24hodinový servis a záruka
- získávání stále nových poznatků z přání zákazníků a deficitů v nabídce

vé nabídky, může pracovník ze servisu klientům toto okamžitě vyslat na „datovou dálnici“ směrem podnik – jako tržní signál. Přichází-li mnoho signálů, pak může skupina podobných signálů sloužit jako včasné varování nebo stanovení tren-

du, tzn., že mohou označovat jak průvan tak i nový nádech. Do dalšího projeje „after sales“ existuje prodejce pro zákazníka ve zcela hmatatelné podobě. Prodejce zůstává pro zákazníka „manažerem pro řešení jeho problémů“, který také zákazníka včas seznámí se změnou produktu. V pozadí nekompromisní orientace na zákazníka musí být neustále k dispozici: spolehlivá informace, dodávky, schvalování a dodržování termínů, služby a řešení problémů ze strany „dýchajícího podniku“, pro který je určující veličinou poptávka. Mnoho dalších jevů by z dlouhodobého hlediska zmizelo, jako například že by mohla vzniknout hora nezodpovězených otázek a reklamací klientů, která se v dnešní době komunikací techniky může rychle přeměnit v kupu neprodaných aut.

Jízda autem, život s autem, náklady v důsledku užívání auta, postavení spojené s autem, servis kolem auta, záruka za auto, funkčnost auta v provozu, auto pro životní prostředí a konečně prodej auta nebo jeho recyklace: tolik faktorů určuje hodnotu auta pro zákazníka. Tato hodnota se společně se svými aspekty promítá do rozhodnutí o koupi a materiálně a ideově často představuje několiknásobek pořizovací ceny.

Je to právě potenciál tvorby hodnot dýchajícího podniku, který zcela vědomě vychází z předpokladu, že se zde jedná o jmění zákazníka. Neboť před zákazníkem obtočí a upoutá ho jen ten, který přináší zákazníkovi lepší, výhodnější, rychlejší užitek, kdo lépe vyhoví jeho osobním přáním. Tzn., že lépe vyhoví přáním zákazníka, jeho nabídka je pro zákazníka výhodnější, má k zákazníkovi blíže a individuálně o něj pečuje, a auto prezentuje tak, jako by se jednalo o „malý rodinný dům“. Kdo chce tyto větší hodnoty získat, musí se nejprve naučit myslet v těchto dimenzích a také se musí naučit vnímat zákazníka.

Tato forma existence dýchajícího podniku se nabízí z naštěnání, které o zákazníky projevují pracovníci. „From order to delivery“ (od objednávky po dodávku) platí pro celý podnik včetně sociálních partnerů. Pro komunikaci se zákazníky musí platit normy, které vejdou všem pracovníkům tím, že se ztotožní se značkou, do masa a krve. Podnik, kterému jeho zákazníci skutečně leží na srdci, si nemůže dovolit, aby jeho vnější image a působení na zákazníky bylo neustále narušováno z vnitropodnikových důvodů. Neboť to, co lze u současného zákazníka ještě v jednotlivých případech dejme tomu dát do pořádku a napravit, to je, jestliže je firmě vnější image více narušen nebo firma jednoduše není schopna plnit své dodávky, u potenciálních zákazníků nenávratně ztraceno. A jak asi zajímají zákazníka, který byl ponechán na holičkách, na frakce rozdělené odbory v jedné zemi, dodavatelský problém s firmou X nebo opožděné vyvinutí produktu?

Na trzích: inovace, kvalita, servis, rychlost

Dýchající podnik myslí i na své budoucí zákazníky. Co by mohli v roce 1999 očekávat, jaká bude kultura jednání se zákazníkem – jinými slovy jak budou definovány vztahy se zákazníkem –, které trhy nabydou významu a po jakých produktech bude největší poptávka? Jaká měřítka budou platit pro servis? Inovační

Mnoho stojí za dýchajícímu podniku nehodí: Od „služby podle předpisu“ přes „úzký profil olovené zodpovědnosti“ až po „v sobotu se tvorba hodnot nekondá“.

cyklus se z produktu vytvářeného inženýry přemění v produkt citlivě reagující na potřeby zákazníků. Také výrobní cyklus musí být řízen trhem. Je třeba ho urychlit, jestliže nějaký produkt na trhu příliš brzy propadne nebo je-li konkurence tak silná, že pozici našeho produktu podkopává „benchbreaking“. Dýchající strategie vytvořila pro zvládnutí obdobných situací zásadní předpoklady ve formě stavebnicových systémů a společných základních prvků vozových tříd například v koncernu VW. Tímto způsobem dostaly zelenou variantní modely karoserie, typy vozů a jejich rychlejší diferenciaci a obměna.

Motivace zákazníků inovací/Jak vzbudit nadšení zákazníků inovací

- otevřenost pro myšlenky a nápady druhých
- odvaha k experimentování
- chuť k nekonvenčním řešením
- vůle převzít zodpovědnost a postoupit ji dál
- nadšení vzbuzené spolehlivostí
- síla ke změnám
- svoboda podnikatelských záměrů
- průhlednost a závaznost

Totální vnější a vnitřní orientace na zákazníka tvoří jednu jednotku, jako srdce a hlavu dýchajícího podniku: řídit a myslet spolu se zákazníkem! Tato orientace vyžaduje jít rukou v ruce s trhem z hlediska inovace, kvality, rychlosti a cenové relace. Chovat se podnikatelsky znamená měnit se – inovativněji, kvalitněji, spolehlivěji a rychleji než ostatní.

Inovativní chování, absolutní orientace na kvalitu, agilní transformační management – tento rys dýchajícího podniku vzniká podle našich zkušeností jen tehdy a tam, kde si všichni jasně uvědomují, že jako výrobci automobilů hrají světovou ligu, že není možné bez světového formátu udržet domácí trh a že je třeba ignorovat veškeré vzdálenosti: Neboť kdyby měl Volkswagen odbytiště jenom v Německu scvkl by se na modelářskou hobby dílnu! Pro globálního hráče, který je řízen lidmi a trhy, již žádné zahraničí neexistuje.

Nacházíme se uprostřed průhledné a totální hospodářské soutěže. Tlak na podnik neustále vzrůstá. Dýchající podnik si z těchto změn na trhu nabídky a mezi kupujícími vyvodí svá poučení. Již to nejsou naše náklady a očekáva-

ný zisk, které by určovaly cenu, ale dosažitelná tržní cena určuje náklady a zisk. Podnik je tedy také ovlivňován trhem prostřednictvím nákladů a potřebnou tvorbou hodnot a může být opět pouze trhem úspěšně řízen. Již jen tento obrat klasického chování podniku – ke kalkulaci podmíněné orientací na zákazníka – je dostatečným podnětem pro zásadní reengineering, principiální změnu v řízení podniku – založenou na dramatické mobilizaci tvorby hodnot a snížení nákladů ve všech oblastech.

Neomezenou a transparentní hospodářskou soutěží přímo explodují i požadavky na kvalitu. To, co bylo ještě včera dobré, není již možné dnes prodat. V tom spočívá další enormní výzva. Rychlý sežere pomalého.

Motivace zákazníků kvalitou / Jak nadchnout zákazníky kvalitou

- technická kvalita
- funkční kvalita
- kvalita designu
- kvalita služeb
- kvalita na vyšším stupni, než jakou vykazují konkurence

Tradiční majetek (assets)podniku – finanční zdroje a technické know-how – dnes již nepostačují. Pro dýchající podnik je rozhodující podnikatelské chování manažerů a ostatních pracovníků.

Každý je součástí cesty vpřed! Neboť inovaci zvládne každý – kvalita neboli – a změny oživují.

Cíle nenalézáme, cíle si stanovujeme. Hodnoty, které tvoříme pro zákazníka, jsou zakotveny v nás:

Každý pracovník a manažer může a smí bádát, objevovat, vynalézat, vyvíjet a inovovat.

Každý pracovník a manažer může a musí definovat, dokumentovat, kontrolovat a průběžně zlepšovat úroveň práce a pracovní proces.

Každý pracovník a manažer může a má rozlišovat důležité od nedůležitého, posilující od oslabujícího, motivující od frustrujícího, konstruktivní od zkostratělého, nové šance a výzvy od překonaného a odvážně jednat.

Pro dýchající podnik má stěžejní význam, aby byl natolik pružný a připravený, aby tento způsob tvorby hodnot akceptoval a podnik se jím skutečně chtěl řídit, aby se na tento systém účelně najevo a byl integrovaně prováděn.

Revoluce na prodejních trzích určuje podnikům stále ve větší míře, kolik cel-

kových nákladů cenová hladina unese. Zůstává však otevřeně, jak se tyto cílové náklady a ceny rozdělí na výrobní proces a zdroje a dále i na podnik, subdodavatele a pracovníky. Tato otázka se nyní dostává do popředí boje o inovace. Žádný proces toho nemůže být ušetřen: ani vývoj produktu ani výroba a nákup, ani prodej či materiální a lidské zdroje.

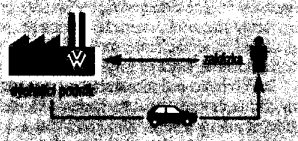
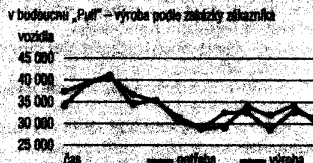
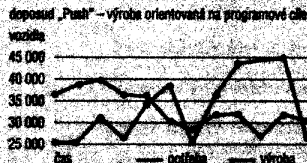
Pull namísto push (táhní namísto nechat se táhnout): Dýchající podnik

Racionalizace výroby a snížení dodavatelských cen, náklady na vývoj a výzkum, personální náklady – mnohé z toho již bylo v automobilovém průmyslu zevrubně analyzováno. Nový je prodejní proces od převzetí zakázky přes výrobu až po dodání produktu zákazníkovi. Pouze málo lidí ví, že prodejní proces sám o sobě (od výrobce přes velko- a maloobchod až k zákazníkovi) značnou měrou přispívá k finální ceně. Přeprava a vazba kapitálu sklady, obchodními maržemi a marketingem, toto všechno se u koncernu, jako je Volkswagen, promítne do nákladů v miliardové výši, které zaplatí zákazník. Zde leží potenciál dýchajícího podniku, který vede k lepším výsledkům. Celková změna řízení procesů, změna průběhu procesů i kultury jednání se zákazníkem může vytvořit vyšší hodnotu jak pro zákazníka, obchodníka, tak i pro podnik.

Namísto optimalizace kapacit a výrobních programů, stálého zvyšování počtu vyrobených kusů, namísto toho, aby chybějící objednávky byly doplněny nespecifikovaným množstvím a posléze nacypany do skladů dealerů a na trh, mají vyrobené kusy opouštět továrny výhradně na základě objednávek zákazníků a obchodníků. Slib, který dostane zákazník, obdrží „auto podle přání v termínu na přá-

Pull namísto push (táhní namísto toho, aby ses nechal táhnout), tak zní heslo dýchajícího podniku.

Dýchající podnik



ní“ musí procházet celým interním řetězcem procesů od převzetí zakázky, přes plánování, materiálové a lidské zdroje, nastavení výroby a zajištění kvality až do dodání vozu a všichni, kteří se na tomto procesu podílejí, ho musí považovat za platný závazek.

- Šance jsou zde zcela mimořádné:
- vyšší spokojenost zákazníků
- vyšší loajalita zákazníků
- vyšší prodejní potenciál
- menší vazby na sklady
- méně akcí na podporu prodeje
- méně prostojů a záručních oprav
- nižší náklady na výrobní proces
- a obecně lepší šance na trhu

Dýchající podnik si žádá průběžné systémy, pružný kapacitní a personální management včetně subdodavatelů, jakož i zkrácený tok dat a procesů. Kritické faktory ovlivňující výsledný úspěch, kapacitní a další úzké profily musí být v systému transparentní a musí existovat mechanismy, které by je včas odhalily a odstranily. Dýchající podnik je pro výrobce a subdodavatele v období zesíhlených investic (lean investment) velkou výzvou a šancí.

Tato jasná orientace na zákazníka bude tou největší přeměnou a také největším orýskem pro podniky, které vyrostly na nabídkových trzích.

Zatím ještě nemají všichni pracovníci cítit pro to, že každým činem zvětšují či zmenšují ekonomický prostor podniku a i každým interním či externím kontaktem se zákazníkem přispívají k udržení nebo ztrátě zákazníka.

Zkušenosti ukazují, že minimálně dvě třetiny manažerů musí být přesvědčeny o naléhavosti změn, jinak existuje riziko, že se změny u mnoha příliš pomalu reagujících pracovníků zadrhnou.

Motivace zákazníků dodáním dodávek a krátkými dodacími lhůtami:



- tržně orientovaná výroba
- průběžné plánování zakázek
- pružné kapacity
- pružná organizace práce
- pružná pracovní doba – Volkswagenovský týden
- transparentnost vůči zákazníkovi
- služba zákazníkům (poradenství, péče o zákazníka, informace)
- dodržování slibů daných zákazníkům

Orientace na zákazníka – proces změn myšlen

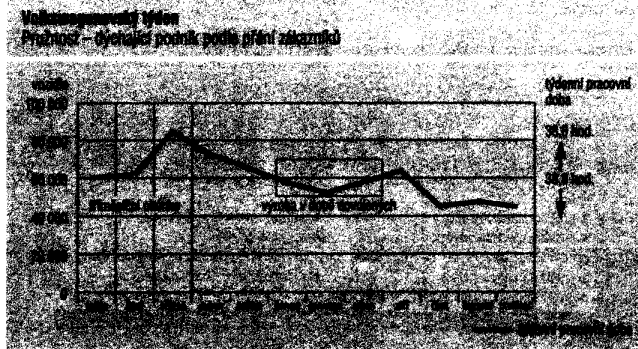
Velký význam má plné zapojení kolektivních stran a zaměstnanců do koncepce dýchacího podniku prostřednictvím kolektivní smlouvy. Na rozdíl od jiných „manažérských revolucí“ se nyní nemohou ani odbory ani podniková rada pohodlně opřít a sledovat módní vlny nebo vyhlídky na úspěch managementu, který tak jako tak nese zodpovědnost, než bude nové situaci přizpůsoben personální systém a personální filozofie.

Personální systémy dýchacího podniku

Do veškerých velkých změn, které mají úspěch u zákazníka, se nemůžeme nikdy pustit dostatečně vážně a s dostatečnou vervou. Dýchající podnik nemůže být módním bubnováním na tamtamy na velkou vzdálenost, ale musí se jednat o týmový výkon všech, kteří pochopili nevyhnutelnost nekompromisní orientace na zákazníka. Volkswagen započal celkovou přeměnu svých personálních systémů na formu dýchacího podniku. Pružná personální kapacita a pracovní doba tvoří rámec pro dýchací režim, ve kterém jsou zdroje čerpány podle zakázek. Důležitým prvkem pro to, abychom si mohli dovolit tento režim prezentovat, je oddělení odměny za práci od vykonané práce. Namísto nejistého pracovního režimu „work on call“ (práce na zavolanou) zná pracovník v pružném režimu výši svého jistého měsíčního příjmu a i maximálně možné rozložení pracovní doby předem a může proto akceptovat, aby podnik dýchal podle požadavků zákazníků.

Rotující plánování v 3měsíčních cyklech vytváří dodatečně plánovací jistotu pro řízení směn a umožňuje také naplánovat přítomnost jednotlivých pracovníků. Plánování na období tří měsíců využívá všech nástrojů v oblasti personálních kapacit a pracovní doby. Jádrem tohoto plánu je další rozvoj 4denního týdne v tzv. Volkswagenovský týden, který má větší disponibilní prostor a byl vyvi-

nut pro dýchající podnik. Tento Volkswagenovský týden může objektivně přispět k tomu, že v následujících letech bude možno zkrátit dodací lhůty z několika týdnů na 14 dnů.



M4 – Konkurenční výhody podmíněné pracovníky

Několikanásobná kvalifikace,
mobilita, spoluutváření a lidskost

(V němčině hodnoty pracovních sil, které jsou označovány M4, začínají písmenem M – mehrfachqualifiziert, mitgestaltend, mobil, menschlich. V češtině však tyto vlastnosti nelze slovy začínajícími na M označit, proto – několikanásobná kvalifikace, mobilita, spoluutváření a lidskost)

Zaměstnanci Volkswagenu musí vědět, co se od nich očekává. Profil požadavků M4 posiluje obraz angažovaných spolubojovníků v podniku. Jakým způsobem dosáhneme toho, aby se z lidských zdrojů stala jedna z rozhodujících konkurenčních výhod dýchajícího podniku? V této souvislosti jsou identifikace s vlastními cíli, teamový duch a inteligentní organizace stejně důležité jako schopnost mobilizovat motivací a rozvojem osobnosti tvůrčí rezervy pracovníků.

Pracovníci a manažeři

Konkurenceschopná pracoviště vyvolávají oprávněně asociace atraktivních produktů skvělé kvality, výkonné výrobní technologie a příznivých nákladů. Průhlednost hospodářské soutěže stále více zploštuje olivnitelné technické rozdíly mezi konkurenčními podniky. Každá modernizace podniku, každá změna produktu dává každému účastníkovi hospodářské soutěže šanci napodobit nebo vyrovnat náskok druhých.

Co zbývá, jsou náklady související s výrobním závodem, ke kterým náleží i kolektivní smlouvy a zákony, které zatěžují faktor práce a často se stávají předmětem diskusí o nevýhodách určitých výrobních lokalit. Vyjádříme-li to ostře a jasně: jedná se o otázku přežití výrobních lokalit s vysokými náklady. Jestliže tedy financováním z globálních zdrojů (global sourcing) a zetižněnými investicemi (lean investment) byly veškeré náklady upraveny tak, aby byly konkurenceschopné, jak tedy lze vybojovat konflikt o poslední oblast, a zastavit přetěžování našich továren personálními náklady?

Pro budoucí vedení podniku bude stále důležitější, aby tyto nevýhody samo vyvážilo rozvojem výkonnosti svých zaměstnanců. Špičkové podniky čerpají svou sílu a dynamiku ze svého lidského kapitálu – z náskoku, který mají jejich pracovníci před konkurencí. Vynikají pracovníci a pracovnice stojící víc než průměrní. Vtom však nikdo nespátuje konkurenční nevýhody. Podniky, které chtějí patřit ke špičce, se proto musí snažit pozvednout své pracovníky na takovou úroveň, aby tito pracovníci stáli podnikům za „jejich peníze“. U každého personálního rozhodnutí je třeba si uvědomit, že se zpravidla rozhoduje o lidském kapitálu ve výši více než 1 milion DM.

Nový model je označován jako M4 – několikanásobná kvalifikace, spoluutváření, mobilita, lidskost (mehrqualifiziert, mitgestaltet, mobil, menschlich). Tento model má být pro každého pracovníka vodítkem, aby věděl, jak si podnik představuje odbornost i způsobilost pracovníků a šance na náskok před konkurencí. Tak se každý seznámí s měřítky a směrem rozvoje, ví, kam se svým výkonem řadí do „obrazu pracovníka“, a kde se očekává plná profesionalita v boji na obranu jeho pracovního místa v rámci hospodářské soutěže. V ideálním případě každý ví, jak si stojí: se svým teamem, což se měří cílovými hodnotami, ukazateli, auditem a řízením kvality; a osobně, kde se hodnotení provádí podle principu víc očí víc vidí, tento princip je uplatňován před každým krokem dalšího rozvoje a lze ho přirovnat k určitému druhu hodnocení ze strany zákazníků.

Tato koncepce vychází ze zkušeností a poznatků, že skutečně konkurenceschopnou pozici a minimalizaci nákladů lze prakticky dosáhnout jen tehdy, jestliže management přenesle cíle, fakta a inovační možnosti na úroveň zaměstnanců a tyto tam budou „hmataitelné po ruce“. Není k ničemu, jestliže management opěvuje své dojmy z Japonska nebo USA, ale ve skutečnosti se tyto poznatky nikde neprojeví. Žádné pracoviště ani žádné služby se v budoucnosti ne-

Profil pracovníka podle M4

N několikanásobná kvalifikace	Spoluutváření	Mobilita	Lidskost
● připravenost a schopnost řešit pracovní úkoly ● vlastní myšlení a jednání, zájem o podniku a motovy ● přinášet nové, předvát, postupuje ● analyzuje a hodnotí ● má velkou snahu něco se naučit ● získává mimoorbové kvalifikace ● do projektů vnáší vědomosti/zkušenosti ● jedná ekologicky	● myslí podnikatelsky, tzn. rozvíjí nové nápady, vyhledává nové šance a tyto realizuje ● jedná podle hesla „Změna přináší nové šance“ ● samostatně přemýšlí a zlepšuje pracovní postupy ● podporuje proces KVP ● pracuje s orientací na výsledek ● stanoví kvalitativní měřítka	● podporuje náhán výroby apd. v jiných závodech ● je vestřihový zůsobem a mezikulturním aktivitám ● je ochoten jít za práci tam, kde je zapotřebí	● řeší konflikty konstruktivně ● myslí integrovaným způsobem v souvislostech ● sám se sžívá s novými hodnotami a dělá to, co řekne ● pracuje kooperativně v teamu ● vytváří klima důvěry a respektu ● ztotožňuje se s podnikem ● vynáší se v sociálních otázkách

Volkswagen na základě tohoto modelu M4 vytvořil dlouhodobou koncepci a začal ji etapově formou prvních opatření provádět. Tato koncepce je orientována na to, že se s pomocí zaměstnanců a tím, že bude zdůrazněna jejich zodpovědnost a motivace, docílí náskok a výhody vůči konkurenci.

Model M4 klade nároky na každého. Co pak model M4 znamená konkrétně pro vysoce diferencované osazenstvo podniku od učně až po top-manažery?

N několikanásobná kvalifikace: V profilu M4 musí být zastoupeno celé spektrum pracovních činností a dovedností od základní profesní kvalifikace-schopen práce v automobilovém průmyslu – přes odborné pracovníky pro výkon komplexních pracovních činností a vývoj až po producenty know-how a špičkové odborníky. Rozhodující zde je, aby každá úroveň byla dostatečně kompetentní i na řešení záležitostí přesahujících daný odborný rámec. K tomu patří i ochota a schopnost znovu se zapracovávat do nových pracovních činností a seznámat se s novými úkoly; samostatně myslet a jednat; přispět svými vědomostmi a předávat své znalosti dál; definovat výkonnostní standard a deficit; pracovat s orientací na zákazníka a dále i převzít konkrétní zodpovědnost za tvorbu hod-

M4 je pro Volkswagen náročným pokusem, jak získat náskok před konkurencí pomocí zaměstnanců a jejich tvůrčího potenciálu. Každý, kdo je dobrý, se může ještě zlepšit. To předpokládá, že pracovníci budou člené a přínos na pracovním řízení a rozvíjet své schopnosti pomocí metody coaching.

not. Vůle pracovat kvalifikovaně a odpovědně musí být hmatatelná na všech úrovních: od pásu až po představenstvo – „Chceme být nejlepšími výrobci automobilů“. Tato kvalifikace vzniká pouze v týmu, tu nemohou vytvořit sólisté. Avšak na tomto koncertě není v žádném případě podceňován „umělec, který to opravdu ví!“.

Spoluitváření: Myšlenka spoluúčasti se v koncepci VW rozvinula od nezávazného spolupůsobení přes právo veta v rámci spolurozhodování až po kompletní myšlenku spoluitváření.

Prostor pro spolupůsobení a spoluitváření se otevírá počínaje kritikou vitálníou během učebníh poměru přes zapojení do týmu, do KVP* (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) a novátorského hnutí až po vlastní zodpovědnost a zodpovědnost za výsledky v managementu, v klíčových pozicích ve vrcholném managementu a sahá až k rozsáhlé strategické zodpovědnosti za další rozvoj podniku. Plochá hierarchie, procesy mající přednost před strukturou, narůstající hodnoty – vlastní tvorba hodnot se dostává stále více do popředí a požaduje „podnikatele na místě samém“. Rozvoj nových nápadů, realizace nových šancí, permanentní optimalizace procesů, zápas o zlepšení výsledků a kvality – všechny tyto prvky spoluitváření jsou důležité pro to, aby dodali lidem novu motivaci a sílu („empowerment of people“). Moc a sílu lidí, které se dříve vyžívaly v omezování a sputávání druhých, potřebuje nyní podnik pro urychlení nové orientace a změny, které se zdaří nejlépe tehdy, jestliže se v tomto rámci stanou podnikové rady, které dosud spolurozhodovaly, zodpovědnými spoluitvářci.

Mobilita: Pracovat ve světovém podniku znamená, že svět Volkswagenu stanovuje dimenze a rozsah, ve kterém budou jednotliví zaměstnanci zapotřebí. Stupeň mobility, který se předpokládá, se samozřejmě zvětšuje od dělníka k manažerovi, jehož pracovním koncem konců je Volkswagenovský svět: Avšak pro všechny se musí mobilita stát běžnou záležitostí. Změna v rámci podniku, od závodu k závodu, mobilita i z mezinárodního a mezikulturního hlediska: tam, kde ve světě Volkswagenu někdo chybí, tam může každý jednou na určité období, které je dáno reálnými podmínkami a předem naplánované, zaskočit. Projekty a nové lokality, výměna zkušeností a transfer know-how, pomoc při rozběhu výroby a vyrovnání počtu pracovníků, osobní rozvoj a pomoc ve formě coachingu např. v tandemu: Dýchající podnik musí být schopen provádět svou podnikovou politiku orientovanou podle potřeb po celém světě. Ten, kdo chce být úspěšný v rámci koncernu, musí rozumět nejen jazykům v rámci koncernu, ale chápat i kulturu jednotlivých koncernových lokalit.

Lidskost: Silné lidské stránky jsou při řešení úkolů a problémů mimořádně důležité, důležitá je ale také schopnost nahlížet lidsky i na slabiny. Konstruktivní, integrační, informativní, vzorné jednání a jednání vyjadřující úctu a respekt, všechny tyto cílené pozitivně laděné formy jednání a chování mají na veškerou činnost kladný vliv.

Ale myšlení a jednání budou vždy probíhat různou rychlostí a takto na sebe

narážet. Elán, odvaha, tvrdost, jistota a průbojnost prosazovat nové věci i přitom, když narážím na odpor, jsou pak stejně důležité lidské hodnoty, za kterými musí podnik stát a ke kterým musí i povzbuzovat.

Pokud každý, kdo má chuť a dobré nápady, si nejdříve předtím, než může vystoupit se svou připomínkou, musí nalézt svého promotora ve vrcholném managementu, aby byl vůbec brán vážně, pak se podnik nachází na cestě dlážděné kočičmi hlavami a ne na dálnici. Každý má právo očekávat otevřené dveře i to, že bude vyslyšen. Od promotora moci k promotorovi nápadů – od pleticháře k velvyslanci – tak by měla znít deviza komunikativnosti.

Umět řídit: odborně i emocionálně – to platí od mistra až po představenstvo. Lidskou podnikatelskou kulturu významně umění vzbudit důvěru, tožnost se s určitou myšlenkou i vzbudit nadšení pro nové cíle a cesty. Stále znovu i to také radost z práce, která nám propůjčuje křídla pro špičkové výkony.

Nový pracovník a manažer podle modelu M4 je důkazem pro obrát o hierarchie fungující na bázi příkazů a přechod k interní lize složených z kompetentních družstev – týmů, středisek, průmyslových lokalit. Kompetentnost namísto kompetencí – tak zní nový žebříček hodnot. Překroč zde tu správnou laťku!

Transparentnost výkonů, orientace podle benchmarkingu, nákladová střediska a princip víc očí víc vidí při výběru, rozvoj osobnosti jako vlastní profesní dráha, týmový duch od pracovní skupiny až po vrcholný management, zodpovědnost namísto příslušnosti, oddanost věci namísto myšlení v uzavřeném kruhu a jen několik málo úrovní řízení v podniku: Celkové lze říci, že realizace koncepce M4 odstraňuje překážky v hierarchii, které v minulosti svazovali ruce motivaci.

Avšak přechod do nového světa podle modelu M4 je obtížný. Ještě se přispříliž žije ve starých poměrech a myslí v zajetých kolejkách. Zavedené a následně dokumentované změny ukazují však rozhodnou vůli dát průchod uvolněné energii. Rozhodnutí podle modelu M4 dopracovat se k náskoku před konkurencí prostřednictvím zaměstnanců má dopad na veškeré personální koncepty. Volkswagen se musel rozloučit s minulostí počínaje pichačkami směrem k novému chápání času, přes změnu v paradigmatu od přítomnosti na pracovišti ke komplexnímu úkolům a ke stanovení cílů až po společnou filosofii odměňování pro dělníky a nemanuální pracovníky s průběžnými výkonostními kritérii.

Motivaci podporují správné také na mobilitu, tedy schopnost pracovat v jiné lokalitě a osobně se přestěhovat. Kdo by chtěl pracovat na jiné pozicovní síti, by měl být schopen akceptovat i oddělení lokalitu.

Orientace na zákazníka, transformační management, zaměření na tvorbu hodnot – tedy být lepší, rychlejší a cennější vyhodnotit než ostatní – všechny výrazy a smysly dýchajícího podniku se slučují a posuzují podle modelu M4 a od každého se očekává jejich plnění.

Volkswagenovský týden

Formy pracovní doby pro dýchající podnik

Ústředním bodem přínosu sociálních partnerů k dýchajícímu podniku je další rozvoj 4denního pracovního týdne – tzv. Volkswagenovský týden. Dýchání formou pracovní doby znamená maximální možnou klouzavou pracovní doby denně, flexibilní 28,8 až 38,8hodinový pracovní týden i příspěvek k zajištění zaměstnanosti. Šek na zaměstnanost fungující i jako kompenzace v období několika let. Dalším faktorem je v této souvislosti i vytváření fondu životní pracovní doby s jeho součástmi jako je štafeta pro učně a starší pracovníky, pracovní doba odpracovaná v bloku a opětovné zaměstnání. Volkswagenovský týden má celou řadu forem pracovní doby, které lze využít ku prospěchu dýchajícího podniku. Volkswagenovský týden je jádrem Volkswagenovské tarifní politiky.

Východzí situace

Volkswagen a odborový svaz KOVO(IG Metall) – okresní vedení Hannover – jako smluvní strany podnikové kolektivní smlouvy pro Volkswagen a.s. se koncem roku 1993 postaraly o značný rozruch. Během rekordně krátké jednací lhůty v délce pouhých 14 dnů dosáhly delegace dohody k zajištění výrobních lokalit/závodů a zaměstnanosti. Tato dohoda vešla ve známost pod pojmem 4denní pracovní týden.

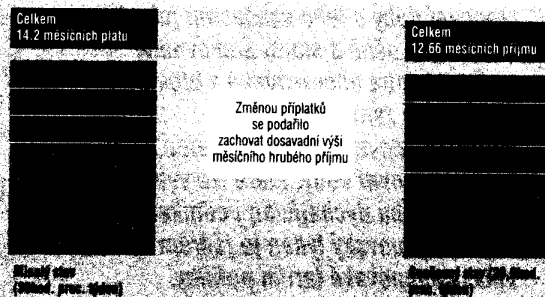
Touto dohodou došlo ke snížení kolektivní týdenní pracovní doby od ledna 1994 z 36 hodin na 28,8 hodin – tedy ke snížení o 20 %. To bylo spojeno se snížením ročního příjmu zaměstnanců. Komplikovaným zúčtovacím a příplatkovým systémem bylo dosaženo, že měsíční platy z října 1993 mohly být zachovány v nezměněné výši; avšak bylo ukončeno vyplácení 13. měsíčního platu a velké části příspěvku na dovolenou. Změny v kolektivní odměňovací struktuře vedly k úsporám personálních nákladů ve výši 15 % ročně. Aktuální přebytek pracovních sil tedy nebyl řešen klasickými nástroji na snížení počtu pracovních sil (práce na zkrácený úvazek, sociální plán a hromadné propouštění).

Štění) ale zásadou „náklady namísto hlav“ vyššího stupně personální politiky.

Východním bodem tohoto nového postupu v personální politice byl poznatek, že nadále trvající recese a strukturální problémy v automobilovém průmyslu vyžadují nová řešení v politice zaměstnanosti. Nutnost alternativních řešení v oblasti zaměstnanosti vystupuje zcela zřetelně najevo na konkrétních číslech: V le-

Dohoda o 4denním pracovním týdnu zabezpečila 28 800 pracovních míst; přebytek pracovních sil nad tuto hranici bylo možno řešit doplnkovými modely „Štětí nucených“ a „Časové bloky bez práce“ (totálně strukturu různých zkrácených pracovních úvazků vedoucích k předčasnému důchodu), které byly schváleny o květnu 1994.

Model 4denního pracovního týdne
Snížení příjmů 1993/1994



tech 1994 a 1995 byl v šesti závodech podniku Volkswagen, a. s., přebytek pracovních sil ve výši cca. 30 000 zaměstnanců; z toho to bylo pouze v roce 1994 cca 20 000 zaměstnanců.

Kolektivní dohodou z prosince 1993 Volkswagen překvapil veřejnost a rozpoltil názory. Německé a mezinárodní reakce z politické a ekonomické sféry, svazů, vědeckých kruhů a zainteresované veřejnosti se pohybovaly mezi jednoznačným souhlasem a radikálním odmítnutím. Volkswagenovský model byl sice vyvinut pro řešení problémů vlastních zaměstnanců, ale měl i dopady mimo rámec firmy Volkswagen. V následující době byly uplatněny podobné postupy při řešení problémů zaměstnanosti i v jiných odvětvích, jako např. v kovo- a elektroprůmyslu ve starých spolkových zemích, v průmyslu železa a oceli nebo ve veřejných službách v nových spolkových zemích.

Zkušenosti se 4denním pracovním týdnem

Přechodné období z 36hodinového pracovního týdnu v roce 1993 na 28,8hodinový týden od 1. ledna 1994 bylo velmi časově náročné, obtížné a problémové. Protože kolektivní dohoda definovala pouze délku týdenní pracovní doby, ale jinak ponechávala organizaci pracovní doby velký prostor, bylo zapotřebí ještě mnoha dalších jednání na závodech mezi vedením závodu a místními závodními radami, než byly dohodnuty definitivní modely pracovní doby. Do doby, než začaly nové modely pracovní doby platit, byla v šesti závodech uplatňována přechodná řešení. Převážně se postupovalo tak, že bylo prodlouženo již naplánované přerušení výroby mezi vánocemi a Novým rokem 1993; mimo to byly – např. v závodě Wolfsburg, ve kterém začaly nové modely pracovní doby platit 4. dubna 1994 – v 1. čtvrtletí stanoveny ještě další dny pracovního klidu.

Výsledkem byla realizace – s ohledem na různé struktury, nutnosti a podnikové kapacitní potřeby – 28,8hodinového pracovního týdne ve formě 12 hlavních modelů pracovní doby s cca 150 menšími odchylkami. Tyto modely zahrnovaly čisté 4denní modely s jistým provozním kapacitním nárazníkem ve volný den, 5denní modely s denní zkrácenou pracovní dobou a dále i systémy s několikanásobnou obsazeností se 24hodinovou provozní využitelnou dobou v 5 dnech týdne. Důležitou výhodou pro podnik byla úspora personálních nákladů, která byla dosažena dohodou o 4denním pracovním týdnu. Každý zaměstnanec profitoval ze zavedení 4denního pracovního týdne: Po dobu platnosti kolektivní dohody bylo vyloučeno dostat vypověď z provozních důvodů. Jinými slovy: zaměstnanci měli – přestože časově omezenou – záruku zaměstnání na základě kolektivní smlouvy.

Anketa, kterou prováděla Společnost pro sociální výzkum a statistickou analýzu s r. o. (FORSA) v červnu 1995 s celkem 1001 reprezentativně vybranou osobou po celém Německu, dospěla k následujícím výsledkům:

Otázka, zda-li je Volkswagenovský model (zkrácení pracovní doby a nenárokování příjmů) obecně vhodný pro zajištění a zachování pracovních míst, byla ● 51 % dotázaných zodpovězena kladně,

Hodnota 4denního pracovního týdne je v dnešní době prakticky nedosažitelná. Kolektivní smlouva pro další rok byla i vzhledem k tomu, že Volkswagenovský model byl součástí obsazenosti.

- 29 % dotázaných zodpovězena negativně
- 20 % dotázaných zodpovězena „nevím“.

Nadprůměrně často se vyjadřili státní zaměstnanci (60 %) a osoby samostatně výdělečně činné (58 %), že Volkswagenovský model je obecně aplikovatelný. Skeptičtější než průměr se k obecné použitelnosti modelu stavěli dělníci (43 %) a technicko-hospodářští (nemanuální) pracovníci (48 %).

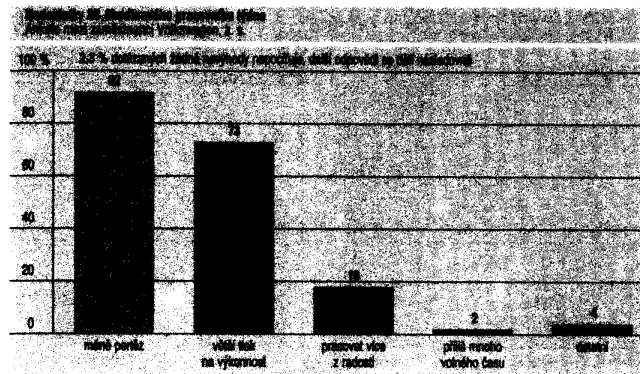
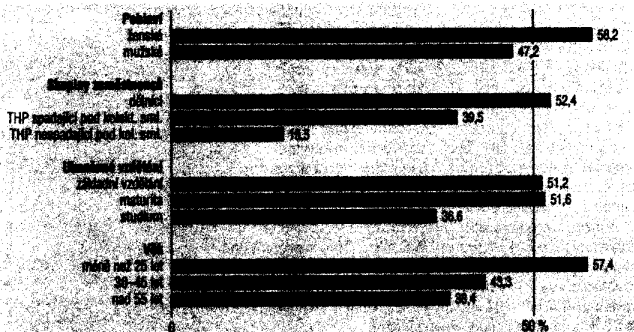
Otázku, zda-li jsou osobně ochotni pracovat méně a tak se vzdát části své mzdy nebo platu, jestliže takto budou zachována a zajištěna pracovní místa, zodpověděla

- více než polovina (52 %) tázaných „ano“,
- 38 % tázaných „ne“
- a pouze 10 % tázaných „nevím“.

Pozitivní zkušenosti se rovněž odrážejí ve výsledcích ankety mezi 2 600 reprezentativně zvolenými zaměstnanci VW v závodech Wolfsburg, Emden a Braunschweig, která byla provedena ústavem sociologie univerzity v Erlangenu-Norimberku v rámci projektu v období květen/červen 1995. Tento projekt sloužil také přípravě následných kolektivních jednání.

Na otázku týkající se spokojenosti s 28,8hodinovým týdnem odpověděla necelá polovina dotázaných (48,6 %) „spokojen“ event. „velmi spokojen“, zatímco dobrá třetina (34,7 %) otázku zodpověděla „zčásti“ a pouze 16,6 % dotázaných se vyjádřilo, že jsou s 28,8hodinovým týdnem „nespokojeni“ event. „velmi nespokojeni“. Za podstatné výhody 28,8hodinového pracovního týdne považují dotázaní podle očekávání „jistotu zaměstnání“ (74 %), následuje „více času pro rodinu“ (61,4 %) a „více volného času“ (60,6 %). Je nápadné vidět, že právě pro zaměstnance ve výrobní oblasti má faktor „více volného času“ velký význam.

Spokojenost s 28,8 hodinovým pracovním týdnem
Anketa mezi zaměstnanci VW, a. s.



Pouze 13 % dotázaných – především z vyšších platových tříd – nebylo schopno uvést žádné výhody 28,8hodinového pracovního týdne.

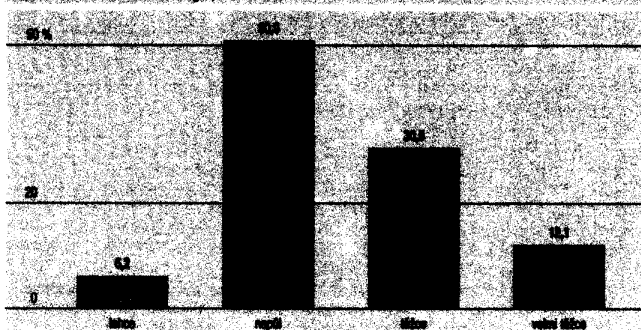
Na otázku týkající se „nevýhod 28,8hodinového pracovního týdne“ je nejčastěji uváděno – opět dle očekávání – s tímto spojené snížení příjmu (92,3 %). Jako další důležitá nevýhoda se uvádí výkonnostní tlak (73,4 %). 2,3 % dotázaných nespojuje 28,8hodinový týden se žádnými nevýhodami.

Nejprekvapivější poznatek této ankety vyplynul z analýzy, které faktory nejvíce ovlivnily spokojenost s 28,8hodinovým týdnem. Protože zavedení 28,8hodinového týdne bylo spojeno se ztrátou ročního příjmu asi ve výši 15 %, byla zde nasnadě domněnka, že nespokojení budou pocházet především z nižších platových a mzdových tříd nebo z domácností se spíše podprůměrnými rodinnými příjmy. Avšak opak je pravdou. Čím vyšší je čistý příjem domácnosti, čím vyšší platové zařazení, tím vyšší je nespokojenost s 28,8hodinovým týdnem. Toto však také znamená, že právě zaměstnanci ve spodním a středním příjmovém pásmu lépe Volkswagenovský model přijímají.

Výsledky ankety ukázaly, že cesta, kterou se od roku 1994 vydala firma Volkswagen, je v očích veřejnosti stále více považována za vhodnou variantu v rámci politiky zaměstnanosti a také je podporována osazenstvem VW. To byl také základ, na kterém se dalo pro potřebu kolektivního vyjednávání stavět.

Na druhé straně bylo také třeba brát v potaz zkušenosti s 28,8hodinovým týdnem z hlediska podniku a i situací v podniku. Důležitým poznatkem prvního roku a půl s 28,8hodinovým týdnem bylo, že podnikové modely pracovní doby sice z převážné většiny obsahovaly kapacitní nárazník/polštář, avšak tyto rezervy byly převážně pružně využitelné pouze při zapojení přesčasové práce. Zde bylo namísto – jako výchozí bod pro kolektivní vyjednávání 1995 – tuto situaci řešit a dohod-

Úroveň příjmu zaměstnanců Volkswagenu v letech 1991 až 1995



nout ve smyslu dýchajícího podniku zvládnutelné a pružné rámcové podmínky.

Analýza aktuální situace podniku na trhu a v rámci konkurence – což je rozhodující základna pro podnikovou pozici při kolektivním vyjednávání – sice ukázala, že jak dosavadní dohody o zajištění zaměstnanosti tak i průvodní podniková opatření přispěly ke konsolidaci a k obratu ve VW. Kritické hodnocení však vedly ale i ke konstatování, že VW urazil zatím asi jen 20 % cesty k úspěchu.

Pro absolvování další části konsolidační cesty bude spíše zapotřebí dosáhnout dalšího pokroku ve výrobě nárustu efektivity. Nové produkty, které v následujících letech uvede VW na trh, se budou muset vyrobit a prodat za kratší dobu a s nižšími náklady. Opatření, která rozvíjí podnik – zvláště pak

platformové a sourcingové strategie – budou mít plný dopad teprve až na nové produkty. Z tohoto důvodu bylo dané, že úroveň zaměstnanosti bude střednědobě klesat a v následujících dvou letech se sníží o další zaměstnanec ve VW. Dramatické na tom bylo, že se přitom již předpokládalo pokračování 28,8hodinového týdne. Na tomto pozadí se rovnalo volné pole působnosti pro počátek kolektivních jednání nule. Určitá zvláštnost spočívala ve srovnání s rokem 1993 v tom, že jednání bylo od počátku zaměřeno na dva stěžejní body: Zvýšení odměn za práci a zajištění zaměstnanosti.

Kolektivní smlouvy týkající se odměňování byly platné do 31. 7. 1995 a bylo možno je k tomuto termínu s měsíční výpovědní lhůtou vypovědět. Již před jednáním bylo jasné, že odborový svaz IG Metall smlouvy vypoví, např. i z toho důvodu, že byly na jaře uzavřeny z jejich hlediska „úspěšné

smlouvy“ v kovo- a elektroprůmyslu. Ale i dosavadní vývoj odměňování ve VW v posledních třech letech svěděl k této domněnce. Smluvní partneri vedli sice 1994 jedno jednání o tarifně stanovených platech a mzdách a dohodli se na zvýšení o 1 % od srpna 1994. Reálné příjmy však zůstaly na stejné úrovni, protože ve stejné době přestal platit 1 % příplatek dohodnutý v souvislosti se 4denním pracovním týdnem jako tzv. „předběžné opatření s ohledem na kolektivní vyjednávání 94“.

Nebudeme-li brát v úvahu snížení ročního příjmu v souvislosti se zavedením 4denního pracovního týdne, pak musíme konstatovat: K poslednímu zvýšení mezd a platů na základě kolektivních smluv došlo ve VW v listopadu 1992, tzn. skoro před třemi lety. Od této doby se měsíční hrubý příjem zaměstnanců nezměnil. Přihlédneme-li pouze ke změnám, které se od roku 1993 udály v sociálním pojištění (zvýšení výměřovacího základu, změny příspěvkových sazeb a zavedení pečovatelského pojištění) a dále i k zavedení solidárního příspěvku, pak se od ledna 1993 do ledna 1995 měsíční čisté příjmy u vdanců a ženatých v dělnické kategorii snížily o asi 3,25 % a v kategorii THP o 4,5 %; tyto hodnoty byly u svobodných dokonce ve výši asi 4,5 % a asi 6,2 %.

Z tohoto důvodu bylo všem zúčastněným jasné, že právě kvůli tomuto vývoji budou odborový svaz IG Metall a také zaměstnanci přikládat vývoji příjmů jižistou prioritu. Toto bylo mimo jiné již předem ohlášeno při kolektivním jednání o příjmech v roce 1994.

Dalším základním tématem jednání bylo pokračování, obnovení a prodloužení dohody o zajištění zaměstnanosti. Dohody o zajištění výrobních závodů a zaměstnanosti měly sice určitou minimální délku platnosti až do 31. 12. 1995 a bylo možné je poprvé vypovědět s tříměsíční výpovědní lhůtou až k tomuto termínu. Jednací strany se na návrh podniku včas dohodly, že budou projednávat oba komplexy společně při kolektivním vyjednávání v roce 1995. Pro tento postup bylo vícero důvodů: Jedním z nich byla skutečnost, že celý komplex „zajištění zaměstnanosti“ byl i pro podnik vysoce prioritní. Příčinou byl v neposlední řadě i zmíněný, již vystávající další problém v oblasti zaměstnanosti.

Dohoda z roku 1993 obsahovala i náklady (např. tzv. „příspěvek VW = příplatek 3) nebo vedla k následným nákladům (tzv. Remanenzkosten) vyplývajícím ze zaměstnávání asi 20 000 lidí, kteří museli být podnikem v rámci kolektivního jednání a jeho výsledku zohlednění a stali se zátěží pro podnik.

Mimo jiné bylo jasné, že i další opatření v oblasti zaměstnanosti sice v konečném důsledku slouží zajištění výrobních lokalit a tímto i zaměstnanosti, ale stojí peníze. Finanční prostředky, které na to měly být vynaloženy, nebyly k dispozici ve formě přerозdělení prostředků a musely být proto vynaloženy a financovány přímo.

Jednání mohla dopadnout úspěšně pouze tehdy, jestliže se o součástech celkového balíku dalo jednat na principu spojených nádob. To však předpokládalo příslušnou ochotu k jednání a vzájemné porozumění obou stran. Jinak by se jednací strany na sebe řítily jako dva rychlíky na jedné koleji a neodvratně by došlo ke srážce.

O zajištění nebo překonání strukturální krize na nedělní odpolední konferenci. Na to bylo v jaře minulého roku svoláno s konsolidací stálo ještě předtím, než byla spuštěna výroba nových vozů. Při této konferenci se jednalo o zajištění výroby nových vozů. Při této konferenci se jednalo o zajištění výroby nových vozů. Při této konferenci se jednalo o zajištění výroby nových vozů.

Na základě této velmi nelehké výchozí situace bylo podniku již předem jasné, že kolektivní vyjednávání 1995 bude u VW „superdůležitým jednáním“, které bude možno zvládnout pouze o rámci celého balíku.



Koncepce VW pro kolektivní vyjednávání Za vyšší výkon – vyšší jistoty

Aby se zabránilo absolutní srážce/katastrofě, vypracoval VW celkovou kolektivní koncepci. Charakteristickým prvkem bylo pevné odhodlání zajistit ve větší míře práci a odměnu za práci ve výrobních závodech VW. Pevnými pilíři kolektivních scénářů byly konkurenceschopnost, zajištění výrobní lokality a sociální odpovědnost. Z nich pak byly vyozeny a formulovány programové zásady, které procházely kolektivní koncepcí VW jako červená nit a které lze shrnout následovně:

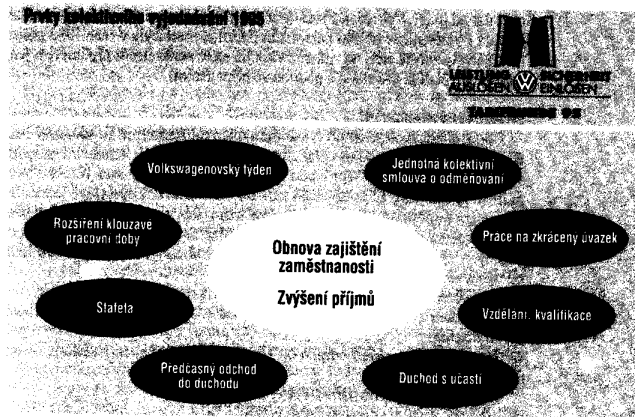
Program zaměstnanosti č. 1:

- „Konkurenceschopnost ve světovém měřítku – každé auto během 14 dnů u zákazníka.“
- Ne podnik, ale zákazníci jsou rozhodující: Neboť zákazník je tím, kdo platí naše faktury.
- Ať je produkt sebeatraktivnější: Faktura ve znění „dražší, horší a pomalejší než ostatní“ nikdy neelázná dobrou odezvu.
- Zákazník, který nám unikl, patří do minulosti, to je laťka VW. Z tohoto důvodu musí VW pozvednout 28,8hodinový týden na vyšší stupeň – tzv. VW-týden.

Program zaměstnanosti č. 2:

- Výrobní lokalita Německo – žádný trvalý nárůst vynaložených nákladů
- VW chce v Německu auta vyvíjet a vyrábět. Právě proto nesmíme zavírat oči před realitou: Náklady spojené s pracovním procesem jsou ve srovnání s ostatními zeměmi v Evropě o tolik vyšší – o srovnání ve světovém měřítku ani nemluvě – že je velmi obtížné tento rozdíl zmenšit.

První kolektivní vyjednávání 1993



- Konkurenční situace německého průmyslu se nesmí trvale zhoršovat, ale musí se zlepšit.
- VW potřebuje zlepšení především v oblasti produktivity. Tohoto zlepšení lze dosáhnout i dalším rozvojem kolektivních dohod, aniž „by bylo zapotřebí sahát zaměstnancům do peněženky“.

Program zaměstnanosti č. 3:

- „Pokračování a obnovení společné započaté cesty VW“.
- VW zná svůj regionální význam jako zaměstnavatel a uvědomuje si i svou sociální funkci a odpovědnost jako velkopodnik.
- Zajištění zaměstnanosti, jehož obsahem je i seriózní a zodpovědné provádění sociálních a společensko-politických funkcí, vyžaduje, aby k němu v rámci svých možností přispívali všichni zúčastnění.
- Toto zvláště a opětovně platí pro pokračování a další rozvoj scénáře VW, který obsahuje prodloužení záruk zaměstnanosti a který byl v roce 1993 společně nastartován.

Z těchto důvodů a z hlediska komplexnosti potřebné celkové koncepce se podnik „štábně“ připravoval na jednání. Celková koncepce ke stěžejním bodům „Obnova zajištění zaměstnanosti“, a „Zvýšení odměňování“ se skládala z celkem 8 tématických okruhů. Podnik byl přesvědčen o tom, že nezaujatě a zodpovědně projednání všech tématických okruhů připraví půdu pro dohodu týkající se jak zajištění zaměstnanosti, tak i pro přiměřené zvýšení platů a mezd.

U jednotlivých tématických okruhů se zčásti jednalo o další rozvoj dosavad-

ních dohod (např. VW-týden a rozšíření klouzavé pracovní doby). Z části se však jednalo i o novinky v oblasti personální politiky, které byly v roce 1993 pouze nastíněny ve formě vizí, mezitím se však již staly konkrétním předmětem jednání (např. štafeta pro starší a podnikové přípojištění).

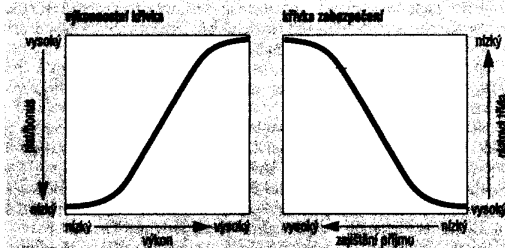
Kolektivní vyjednávání

Oficiální kolo kolektivního vyjednávání bylo zahájeno tím, že odborový svaz IG Metall (KOVO) v souladu s platným termínem vypověděl kolektivní smlouvy týkající se odměňování. V průvodním dopise pak odborový svaz IG Metall vyjádřil svůj souhlas s tím, „aby bylo jednání o odměňování spojeno s jednáním o zajištění zaměstnanosti“ a dále souhlasil s tím, „aby se dohody o zajištění provozu závodů a zaměstnanosti ve VW – bez toho, že by byly jednoznačně vypovězeny, – staly konkrétním předmětem kolektivního vyjednávání pro rok 1995 od měsíce srpna“.

Vypovězení kolektivní smlouvy bylo spojeno s následujícími požadavky:

- „1. zvýšení zvýšení mezd a platů o 6 % od 1. srpna 1995 s dobou platnosti 12 měsíců.
- 2. zvýšení učňovských odměn od 1. srpna 1995, napojení na kategorii odměňování F v 1. roce učňovského poměru ve výši 37 % v 2. roce učňovského poměru ve výši 37,5 % ve 3. roce učňovského poměru ve výši 38,5 % ve 4. roce učňovského poměru ve výši 40,5 % Doba platnosti: 12 měsíců
- 3. prodloužení kolektivní smlouvy o podnikovém příspěvku o pět let od ledna 1995.

Kolektivní vyjednávání v roce 1995 se odehrávala pod heslem: vyšší výkon – vyšší jistoty



• 4. prodloužení smlouvy o zajištění zaměstnanosti.

Okamžitě po ukončení závodní dovolené 9. srpna se jednání rozběhla. Po prvním jednání termínu následovaly v týdenním rytmu další, některá jednání trvala i dva dny, než se při šestém jednání 11. a 12. září dospělo k výsledku.

Na prvním jednání byla především – vedle zdůvodnění požadavků kladených odborovým svazem IG Metall a objasněním ekonomické situace podniku kolektivní komisí VW – prezentována a podrobně vysvětlena kolektivní koncepce VW – „Vyšší výkon – vyšší jistoty“. Tento zřejmě ojedinělý postup, že strana zaměstnavatelů nepřišla na kolektivní jednání s katalogem obranných témat nebo témat, která jsou pro diskuzi tabu, ale s obsahově jasnou koncepcí, dostalo odborový svaz IG Metall do role, na kterou jistě nebyl zvyklý.

A tak byla první reakce sice zdrženlivá, ale pozitivní: „VW předkládá katalog témat pro diskuzi: Nejedná se o nabídku, ale o první krok. Pozitivní je, že VW chce pokračovat v systému zajišťování zaměstnanosti. Je však také jasné, že podmínky pro zaměstnance musí být v pořádku.“ (toto bylo uvedeno v časopise Metall-Nachrichten č. 4 ze 14. srpna 1995). Odborový svaz IG Metall považoval postup podniku za pobídku k tomu, aby na počátku druhého jednání představil a vysvětlil tématické okruhy, které z jeho pohledu koncepčně patří do „Celkového systému zajištění zaměstnanosti“. Přitom se ukázalo, že okruhy témat, které obě strany nastínily, se v mnoha bodech shodovaly.

Během jednání se však brzy ukázalo, že strategické návrhy řešení jednacími partnerů, které se skrývaly za jednotlivými tématickými okruhy, byly zčásti vysloveně protichůdné a kontraverzní. Tato skutečnost zajisté souvisí s charakterem kolektivního jednání, minimálně s duchem tradičního rozdělení rolí. Této situaci nelze zřejmě zabránit ani tehdy, jestliže se obě jednací strany na počátku dohodnou na tom, že budou jednat s otevřenými kartami a věcně.

U některých, oběma stranami předložených tématických okruhů bylo během dalšího jednání velmi rychle nalezeno shodné stanovisko, ovšem vždy s oboustrannou výhradou celkové dohody. K těmto tématům patřily např. otázky „Přislíbení opětovného zaměstnání, zkráceného pracovního úvazku, štafety pro starší“ a dohoda „o stanovení nákladů na zaopatření pro podnikové doplňkové zaopatření (důchod s účastí)“.

U většiny témat se však názorové rozdíly zdály sotva překonatelné. Protičůdná stanoviska k těmto tématům vyšla najevo hned na počátku vyjednávání. Předkládání argumentů, snahy přesvědčit protistranu a proces vyjednávání se vinuly jednacími koly jako červená nit až do konce. Jednalo se především o následující témata:

1. Doba platnosti a právní charakter nové dohody k zajištění výrobních lokalit a zaměstnanosti spolu se stěžejními tématy „28,8hodinový pracovní týden“ a „vyložení výpovědi z podnikové provozních důvodů“. Odborový svaz IG Metall požadoval, aby se stanovila pokud možno neomezená, minimálně však podstatně delší (než dosavadní dvouletá) doba platnosti a aby 28,8hodinový pracovní týden získal jiný status než status Zvláštní kolektivní smlouvy. To by bývalo znamenalo, že 28,8 hodinový pracovní týden by se – z právního hlediska – stal nor-

mální tarifně stanovenou pracovní dobou a tzv. „stínová kolektivní smlouva“, to znamená mimo jiné 35hodinový pracovní týden, by pozbyla platnosti. Tyto požadavky nemohl zaměstnavatel z různých důvodů v žádném případě akceptovat.

2. Předpoklady a podmínky pro zapojení soboty do pružného Volkswagenovského týdnů: Podnik požadoval pro splnění programu zaměstnanosti č. 1 „Každé auto do 14 dnů u zákazníka“, který vycházel z kolektivní koncepce Volkswagenu, aby bylo možno v případě potřeby a v souladu s plánem jednotlivých závodů vyrábět i o sobotách, jestliže nebudou příslušné kapacity k dispozici v pracovní dny nebo budou vyčerpány. Oproti tomu, jak to bylo prezentováno ve veřejných sdělovacích prostředcích, podnik nepožadoval, aby se sobota stala pravidelným pracovním dnem. Pro pružný podnik a jeho flexibilitu měl být využit pouze omezený počet sobot, za které měly být sníženy sobotní příplatky. Výsledek, kterého bylo v této otázce docíleno, je kompromisem, který byl podnik ochoten akceptovat.

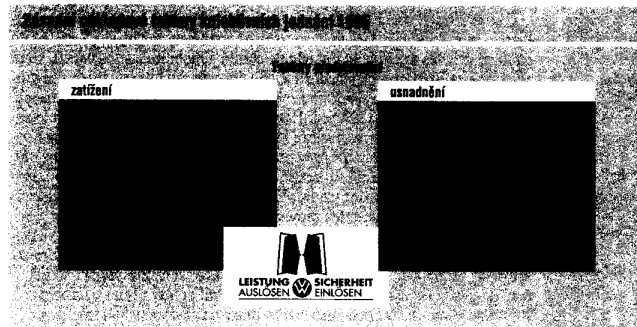
3. Podíl/účast zaměstnanců na nákladech zabezpečení zaměstnanosti: Protože dohoda o zajištění zaměstnanosti z roku 1993 obsahovala jak náklady, které musel nést Volkswagen (tzv. „Příspěvek VW“ – příspěvek 3), tak vedla i ke vzniku následných nákladů, a mimoto se se rýsovala ještě další opatření v oblasti personální politiky, která byla opět spojena se vznikem dalších nákladů, požadovala zaměstnavatelská strana v rámci celkového balíku příspěvek ze strany zaměstnanců.

Tento příspěvek neměl znamenat pouze „hrábnutí do peněženky“, ale měl pro všechny skupiny zaměstnanců představovat stejné a rovnocenné dlouhodobé zvýšení produktivity: U výkonové mzdy se mělo jednat o zrušení placených přestávek a u časové mzdy/platu o odpovídající větší pracovní výkon, za který by nebyly vyplaceny odměny eventuálně o delší pracovní dobu.

4. Převzetí vyučených: Volkswagen měl v minulosti vždy vyšší počet učňů, než odpovídalo jeho potřebám, mladým v učňovském poměru vždy vyplácel špičkové odměny, bez výjimek je přebíral do pracovního poměru na dobu neurčitou a tím na sebe bral stále rostoucí náklady v souvislosti s důchodových zabezpečením, a to vše při stále se snižující potřebě pracovníků. Podnik proto mimo jiné požadoval, aby dosavadní praxe bezvýhradného přebírání vyučených na dobu neurčitou přestala být tvrdě uplatňována a aby v budoucnu bylo přebírání učňů více závislé na tom, jak se během učňovských let prokázala jejich schopnost pracovat v automobilovém průmyslu. Tento – zřejmě sociálně a společensko politicky brizantní – tématický okruh se věcně projevil ve výsledku kolektivního vyjednávání.

Výsledek kolektivního jednání

V noci z 11. na 12. září docílily smluvní strany výsledek týkající se celkového balíku kolektivního jednání 1995. Bylo dohodnuto, že výsledek jednání bude vyhlášen do 28. září 1995. Obě strany vyhlásily během této lhůty, že výsledky jednání přijaly. Všechny části kolektivní koncepce Volkswagenu „Výkonem k jistotám“ byly ve výsledku kolektivního jednání zohledněny.



Vyšším výkonem k větším jistotám

Protože kolektivní dohoda 1995 mezi Volkswagenem a odborovým svazem KOVO – IG Metall – jakož i ostatní obsahově totožné dohody, které byly potažmo uzavřeny s dalšími ve firmě zastoupenými odborovými svazy, s Německým odborovým svazem nevýrobních pracovníků (Deutsche Angestellten Gewerkschaft / DAG) a Křesťanským odborovým svazem KOVO (Christliche Gewerkschaft Metall/CGM) – se celkově skládá z celé řady nových kolektivních úprav, chceme nyní prezentovat aktuální kolektivní podmínky, které budou ve firmě Volkswagen platit od 1. ledna 1996. Stěžejním výsledkem kolektivního vyjednávání je skutečnost, že se bude pokračovat v systému zajištění zaměstnanosti, který byl započat v roce 1994.

Zrušení výpovědí z provozně-podnikových důvodů

V období od 1. ledna 1996 bude nadále platit 28,8hodinový pracovní týden jako opatření k zajištění zaměstnanosti. Skutečnost, že týdenní pracovní doba bude nadále obnášet 28,8 hodin, souvisí, tak jako doposud, se zásadním zrušením výpovědí z provozně-podnikových důvodů, což je zakotveno v kolektivní smlouvě. Oproti předchozí dohodě, která vystačila s větou „Po dobu trvání platnosti dohody je vyloučeno dát výpověď z provozně-podnikových důvodů“, definuje nová dohoda o zajištění zaměstnanosti – vedle již zmíněného zásadního vyloučení výpovědí – i přípustné výjimky.

Bylo dohodnuto, že výpovědi z provozně-podnikových důvodů nebudou vyloučeny pro výpovědi ukončující pracovní poměr v souvislosti se sociálně únosnými opatřeními, jako jsou odchod do důchodu upravený sociálním plánem a dalšími formami odstupného. Tato smluvní doložka zajišťuje, že i v budoucnu budou moci obě smluvní strany, Volkswagen a zaměstnanec, provádět žádoucí personální opatření ve formě, která jim oběma bude vyhovovat a v rámci zákonných ustanovení.

Mimo to bylo rozhodnuto, že je v jednotlivých případech přípustné dát se s hlasem podnikové rady i výpověď z provozně podnikových důvodů. Zvláště tato smluvní doložka zajišťuje potřebnou flexibilitu a mobilitu zaměstnanců, která souvisí se zajištěním zaměstnanosti a jeho přímým produktem. Příslušné zkušenosti jsou k dispozici od počátku roku 1994. Protože přebytek zaměstnanců, který byl koncem roku 1993 podnětem a výchozím bodem pro první smlouvu o zajištění zaměstnanosti z prosince 1993, nebyl rovnoměrně rozložen po 6 výrobních závodech, musely být úzké profily v personální oblasti vyrovnány přeložením zaměstnanců. Tato situace se týkala především závodu na výrobu užitých vozidel, kde přechodně vznikl vlivem silnější poptávky ze strany zákazníků poměrně značný nedostatek zaměstnanců.

V důsledku přeložení z jiných závodů pracovalo od konce roku 1994 v Hannoveru cca. 1240 pracovníků ze závodů Wolfsburg, Salzgitter, Emden a Braunschweig; z toho bylo asi 550 absolventů učňovské školy, kterým byl po ukončení učňovské školy nabídnut podnikem pracovní poměr přímo v Hannoveru. Přeložení, i to ukázaly zkušenosti, není v praxi vždy jednoduchou záležitostí. Je však zapotřebí, aby bylo možné systémem zajištění zaměstnanosti vůbec zavést a realizovat. Z tohoto důvodu musí být stanoven potřebný rámec flexibility a mobility. K tomu patří – prakticky jako poslední prostředek – nástroj pracovního práva ve formě výpovědi z důvodu provozně-podnikových změn. I když nechceme tento nástroj využívat, přesto nesmí být možnost výpovědi z důvodů provozně-podnikových změn předem vyloučena.

Charakter zajištění zaměstnanosti

Důležitou roli hrály v souvislosti s dohodou o zajištění zaměstnanosti přirozené otázky možné doby platnosti i kolektivního charakteru schválených dohod. Obě tyto otázky mají mimořádný význam z toho důvodu, že jak předchozí tak i současné dohody o zajištění zaměstnanosti vylučují možnost dát výpověď z provozně-podnikových důvodů, což je zakotveno v kolektivní smluvě, a právě v dnešní době je třeba velmi pečlivě zvážit, zda-li lze smluvně převzít záruky za zajištění zaměstnanosti. Seriózně lze tyto smluvní závazky převzít pouze na určité přehledné a naplánotatelné období. Žde existují jasné smluvní ustanovení. Nová dohoda o zajištění zaměstnanosti vstoupila v platnost 1. ledna 1996 a lze ji „výpovědět se lhůtou tři měsíce před koncem roku, poprvé k 31. prosinci 1997“.

Dále stanovily smluvní strany – mimo toho, že existuje závazek započít v případě výpovědi okamžitě jednání o následném postupu – v § 7.3 nové dohody o zajištění zaměstnanosti následující: „Nedojde-li k dohodě (o následných krocích), končí působnost této kolektivní dohody vždy 6 měsíců po vypršení této dohody, nejdižve 30. června 1998. V tomto případě vstupují v platnost normální kolektivní úpravy (včetně § 4.1 této dohody) ve svém následném platném znění.“

Z těchto smluvních ustanovení ohledně doby platnosti smlouvy vyplývá, že nová dohoda o zajištění zaměstnanosti – z právního hlediska – představuje nejprve dlouhodobě zaměřenou úpravu. Ve srovnání s čistě časově omezenou úpravou, která je zpravidla platná pouze po určité časové období, vyplývá toto konstatování z toho, že dohoda jako taková neobsahuje žádný přesný konečný ter-

mín, ale platnost této dohody může být ukončena až tehdy, kdy o ni jedna ze smluvních stran bude usilovat, a předpokladem pro ukončení platnosti dohody je tedy podání výpovědi.

Smluvně daná možnost výpovědi a zvláště doložka, podle které v případě, že nedojde k dohodě o následném postupu, opět vstupuje v platnost normální kolektivní smlouva, jasně ukazují, že dohoda o zajištění zaměstnanosti – právně – není ve skutečnosti z hlediska svého obsahu normální dlouhodobou kolektivní smlouvou. Tato dohoda je spíše kolektivní dohodou obsahující zvláštní úpravy ohledně pracovní doby a odměn, která může být výpovězena za určitých podmínek a jejíž výpovězení je časově limitováno. V nejhorším případě ji může každá strana jednostranně ukončit a proto má tato dohoda v nejširším slova smyslu časově omezený charakter. Zvláštní charakter ustanovení nové dohody o zajištění zaměstnanosti ve srovnání s „normálními“ kolektivními smlouvami vyplývá i z § 6. Podle tohoto § nadále platí ustanovení ostatních kolektivních smluv, pokud tato dohoda nestanoví jinak. Tento právní rámec a právní kvalita smlouvy, zvolené pro novou dohodu o zajištění zaměstnanosti, mimo jiné odpovídají předchozí dohodě z roku 1993.

Také v této dohodě se smluvní strany dohodly na tom – samozřejmě s jinými časovými údaji – že dohoda, poté co vstoupí v platnost, smí být výpovězena se lhůtou 3 měsíců před koncem roku, poprvé k 31. prosinci 1995, a normální kolektivní podmínky vstoupí opět v platnost 6 měsíců po vypršení smlouvy, nedohodnou-li se smluvní strany v tomto období na žádné následné smlouvě.

Stejně jako předchozí dohoda obsahuje nová dohoda o zajištění zaměstnanosti tedy zvláštní, v kolektivní smlouvě zakotvené úpravy pracovní doby a odměňování, které spojuje se smluvními zárukami zaměstnanosti na přehledné a zdůvodnitelné období 2,5 let. Podle vývoje situace pak nabízí zvolená a osvědčená konstrukce smlouvy oběma stranám možnost, aby v roce 1997 na základě skutečných rámcových podmínek společně učinily správné rozhodnutí.

Volkswagenovský týden: Další rozvoj 4denního pracovního týdne

Zavedení 4denního pracovního týdne od ledna 1994 bylo řešením z nutnosti. Z hlediska dalších starostí v oblasti zaměstnanosti a efektivní pracovní doby (včetně přesčasů) v délce těsně nad 28,8 hodin v roce 1994 v šesti západoněmeckých závodech VW se prokázalo, že odvádné, nekonvenční rozhodnutí z prosince 1993 bylo správným krokem, který udává správný směr. Současně se od doby, kdy začala být kolektivní smlouva v podniku realizována, ukázalo, že dosavadní úpravy již jsou na pokraji udržitelnosti. Na tomto pozadí a na základě skutečnosti, že obchodování s automobily podléhá sezónním výkyvům, bylo rozhodnuto pokračovat v dalším rozvoji 28,8 hodinového pracovního týdne.

Tak vznikl Volkswagenovský týden. Základem pro Volkswagenovský týden je v dýchajícím podniku situace v přijímání zakázek. Důležitým prvkem v této sou-

Podnik, který je řízen trhem, a který si stanovil cíl – úspěšně obstát v globální konkurenci – „Každé auto do 14 dnů u zákazníka“, musel nyní ze 4denního pracovního týdne, který byl původním proklem kolektivní smlouvy a již vykazoval vyšší stupeň flexibility, vytvořit svou prarodu přednost

vislosti je průběžná, dýchající pracovní doba v pásmech, která jsou tak pružná, jak je to zapotřebí pro zákazníka. Tímto způsobem je Volkswagenovský týden vypočítatelný a předehledný a nepodléhá nahodilostem. Jádrem Volkswagenovského týdnu je 28,8 hodinový pracovní týden. Co je nové, je kaskáda, stupnice flexibility, která je rozhodující pro podnikové rozhodování o stanovení pracovní doby a v jejímž rámci se přesně dodržuje pořadí priorit.

Toto pořadí priorit má pět stupňů: Teprve poté, co je vyčerpána flexibilita v hodinách na den (první priorita), přistupuje se k flexibilitě směn na den (druhá priorita). Až poté, kdy jsou vyčerpány směny na den, disponuje se s flexibilitou jednotlivých dnů (třetí priorita). Teprve v momentě, kdy jsou vyčerpány pracovní dny od pondělka do pátku, začíná se uvažovat o méně vhodné sobotě (čtvrtá priorita). Po vyčerpání všech předcházejících stupňů této kaskády nastupuje poslední priorita – flexibilita mezi výrobními závody: objem výroby je pak předán do jiného závodu (pátá priorita).

Volkswagenovský týden je podle kolektivní smlouvy uplatňován především ve výrobních závodech a v oblastech souvisejících s výrobou. Lze však udělat i příslušné úpravy v podniku a uplatňovat Volkswagenovský týden i v jiných oblastech. Týdenní pracovní doba je zásadně rozdělována na základě plánu směn na 4 nebo 5 dní (zpravidla od pondělka do pátku). Toto již se stalo praxí, avšak s jednou zvláštní nevýhodou: Plány směn byly konstatní po celý rok. Odchylky – např. při vyšší poptávce – byly možné pouze ve formě přesčasy. I když u Volkswagenu nebyly od počátku zavedení 4denního pracovního týdne problémy s příplatky, tedy náklady na přesčasy, protože příplatky se vyplácejí až od 36 pracovních hodin týdně. Avšak přesčasy byly zpravidla ve všech jednotlivých případech závislé na souhlasu podnikové rady a nedaly se vždy ve velké organizaci využít pro pružný způsob výroby.

Volkswagenovský týden Kaskáda flexibility s pořadím priorit

1. Flexibilita v hodinách na den

V rámci ročního plánu výroby a pracovní doby je nyní podle nové dohody a zajištění zaměstnanosti možné rozložit týdenní pracovní dobu nerovnoměrně na celý rok a přizpůsobit se tak různému stavu zakázek. Týdenní pracovní doba může být v rámci Volkswagenovského týdnu prodloužena až na 38,8 hodin, aniž by bylo nutno vyplácet příplatky za přesčasy. A pokud tento čas nedostačuje na výrobu auta pro zákazníka, pak Volkswagenovský týden umožňuje dohodnout s podnikovou radou v rámci ročního plánu práci o určitých sobotách.

Nad tento rámec přirozeně existuje možnost – především v případě krátkodobé potřeby – dohodnout se v průběhu roku s podnikovou radou na dalších dodatečných pracovních směnách. Nově upraveny byly v této souvislosti podmínky pro práci v sobotu a pro přesčasy. Nyní jsou tarifně stanovené příplatky pro práci o sobotách a za přesčasy (od 36. hodiny týdně) jednotně ve výši 30 %, zatímco se v minulosti vyplácely o sobotách příplatky ve výši 50 % a za přesčasy od pondělí do pátku ve výši 40 % (za práci v sobotu, která probíhá podle plánu směn – např. v průběžném směnném provozu – zůstal příplatek ve výši 50 % o sobotách zachován).

I při nerovnoměrném rozložení pracovní doby v rámci Volkswagenovského týdne se výše měsíčního platu nemění, nezávisle na tom, zda – podle stavu zakázek – se pracovalo více nebo méně. Základem je oněch 28,8 hodin týdně, které jsou v ročním průměru zachovávány. Aby bylo možno zachovat rovnováhu

Rozložení klouzavé pracovní doby Banka pracovní doby pro všechny

Směna

28,8 hodin/týden až 38,8 hodin/týden

Guthaben konto pracovní doby

Normální směna

28,8hod./tyd. + 1,2hod. = 30hod./tyd. až 38hod./tyd.

> 38 hod.

Klouzavá prac. doba

konto prac. doby

objem prac. doby

konto prac. doby

Sek na zaměstnanost

7.00 hod. do 20.00 hod.
min. 4 hod.

v této „bance pracovní doby“, předpokládá kolektivní smlouva zřízení individuálního účtu pracovní doby, na který se buď ukládá, nebo z něj vybírá pracovní doba a který je později vyrovnán. Odchyly od stanoveného ročního plánu, například vlivem změnéné situace v oblasti zakázek, se provádějí poté, co byly schváleny podnikovou radou, a zásadně je třeba je sdělit příslušným pracovníkům dvě měsíce předtím, než nastanou.

Pustit se do nepředstavitelného: Svěprávné zacházení s časem

Tam, kde přenecháme našim pracovníkům zodpovědnost a neuděláme z nich pouhé loutky, budou tito pracovníci daleko důležitější pro úspěch podniku než kdykoli předtím. To jasně ukazují pracovní činnosti, za něž nesou pracovníci svou vlastní zodpovědnost a je jim dána možnost spoluúčasti. Příkladem mohou v této souvislosti být dílny – workshopy – KVP 2 – , kterých je na 14 000 a nové formy organizace práce jako např. skupinová, týmová práce a projektová činnost. I proto obsahuje profil pracovníka M 4 očekávání, že se pracovníci budou sami podílet na utváření své práce.

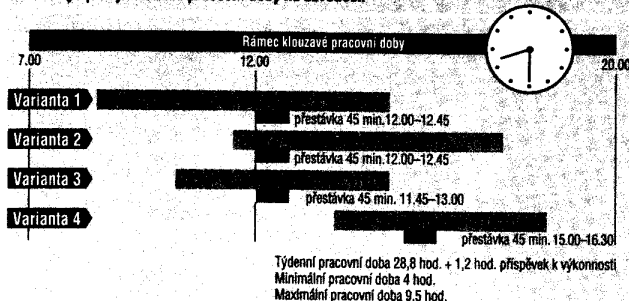
Charakteristickým znakem pro Volkswagenské formy spoluúčasti je vždy vysoký stupeň důvěry mezi podnikem a zaměstnanci. Důvěra je samozřejmě v mnoha oblastech vlivem kontroly, která je tradičně prováděna celá desetiletí, zatlačována do pozadí. Příklad: Ten, kdo řídí své pracovníky pomocí spoluúčasti na pracovním pracovišti a tvorbě hodnot, nemůže současně trvat na rigidní kontrole pracovní doby formou píchacích hodin. Na pozadí těchto změn bylo správně vsadit u našich pracovníků na vlastní zodpovědnost a důvěru a také ve skutečnosti zaměnit přístup a náhled na věc: přejít od přítomnosti na pracovišti k vykonávání funkcí a pracovních úkolů – tedy od kontroly pracovní doby ke svrchované činnosti v rámci pracovní doby.

Tím, že stanovíme pracovníkům pracovní cíle, můžeme pracovní úkoly a činnost řídit lépe než pomocí píchacích hodin. V celém podniku Volkswagen se na čas a pracovní dobu začalo nahlížet velmi zodpovědně. Kolektivní jednání v roce 1995 dávala možnost opětovně zvážit úpravy klouzavé pracovní doby zakotvené v kolektivní smlouvě a přizpůsobit je změněným podmínkám a požadavkům. Smluvní strany kolektivní smlouvy se shodly na tom, že rozšíření klouzavé pracovní doby vyžaduje pro zlepšení konkurenční schopnosti a zabezpečení výrobních kapacit a zaměstnanosti pružnější rámec pracovní doby.

Předpokladem pro realizaci tohoto rámce pracovní doby je plnění veškerých pracovních úkolů a dodržování termínů. Dále je pak tento rámec pracovní doby naplňován po dohodě mezi zaměstnanci a managementem ve vlastní zodpovědnosti a individuálně s ohledem na potřeby podniku a osobní záležitosti pracovníka. Také zde byly stejné jako v průběhu roku 1995 ve směrném provozu zrušeny píchací hodiny.

Základní pracovní doba se – tam, kde to je zapotřebí – stanoví přímo na úrovni pracovního týmu, neboť zde na této úrovni lze lépe zohlednit jak zájem zá-

Příklady úpravy klouzavé pracovní doby na závozech



kazníků tak i individuální zájmy pracovníků. Rámec pracovní doby zakotvený v kolektivní smlouvě je stanoven maximálně na 13 hodin denně a je definován, stejně jako rozložení pracovní doby na jednotlivé dny v týdnu, jako začátek a konec rámce klouzavé pracovní doby a případně i stanovení základní pracovní doby formou závodní dohody.

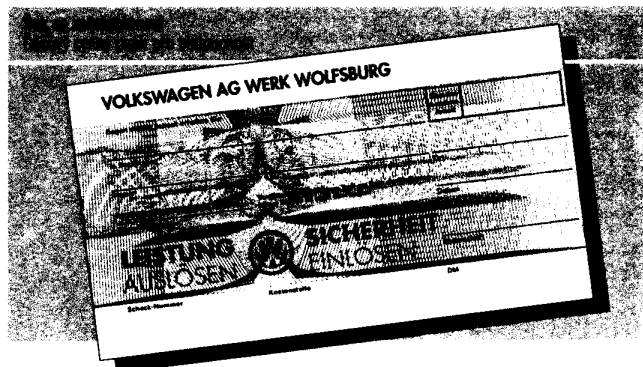
Podle stavu zakázek si může každý pracovník v rámci těchto základních podmínek samostatně stanovit začátek a konec své pracovní doby. Denní pracovní doba může být v délce minimálně 4 hodin a maximálně 9,5 hodin. Vzhledem k tomu, že se pracovník podílí i svou spoluúčastí na fondu pracovní doby tzv. příspěvkem k výkonnosti, dochází k následnému vyrovnání všech pracovních hodin, které pracovník odpracuje nad rámec 30 hodin. Všichni zaměstnanci absolvují tedy Volkswagenovský pracovní týden s velkou dávkou svobodného rozhodování v oblasti pracovní doby, přičemž se řídí potřebami zákazníků.

Šek na zaměstnanost: Časový cenný papír

Přes detailní a přesné plány dochází právě a společností, které jsou globálně činné a vlivem své celosvětové činnosti podléhají i neovlivnitelným jevům opětovně k situacím, které jsou způsobeny nepředvídatelnými odbytovými šancemi, zakázkami na vývoj, projekty nebo i úzkými profily u subdodávek a obdobnými stavy, a které vyžadují změnu dohodnutého plánu pracovní doby. Aby bylo možno více práce zvládnout a uspokojit zákazníka, zůstává po vyčerpání všech ostatních možností pouze cesta k přesčasům, to je takový objem pracovní doby, který se odchyluje od průměrné roční pracovní doby.

Ve Volkswagenu se odpracované přesčasy zásadně nahrazují placeným volnem, pouze ve výjimečných případech předpokládá kolektivní smlouva zaplacení za tuto práci přes čas. Tyto výjimky je třeba dohodnout mezi jednotlivými

Co je dobré pro náš management, je také dobré pro každého pracovníka a veškeré nastavení. Tak jak Volkswagen ukládá důvěru do managementu, že bude odpovědně nakládat s pracovní dobou, tak ukládá tuto důvěru i do všech zaměstnanců.



partnery na závodě. Kolektivní smluvní strany je však třeba o tomto uvědomit, aby se zamezilo zneužívání těchto případů. Práce přes čas musí být zásadně – a to je novinka – vyrovnána během 12 měsíců (podle staré kolektivní smlouvy obnášela tato lhůta 6 měsíců). Avšak i nad rámec této doby je možné využít placeného náhradního volna za práci přes čas. Předpokladem však je, aby se na tomto pracovník dohodl se svým nadřízeným na úrovni závodu. Kolektivní dohoda v této souvislosti zmiňuje „účelové vybrání volného času“.

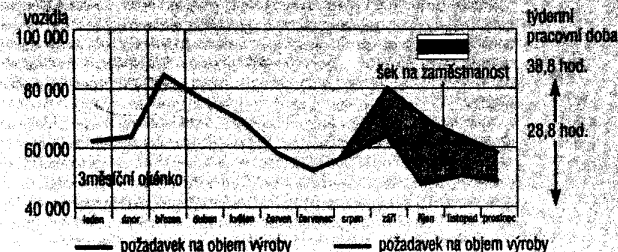
Pro nahrazení práce přes čas placeným volnem zavedla kolektivní smlouva jako organizační nástroj tzv. Volkswagenovský šek zaměstnanosti. U tohoto šeku se jedná o časový cenný papír, jehož úročení probíhá zvyšováním tarifů. Při výběru volného času prostřednictvím Volkswagenovského zaměstnaneckého šeku se při stanovení měsíční odměny vždy vychází z aktuální hodnoty v době výběru volného času. Toto platí i pro zaměstnanecké šeky, které byly vystaveny před několika lety. Tím je zajištěno, že zaměstnanecký šek neztrácí svou hodnotu.

Detaily v souvislosti se zaměstnaneckým šekem upravuje podle kolektivní smlouvy závodní dohoda, základní minimální podmínky však stanoví kolektivní smlouva. Na základě této kolektivní smlouvy byl Volkswagenovský zaměstnanecký šek zaveden. Při jeho uplatňování se postupuje následovně.

- Práce přes čas může být nařízena pouze v rámci povoleného fondu pracovní doby.
- Každý nadřízený na závodě obdrží na základě schváleného fondu zaměstnaneckou šekovou knížku.
- Na volno vyplývající z vykonaných víceprací vystaví nadřízený na závodě dobropis na volný čas ve formě zaměstnaneckého šeku, kde se eviduje nárok na vol-

Volkswagenovský týden

Flexibilita – Dýchání s ohledem na potřeby zákazníka – i se započítanou pracovní dobou



ný čas (časová hodnota). Současně je časová hodnota zachycena na individuálním časovém účtě.

● Pracovní volno si lze vybrat různým způsobem, např. účelový výběr pracovního volna. Do tohoto spadají delší období přerušení práce a časové bloky jako např. pro školení, stavbu domu, delší rekreační zájezdy a podobně. Dále lze využít zaměstnaneckého šeku pro přechod do důchodu nebo dodatečné snížení pracovní doby v rámci šafety pro starší pracovníky.

● Plánovaný účelový výběr pracovního volna si může pracovník dohodnout s nadřízeným na závodě. Takto dohodnutý výběr pracovního volna je pro podnik i zaměstnance závazný. O účelový výběr pracovního volna je třeba v závislosti na jeho délce požádat – aby mohl podnik zodpovědně a přehledně plánovat. Pracovní volno do 4 týdnů musí být nahlášeno 1 měsíc předem, pracovní volno od 4 týdnů do 3 měsíců musí být nahlášeno 3 měsíce předem a kdo má v úmyslu si vzít delší pracovní volno než 3 měsíce, musí to ohlásit 6 měsíců předem.

Zaměstnanecký šek tímto způsobem umožňuje našetřit si pracovní volno pro veškeré představitelné životní situace. Dnešní větší objem pracovní doby tak zajišťuje zaměstnanost pro budoucnost.

Příspěvek osazenstva k zajištění zaměstnanosti

Pokračování v programu zajištění zaměstnanosti bylo u Volkswagenu spojeno ze strany podniku s příspěvkem/účastí zaměstnanců. Výsledek kolektivních jednání obshuje k tomuto komplexu dvě témata, která je třeba řešit: Zaprvé je třeba se zabývat přímou oblastí, tedy výkonovou mzdou, za druhé pak oblastí nepřímou, tedy časovou mzdou a platy. Dohody v obou oblastech mají stejný dopad: od 1. ledna 1996 musí všichni pracovníci pobírající časovou mzdu a nevyrobní pracovníci odpracovat za stejnou mzdu 1,2 hodiny navíc. Pro zaměst-

nance pobírající výkonovou mzdu se dosáhne stejného efektu tím, že bude od tohoto okamžítu o 50 % snížena dosavadní pětiminutová placená přestávka na odpočinek na maximálně 2,5 minut za hodinu.

Smluvní strany se dohodly na tom, že týdenní vícepráce v délce 1,2 hodiny týdně mohou být odpracovány různým způsobem. Příslušná kolektivní dohoda nabízí smluvním partnerům na závodě různé možnosti, aby bylo možno nalézt vhodné řešení pro každý z mnoha modelů pracovní doby. Dohoda uvádí ve vzorovém, ovšem ne vyčerpávajícím výčtu následující možnosti vyrovnání pracovní doby:

odpracování a započítání pracovní doby v rámci klouzavé pracovní doby např. tak, že z 28,8 hodinové týdenní pracovní doby početně vyplývající povinná denní pracovní doba v délce 7,2 hodin nebo 7 hodin 12 minut (u 4denního pracovního týdne bude prodloužena o 18 minut a stanovená na 7,5 hodiny).

dodatečné odpracování pracovní doby ve formě dodatečných pracovních dnů, např. tak, že při 4 dením pracovním týdnu (odpovídá 24 pracovním dnům) je třeba během 6 týdnů odpracovat jeden dodatečný pracovní den navíc.

Vzájemný zápočet se dny pracovního volna. Tato alternativa se nabízí u všech modelů pracovní doby, u kterých se rozdíl mezi pracovní dobou stanovenou plánem pracovních směn a kolektivní smlouvou stanovenou pracovní dobou vyrovnává prostřednictvím dnu pracovního volna (tzv. volné směny). Tato praxe se provádí výhradně v průběžných směnných provozech i v normálním 3směnném provozu.

Vzájemný zápočet s vykonanou víceprací.

V primě výrobní oblasti se dosahuje vyššího výkonu – jak již bylo uvedeno – novou úpravou tarifně stanoveného „času na osobní potřebu a odpočinek“. Smluvním základem této úpravy je „Dohoda o zásadách odměňování“, která byla uzavřena v souvislosti s výsledky kolektivního vyjednávání 1995. Tato dohoda obsahuje dvě oblasti, které upravuje – jednak upravuje předpoklady a postup při určení pracovního výkonu a stanovení počtu pracovníků v oblasti úkolových/výkonových a časových mezd a dále nově upravuje čas na osobní potřebu a odpočinek u výkonových mezd – a je jako zvláštní úprava nadřazena dosavadním ustanovením o zásadách odměňování („LORA“), která jsou součástí kolek-

tivní smlouvy. Vůči tomuto nadřazenému postavení zavádla okamžitě po uzavření kolektivní smlouvy na podnicích určitá nejistota. Ovšem tato skutečnost zcela jednoznačně vyplývá ze znění dohody: Podle bodu 4. jsou ustanovení kolektivní smlouvy o zásadách odměňování nadále uplatňována, pokud nejsou v rozporu s novou dohodou. Z druhé strany řečeno to znamená: pokud je něco dohodou o zásadách odměňování výslovně stanoveno, nelze na to uplatnit kolektivní smlouvu („LORA“).

Strany kolektivní smlouvy se shodly na tom, že kolektivní smlouva „LORA“ je z hlediska svých podrobných a složitých předpisů zastaralá a je ji třeba přepracovat. Do přepracování se strany kolektivní smlouvy pustí odděleně. Stejně ní body metod odměňování by však měly být okamžitě nově upraveny, aby usnadnily zlepšení produktivity. Toto speciálně platí pro novou úpravu času pro osobní potřebu a odpočinek. Tato úprava začne platit 1. ledna 1996 a stanoví, že čas na osobní potřebu a odpočinek musí být zohledněn v rámci dohody o stanovení počtu zaměstnanců nebo objemu práce. V této souvislosti jsou rozhodující místní podmínky; neboť přiměřená délka času na osobní potřebu a odpočinek musí být konec konců dohodnuta v jednotlivých případech se závodní radou. Nedojde-li ke vzájemné shodě, pak se vykazuje čas na osobní potřebu v délce 3 minut za hodinu a placený čas na odpočinek v délce 2,5 minut na hodinu. V důsledku to znamená, že pokud k dohodě nedojde, zůstane objem času na osobní potřebu nezměněn, zatímco se čas na odpočinek zkrátí o 50 %.

Příslušná úprava týkající se času na odpočinek platí však i pro jinou konstakci: Pokud by byla zapotřebí delší – konkrétně až 5minutová doba na odpočinek na hodinu, pak budou od 1. ledna 1996 placeny pouze 2,5 minuty času na odpočinek na hodinu. Nárok na delší odpočinek pak bude neplacenou přestávkou. Dále dohoda stanoví, že časové činnosti, které ve srovnání s pracovní činností v pracovním taktu představují změnu zátěže a působí odpočinkově (např. dozorní a řídicí funkce, kontrolní funkce, přeprava a příprava materiálu jakož i čekací doby např. vlivem času potřebného na obrábění) jsou započítávány do času na odpočinek. Odpovídajícím způsobem je smluvně upravena i doba vzniklá přerušením výroby (např. důsledkem technických závad, logistických problémů/nedostatku materiálu, problémů s kvalitou, prací údržby atd.) pokud trvá minimálně pět minut.

Nová úprava času na osobní potřebu a odpočinek je v souladu i s pozitivním vývojem, který důsledným rozvojem techniky a organizace práce vedl k humanizaci pracovních podmínek. Ve svém důsledku znamená nová úprava pracovní snižení placeného času na odpočinek o 50 % a dále je podle kolektivní smlouvy možné započítat dobu, kterou lze využít k odpočinku a přerušení práce do zbylých 2,5 minut času na odpočinek na hodinu. Nová úprava času na osobní potřebu a na odpočinek je součástí nového systému stanovení pracovního výkonu a počtu pracovníků. V souladu s tímto systémem bude ve výkonové mzdě určovat objem práce či event. počet pracovníků podnik společně s podnikovou radou na základě plánovaných a referenčních ukazatelů. Toto platí i pro změny, které vyjdou najevo během probíhajícího inovačního procesu.

Pro časovou mzdu, která dosud nebyla upravena kolektivní smlouvou, sta-

Účast zaměstnanců

Pracovníci ve výrobní oblasti

- zrušení přestávek
- započtení přestávek
- stanovení počtu zaměstnanců na základě konkurenceschopnosti

Pracovníci v odborných odděleních

- dodatečná pracovní doba 1,2 hod./týden
- zodpovědné nakládání s časem
- stanovení cílů s ohledem na úkoly a funkční zařazení

noví dohoda o zásadách odměňování, že výkon, pracovní úkoly a cíle mají být stanoveny dohodou mezi nadřízenými na závodě a zaměstnanci. „Dohoda o zásadách odměňování“ je reakcí kolektivních stran na změněné hospodářské rámcové a pracovní podmínky. Tato dohoda obsahuje krátkodobý efekt – přizpůsobení času na odpočinek znamená pro podnik nárůst produktivity asi o 4,2 % – a obsahuje kolektivní rámcové podmínky, které jsou zapotřebí pro další zvýšení produktivity a dále i k tomu, aby se ve střednědobém horizontu dosáhlo konkurenceschopné pozice.

Realizace celého obsahu dohody, zvláště pak stanovení počtu zaměstnanců, bude vyžadovat mnoho úsilí a předpokládá i zásadní změnu myšlení. Při této realizaci je třeba postupovat metodicky, projít tvárný krok za krokem a po přesné analýze na místě udělat příslušná rozhodnutí společně se závodní radou. Pokračování ve 28,8 hodinovém týdnu, tarifikační Volkswagenovského týdnu, dohoda o plánovaném pracovním výkonu v nepřímé oblasti a nová úprava času na osobní potřebu a odpočinek vedly k tomu, že bylo třeba 1. ledna 1996 přejít přímo k činu. Bylo nutné přepracovat ustanovení týkající se pracovní doby a přestávky.

Pro každý model pracovní doby musely být schváleny dohody mezi managementem závodu a závodní radou. Podnikoví partneři se mohli přitom v zásadě orientovat podle stávajících modelů pracovní doby. Neboť dohoda o zajištění výrobních závodů a zaměstnanosti z 28. září 1995 stanoví jako zásadu rozložení pracovní doby, že objem týdenní pracovní doby – 28,8 hodin v ročním průměru – může být podle plánu směn rozložen na čtyři nebo pět pracovních dnů. Tato smluvní doložka formulovaná kolektivními smluvními stranami odpovídá mimo jiné faktickému vývoji. Přestože předchozí dohoda stanovila partnerům na závodech, že pracovní doba má být zásadně rozložena do 4 pracovních dnů a připouští 5denní pracovní týden pouze jako výjimku se souhlasem kolektivních smluvních stran, musela být tato výjimečná úprava 5denního pracovního týdne s denní zkrácenou pracovní dobou uplatněna z výrobně-technických a organizačních důvodů především ve výrobním závodě Wolfsburg pro cca. 25.000 zaměstnanců. Modely pracovní doby je třeba dále rozvíjet, aby vznikl opravdu flexibilní Volkswagenovský týden.

Kolektivní dohoda ohledně zkrácené pracovní doby

Zajištění zaměstnanosti v té formě, v jaké existuje u Volkswagenu od roku 1994 a v jaké bude v následujících 2,5 letech pokračovat, vyžaduje podporu ze strany personální politiky. Již v květnu 1994 uzavřely kolektivní strany dohody „Štafeta pro vyučené“ a „Volné časové bloky“ (Arbeitsfreie Blockzeiten). Obě dohody byly také projednávány během kolektivních jednání v roce 1995. Dohoda o „Volných blocích“ byla prodloužena v nezměněné podobě. Kolektivní smluvní strany se shodly na tom, že zvláště nástroj zákonem předepsané zkrácené pracovní doby může značně přispět k zajištění zaměstnanosti a vykonávat pomocnou a doplňkovou funkci. Tento nástroj má být proto v případě potřeby v rámci zákonných možností uplatňován. Podle této dohody je možné – jako tomu bylo dosud – zavést práci na zkrácený pracovní úvazek, jestliže jsou

pro to zákonné předpoklady, tzn. hospodářské nebo strukturální důvody. V tomto případě platí Volkswagen – stejně jako doposud – podle dohody příspěvek k zákonné podpoře pro případ zkráceného pracovního úvazku. Tento příspěvek je pro jednotlivé mzdové a platové kategorie regresivně odstupňován a zajišťuje zaměstnancům v průměru 85 % jejich normálního měsíčního příjmu.

Nově stanoveno bylo v této souvislosti, že tzv. regresivní vyplácení příplatků se bude od 1. ledna 1996 vztahovat na všechny zkrácené pracovní poměry. Tato nová úprava nahrazuje předchozí kolektivní regulaci příplatků, která byla součástí odvětvové kolektivní smlouvy, podle které se při normální (zpravidla konjunkturálně podmíněné) zkrácené pracovní době vyplácel příspěvek, který zajišťoval zaměstnancům 95 % měsíčního příjmu, ovšem s časovým omezením na max. 10 pracovních dnů se zkrácenou pracovní dobou měsíčně.

Štafeta pro vyučené

Ve „Štafetě pro vyučené“ se v důsledku výsledků kolektivního jednání také pokračovalo v podstatě v nezměněné podobě, protože se jednalo o již osvědčený a doplňkový nástroj. Podle této kolektivní dohody budou lidé v učebním poměru po úspěšné absolvované závěrečné zkoušce vždy zásadně přecházet do pracovního poměru a v rámci průběžně narůstající délky pracovní doby se dostanou až k pracovnímu poměru s plnou pracovní dobou. V období dvou let bezprostředně navazujícím na složení zkoušek pracují tito mladí lidé v pracovním poměru s dílčí pracovní dobou v délce 20 hodin týdně, pak následuje 1,5 roku dlouhé období s 24 pracovními hodinami týdně. Po 3,5 letech má pak absolutní nárok na pracovní poměr na plný úvazek.

Mimo to dohoda připouští, že vedení závodu a závodní rada nemusí důsledně provádět tyto jednotlivé kroky přechodu do pracovního poměru na plný úvazek, jestliže závod podle jejich shodného názoru potřebuje pracovní síly. Tato formulace umožňuje stranám na závodě, že se mohou pružně vypořádat s momentální situací v zaměstnanosti v jejich závodech, tak, že např. zkrátí období práce na dílčí pracovní úvazek – nebo v extrémních případech – se dohodnou s absolventy učňovského poměru na přechodu do pracovního poměru na plný úvazek. Poslední varianta je však možná jen v omezeném rozsahu: Dohoda ji umožňuje pouze na období maximálně 1 roku.

Dále upravuje dohoda podmínky mobility. Podle nich splňuje nabídka ze strany podniku vstoupit do pracovního poměru v jiném závodě kolektivní smlouvou stanovená kritéria tehdy, jestliže je takový přechod podle těchto kritérií, která platí pro všechny zaměstnance – vzhledem k osobní situaci pracovníka vůbec reálný. V tomto případě se od zaměstnanců očekává, že tuto pracovní nabídku pracovat v jiném závodě přijmou. Abychom pobídli i absolventy učebního poměru k tomu, vstoupit do pracovního poměru v jiném závodě, natrvalo se na ně v tomto případě nevztahuje úprava ve formě štafety.

Zcela nově bylo v této souvislosti upraveno převzetí vyučených zakotvené v kolektivní smlouvě již skoro 40 let. Tento bod byl jedním z nejkontroverznějších bodů jednání. Podnik neustílal o to, že by snad nechtěl v budoucnu přebírat vyučené do pracovního poměru. Východiskem úvah spíše bylo, aby se dá-

le zvýšila kvalita učební poměru a také absolventů, čemuž má sloužit ze strany podniku navržené průběžné hodnocení během učební poměru (schopnost pracovat v automobilovém průmyslu) a dále šlo také o to, aby bylo možné i v budoucnu nabízet učební obor s vysokou kvalitou pomocí kombinace faktorů „místa v učebním oboru – odměňování – převzetí – starobní zabezpečení“, ale aby zde nedocházelo ke stálému nárůstu nákladů a aby vzniklé náklady byly odůvodnitelné.

Podle výsledků kolektivních jednání mají vyučenci zásadně nárok na přechod do pracovní poměru. Tento princip však neplatí, jestliže v jednotlivých případech tohoto postupu brání závažný důvod, související s výkoností či chováním absolventa učební poměru. Závodní dohoda také dodatečně zavedla průběžné hodnocení během učební poměru. Na základě diferencovaných kritérií stanovených v rámci učebního procesu se každého půl roku kontroluje plnění didaktických cílů a vedou se rozhovory na podporu osobnosti mladých lidí. Vedle výsledků zkoušek se v doporučení na převzetí mladého člověka do pracovní poměru také zohledňuje vývoj jeho osobnosti.

Štafeta pro starší

Doposud praktikovaný model „Štafeta pro absolventa učební poměru“, který je součástí zajištění zaměstnanosti, byl v rámci kolektivních jednání doplněn o dohodu „Štafeta pro starší“.

Nová praxe ukázala zcela jasně, že úpravy předčasného odchodu do důchodu nebo pracovní poměr na dílčí pracovní úvazek nejsou sociálními dávkami, na které by měli zaměstnanci i individuálně nárok. Ve spojení se šekem na zaměstnanost a důchodem se spoluúčastí nabízí štafeta pro starší zcela novou koncepci pro přechod do důchodu.

Nový pracovní přechodem do důchodu se postupně uvolňují pracovní místa pro klouzavý, přechodný nástup do zaměstnání. V souladu s touto novou dohodou mohou zaměstnanci Volkswagenu od 1. ledna postupně přejít ve třech dílčích časových krocích do důchodu. Nejprve s pracovní dobou 24 hodin týdně, posléze 20 hodin týdně a konečně 18 hodin týdně.

Po období postupného přechodu do důchodu dostává dotčená osoba tzv. omezené zajištění příjmem tím způsobem, že jí podnik vyplácí příspěvek k jejímu platu za práci na dílčí pracovní úvazek. Tento příspěvek je, stejně jako u úvazku na zkrácenou pracovní dobu, regresivně odstupňován podle platových kategorií a zajišťuje zaměstnancům v průměru 85 % jejich bývalého příjmu v plném pracovním úvazku.

Klouzavý, postupný přechod do důchodu s omezeným zajištěním příjmem je adresován těm, kteří si přejí delší přechod do důchodu např. z osobních důvodů. Tento systém je také určen pro ty, jejichž know-how je pro podnik momentálně nepostradatelné, protože je ho např. zapotřebí pro speciální projekty nebo má být touto know-how teprve předáno mladším v rámci delší doby na zapracování a předání úkolů.

Zaměstnanec se pro tento systém může rozhodnout pouze na základě potřeb a záležitostí zaměstnavatele. V této souvislosti je samozřejmě nutné brát v potaz jak potřeby podniku, tak i osobní záležitosti jednotlivých osob.

Podle tohoto uvedeného vzoru platí pro „Štafetu pro starší“: Individuálně nelze znášet nárok na vstup do systému postupného přechodu do důchodu. O zařazení do tohoto systému rozhoduje podnik s ohledem na potřeby podniku a osobní záležitosti jednotlivých osob a po dohodě se závodní radou.

Vzhledem k tomu, že se očekává zákonná úprava postupného přechodu do důchodu, uzavřely kolektivní strany pouze kolektivní rámcovou dohodu a další detaily týkající se nové úpravy pro postupný přechod do důchodu ve VW (např. co možná nejnížší věk pro vstup do tohoto systému, délka jednotlivých časových úseků atd.) budou řešit kolektivní partneři na závodech.

Příslib opětovného zaměstnání

Při kolektivních jednáních se strany kolektivní smlouvy začaly nad tento rámec zabývat nástrojem politiky zaměstnanosti, který byl schválen již v roce 1990. Od 1. ledna 1996 mohou zaměstnanci odejít na svou žádost z podniku až na dobu 5 let. Předpokladem je, že tomuto odchodu nesmí být na překážku žádné provozní důvody. V tomto případě zaměstnanci dostanou příslib, že budou opět zaměstnáni a budou vykonávat stejnou nebo rovnocennou pracovní činnost. Kolektivní smlouva v minulosti umožňovala přerušení pracovní činnosti s příslibem opětovného zaměstnání pouze v určitých případech:

- na ošetřování dětí a rodinných příslušníků
- na výchovu dětí – např. v návaznosti na zákonnou dovolenou na výchovu
- nebo pro další vzdělávání.

Příslib opětovného zařazení do pracovní činnosti jako součást kolektivní smlouvy byl tedy v minulosti motivován zásadně společensko-politicky a nyní byl na pozadí nové flexibilní personální politiky rozšířen o aspekt zajištění zaměstnanosti a snižování nákladů. Pracovní činnost je tedy možno momentálně přerušit a současně dostat příslib na opětovné zaměstnání i v tom případě, že výchozím bodem pro toto jednání není žádný z uvedených bodů, ani není potřeba některý z těchto důvodů deklarovat. Tak se zaměstnancům otevírají cesty a možnosti, které dosud neměli, které by bývali ovšem rádi využili.

Protože i tento nástroj v nejširším slova smyslu připisává k zajištění zaměstnanosti, zůstává v této souvislosti vyloučeno jedno: Příslib opětovného zaměstnání je závislý na tom, že tento člověk během svého volna nepůjde do zaměstnání u jiného zaměstnavatele, které také podléhá placení příspěvků na sociální pojištění, nebo se nestane samostatně výdělečnou osobou. Dojde-li přesto k této situaci, ztrácí příslib opětovného zaměstnání svou právní závaznost.

I toto je důsledné řešení: Přerušení pracovní činnosti s příslibem opětovného zaměstnání, které je nyní možné bez specifických důvodů, poskytuje zaměstnancům volný čas a prostor, který mohou strávit bez rizika, a podniku časově omezené snížení personálních nákladů, které slouží zajištění zaměstnanosti. Tento nástroj však nemá v úmyslu a také nechce snímat

Časově omezené přerušení profesní dráhy s jistotou vrátit se ke svému původnímu zaměstnání u starého zaměstnavatele: Touto možností se náhle staly individuální představy, které byly zatím pouhým snem, dosažitelnou realitou.

ze zaměstnance, který chce podnik opustit, riziko, kterému bývají pracovníci vystaveni při změně zaměstnavatele např. v důsledku zkoušebních lhůt nebo při zakládání firem jako osoby samostatně výdělečně činné.

Společná kolektivní smlouva o odměňování

Hlavními body kolektivního jednání byly zajištění zaměstnanosti a zvýšení platů a mezd. Výsledky kolektivního jednání však ukazují, že se kolektivním partnerům také podařilo udelat další krok z hlediska kvality odměňování a stanovit nové priority.

Diferenciace na dělníky a nemanuálně pracující je již delší dobu zpochybňována a ztrácí čím dál tím více své opodstatnění. Toto není názor pouze legislativy či judikatury. Obě kategorie sjednocují ve stále větší míře zákonná ustanovení platná pro dělníky a nemanuální pracovníky (např. výpovědní lhůta, zákon o placení mzdy v případě nemoci atd.) a nebo prohlašují – zvláště pracovní soudy – nadále existující rozdílné úpravy ve většině případů za protiprávní. Hlavním argumentem pracovních soudů je v této souvislosti zásada rovnoprávného zacházení z hlediska pracovního práva a dále konstatování, že pouhé rozdělení zaměstnanců na dělníky a nemanuální pracovníky nemůže být právně uznávaným důvodem pro to, aby pro dělníky a nemanuální pracovníky existovaly rozdílné úpravy a podmínky.

Podle judikatury musí existovat pro tento postup zdokumentovatelný, rozumný a věcný důvod. Tento názor chceme nyní prezentovat na příkladě k výpovědním lhůtám: Soudy (již) zásadně neuznávají rozdílné výpovědní lhůty pro dělníky a nemanuálně pracující, jestliže – mimo pracovní-právní diferenciace na dělníky a nemanuální pracovníky – neexistují žádné další odlišující znaky. Judikatura např. uznala za věcný důvod, že zaměstnavatel musí být schopen rychle reagovat na problémy související se zaměstnaností ve svém závodě a musí i zde diferencovat. Z tohoto důvodu soud uznal např. kratší výpovědní lhůtu pro zaměstnance ve výrobě (ve srovnání se zaměstnanci v administrativě) a prohlásil je za právně přípustné. Soud své rozhodnutí zdůvodnil tak, že s konjunkturně podmíněnými problémy v zaměstnanosti je třeba se podle zkušeností vyvířet rychleji ve výrobě než v administrativě. Toto právo musí zaměstnavatel mít. Jestliže – pokračuje ve svém výroku soud – pracují ve výrobě skoro výhradně dělníci a v administrativě skoro výhradně nemanuální zaměstnanci, pak zde si ce existuje úprava rozlišující mezi dělníky a nemanuálně pracujícími, avšak dů-

vodem pro diferenciaci není konec konců příslušný status zaměstnance, ale skutečným důvodem je diferenciace na zaměstnance ve výrobě a v administrativě, který musí soud uznat.

Nová technika a nové technologie, nové formy organizace práce a dále realizace ztěhšeného managementu a ztěhšené výroby přesunují rozhodovací pravomoci přímo do provozů a kladou nové požadavky na

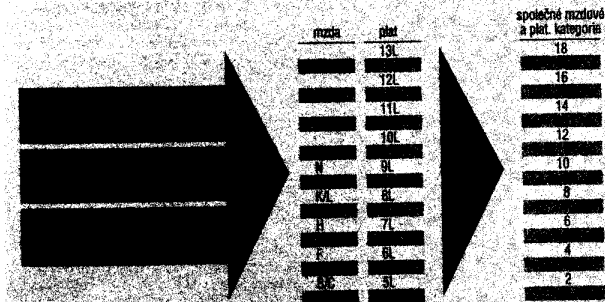
kvalifikaci a činnosti pracovníků. Toto se netýká pouze tzv. administrativní (jinými slovy nemanuální) oblasti, ale ve stejné míře a možná více výrobní oblas-

ti. Činnosti, požadavky a nároky na kvalifikaci se sblíží. Tento vývoj vedl k tomu, že se v rámci kolektivních jednání již cca. 10 let diskutuje o zavedení „jednotné kolektivní smlouvy o odměňování pro dělníky a nemanuálně pracující“. V jistých odvětvích již z části existují společné kolektivní smlouvy o odměňování (např. v pivovarnictví, chemickém průmyslu), z části probíhají příslušná jednání (např. kovoprůmysl a elektroprůmysl).

I ve Volkswagenu udelali kolektivní partneri již první krok tímto směrem. Při kolektivních jednáních 1991 se obě strany dohodly v rámci tehdejších jednání o mzdách a platech a vzájemném přizpůsobení mzdové a platové struktury. Do platové tabulky byly svého času vloženy meziplatové kategorie, tzv. „L-stupně“ (z německého Lohn – mzda); dále byly sjednoceny měsíční částky platových a mzdových kategorií do té míry, pokud byla hodnota práce srovnatelná. Harmonizací mzdových a platových struktur udelaly strany kolektivní smlouvy první krok a vytvořily potřebné technicko-organizační předpoklady pro společnou kolektivní smlouvu o odměňování pro dělníky a nemanuální pracovníky. Od této doby nebylo možno z nejrůznějších důvodů docílit dalšího pokroku v této oblasti, přestože se obě strany v preambuli kolektivní smlouvy z roku 1991 dohodly na zahájení jednání o společné kolektivní smlouvě o odměňování.

Další krok byl učiněn ve formě výsledků kolektivního jednání z roku 1995. Bylo dohodnuto, že od 1. ledna 1996 budou sloučeny dosavadní oddělené měsíční mzdové a platové tabulky a budou nahrazeny jednou tabulkou pro odměňování s jednotnými odměňovacími kategoriemi. V této souvislosti bylo také dohodnuto, že poprvé budou i nemanuální pracovníci zařazeni do kategorií L („L-Stufen“). Všichni nemanuální pracovníci, kteří v rámci dosud platné ko-

Jednotná kolektivní smlouva o odměňování



Nová technika a nové technologie, nové formy organizace práce a dále realizace ztěhšeného managementu a ztěhšené výroby přesunují rozhodovací pravomoci přímo do provozů a kladou nové požadavky na kvalifikaci a činnosti pracovníků.

lektivní smlouvy o výkonostním ohodnocení dostávají výkonostní příplatek, byli od 1. ledna převedeni do kategorie L. Z tohoto důvodu přestává platit systém příplateků. Nemanuální pracovníci, kteří nedostávají žádný výkonostní příplatek, mohou být podle nové dohody zařazeni nejpozději po dvou letech do kategorie L, která je přiřazena k jejich základní platové kategorii.

Kategorie L dostaly prostřednictvím nové dohody charakter „zkušených kategorií“. Výkonost a zkušenosti nemanuálních pracovníků, které individuálně uplatňují a získávají, mají být oceněny tak, že mohou být tito zaměstnanci přeznačeni do jiné odměňovací kategorie a tedy vydělavat víc, než jiní, ne tak výkonní a zkušení pracovníci. Nyní schválené úpravy představují přechodné řešení pro přechodnou fázi. Sepsání jednotné kolektivní smlouvy s jejím stěžejním tématem „Pracovní ohodnocení a odměňování podle stejných kritérií a postupů“ je ještě věcí budoucnosti.

Tímto úkolem byla pověřena komise v paritním složení. Ta bude muset vypracovat celkové řešení, které bude na jedné straně akceptováno jako spravedlivý a moderní mzdový řád, na straně druhé bude zohledňovat hledisko nákladů vycházející z konkurenční situace a navíc bude sjednocovat nařízení, která se dnes ještě různí (např. zastupování a doba nutná na zapracování atd.). K věcně správnému zvládnutí tohoto úkolu bude třeba vést podrobné a časové náročné rozhovory a jednání.

Podílový důchod

Dalším zcela novým aspektem tarifní mzdové politiky je podílový důchod, který byl dohodnut v rámci celkového tarifního balíčku. Obě strany se v kolektivním vyjednávání shodly na tom, že podnikové připojištění má oproti alternativním formám zabezpečení nesporné výhody. Shoda vládla také v otázce me-

zer a rizik v zabezpečení jednotlivce, které z převážné části vycházejí ze zásad do zákona (mimo jiné zákon o reformě důchodů z roku 1992), dále pak v odhadu, že vývojový trend dalšího omezování sociálních dávek nebyl ještě zastaven.

Nakonec se obě strany relativně rychle shodly, že zavedení podnikového připojištění je z hlediska tarifní politiky správné a důležité. Odhady se různily pouze v otázce způsobu financování tohoto podílového důchodu.

Zatímco vedení podniku považovalo za reálné přeměnit i mzdový nárůst o 0,5 % nebo 1 %, který má být dohodnut, že mzdy proplácené v hotovosti na část zabezpečení, viděla odborová centrála IG Metall ze svého hlediska jedinou možnost v přeměně podnikového spoření. Tato kolektivní smlouva měla platnost do konce roku 1994, její prodloužení bylo předmětem tarifního požadavku a kolektivního vyjednávání. IG Metall prohlásila, že je ochotna jednat o dalším trvání této smlouvy ve formě doplňkového zabezpečení. Základním předpokladem je ale dosažení shody o přijatelném řešení na přechodnou dobu, které umožní zaměstnancům přiměřené a rozumné pokračování nebo ukončení stávající smlouvy o podnikovém spoření.

Na základě této výchozí situace se strany kolektivního vyjednávání dohodly, že od 1. ledna 1996 se zásadně ruší dosavadní podnikový příspěvek na spoření ve výši 52DM/měsíc a bude nahrazen doplňkovou platbou na zabezpečení. Na základě této doplňkové platby vzniká dle zásad pojistné matematicky doplňkový podnikový důchod. Na rozdíl od podnikového spoření nemá jednotlivý zaměstnanec možnost tímto „důchodovým kapitálem“ disponovat. To je rozhodující zvlášť pro právní kvalitu dohody ve smyslu zákona ke zlepšení podnikového důchodového zabezpečení. Přechodné řešení zajišťuje, že při přechodu

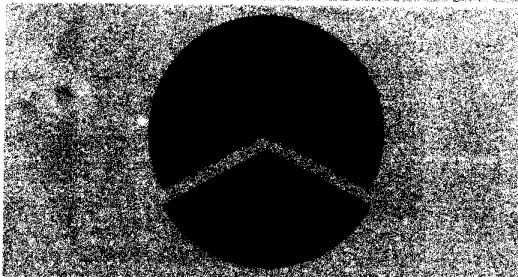
Podílový důchod ze svých příspěvků řídí podle podnikové dohody o stavebního systému. Jedná se o plnění, které nastane pouze v případě rizika úmrtí, zdravotního postižení nebo dosažení zákonné věkové hranice.

ze systému podnikového spoření na model podílového důchodu se nemohou vyskytnout individuální případy nepřiměřené tvrdosti. Tak má každý zaměstnanec možnost po dobu nejvýše jednoho a půl roku pokračovat v dosavadní probíhající formě ukládání prostředků s podnikovým podílem spoření. Nadto je možné uznat odůvodněné případy nepřiměřené tvrdosti na další rok ve formě osvobození od podílového důchodu. Zatímco k osvobození se během prvního roku a půl vyžaduje pouze žádost jednotlivého zaměstnance, vyžaduje další osvobození ve formě případu nepřiměřené tvrdosti pozitivní rozhodnutí komise složené paritně ze zástupců vedení podniku a podnikové rady. Na základě tohoto vyváženého přechodného řešení se podnikové doplňkové zabezpečení uplatní jako kvalitativně nový mzdový moment v plném rozsahu nejpozději k 1. červenci 1998.

Zvýšení odměn 1996

Kolektivní dohoda o tématických okruzích celkového balíku – zvlášť pak o zajištění zaměstnanosti – uvolnila cestu pro přiměřený nárůst mezd a platů. Pro měsíce srpen až prosinec 1995 byly nejdříve stanoveny měsíční paušály ve výši 200 DM. Od ledna 1996 bylo dohodnuto 4% zvýšení mezd a platů. Mimo to

Důchod ze spoření
Faráz tvoří podílový důchodový zabezpečení u nových modelů pracovních smluv



byla zvýšena jednorázová platba (tzv. zbylé kolektivní smlouvou stanovené peníze na dovolenou) od roku 1996 z 764 na 1600 DM a částka peněz na vánoce byla procentuálně zvýšena již v roce 1995. Zvláštní dohoda byla uzavřena pro učně. Odměny v učebním poměru byly také zvýšeny o 4 % ve druhém, třetím a čtvrtém roce učebního poměru od 1. ledna 1996. Pro první ročník odměny zvýšeny nebyly. Dále byla pro všechny ročníky adekvátně zvýšena jednorázová platba a vánoční příplatek. Kolektivní smlouvy o odměnách jsou v platnosti v období mezi 1.8.1995 do 31.7.1997.

Kolektivní politika ve společnosti Volkswagen

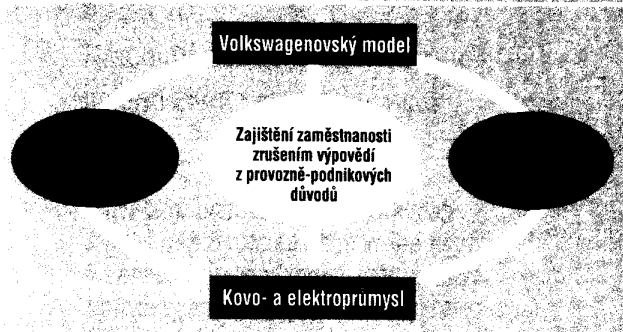
Kolektivní jednání 1995 ve Volkswagenu dospěla po pětidenním maratónu ke svému konečnému výsledku. Celkově můžeme jednání označit za obtížné, tvrdé, které probíhalo velmi ztuhla. Pozice jednacích stran se od jednoho jednacího termínu ke druhému měnily někdy jen zčásti, jindy nebyl patrný prakticky žádný názorový posun. Teprve v závěrečné fázi, ve dvou posledních jednacích kolech bylo cítit vstřícné chování obou stran. Tato změna byla dána poznáním, že nastala doba rozhodnutí: Buď bude možné úspěšně zakončit jednání nebo jednání ztroskotají. Další protahování tohoto rozhodnutí by bývalo nic nepřineslo. Obě strany si podrobně vysvětlily svá stanoviska k předmětu jednání. Tato přístředná a napjatá situace nakonec připravila půdu pro finální výsledek jednání. Tento výsledek kolektivních jednání reflektuje kolektivní politiku ve společnosti Volkswagen, která byla zahájena v roce 1993, a dokonce rozmanitostí témat a svou kvalitou tuto politiku dále rozvíjí.

Kolektivní politika Volkswagenu tedy představuje již realizovaný model zaměstnanosti s orientací na trh, který politici, sdělovací prostředky, svazový funkcionáři zaměstnavatelských i odborových orgánů i veřejnost z oblasti německé kolektivní politiky obecně považuje za neschůdný. V této souvislosti je často zpochybňován systém kolektivních smluv v Německu, zvláště pak systém plošných kolektivních smluv. Hovoří se o krizi plošných kolektivních smluv. Je zajisté správné, že se systém kolektivních smluv sice celkově osvědčil, a proto by neměl být zlikvidován. Avšak reforma politiky plošných kolektivních smluv je velmi naléhavá. Celou záležitost

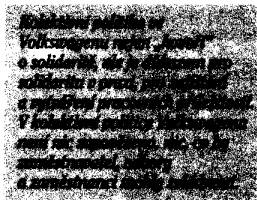
však nevyřešíme roztržštěním kolektivní politiky. Důsledná decentralizace kolektivní politiky na úroveň závodů by mohla posunout rovnováhu mezi zaměstnavatelem a odbory a v konečné fázi v sobě skrývat více rizik než šancí. Řešení může proto spočívat pouze v novém pořadí priorit a dále v tom, že strany uzavírající kolektivní smlouvy umožní, aby kolektivní smlouvy reflektovaly i záležitosti, které je třeba řešit a rozhodovat na závodní úrovni.

Výsledek kolektivních jednání u Volkswagenu ukazuje, že nová orientace kolektivní politiky je možná. Samozřejmě je situace ve Volkswagenu usnadněna skutečností, že ve společnosti existuje podniková kolektivní smlouva. Tato podniková kolektivní smlouva, která je již od počátku ve Volkswagenu tradicí a bý-

Přeměna specifického průběhu Volkswagenovského modelu do kovo- a elektroprůmyslu



vala často velmi kritizována, nabízí možnost řešení šitých na míru a nepředpokládá např. – jako plošná kolektivní smlouva – že bude třeba brát ohled na různé zaměstnavatelské struktury a zájmy. V případě podnikových kolektivních smluv je tedy třeba otevřeněji diskutovat o nové orientaci kolektivní politiky a tuto také realizovat. V neposlední řadě je také z těchto důvodů – po dobách masivní kritiky – podniková smlouva Volkswagenu akceptována.



Nový běh života

Pracovní doba a příjmy v průběhu celého života jako nový úkol

Variabilní podmínky zaměstnanosti a nový běh života se stále méně hodí k dosavadním systémům zabezpečení. Volkswagen na to vypracoval zcela novou koncepci, která umožňuje nový životní rytmus. Příjmy a pracovní doba v průběhu života mohou být lépe využity pro zabezpečení ve stáří a pro přechod do důchodu. Změněné chápání vazby na zaměstnavatele vede k budoucímu širokému spektru nabídky pro starší pracovníky: od zajištění specifického know-how staršími pracovníky až po štafetu pro starší, od variabilního po virtuální model zaměstnanosti, od křivky naznačující, kolik starší pracovník vydrží, k podnikovému připojištění v novém důchodovém věku Volkswagenu.

Volkswagenovská koncepce pro starší pracovníky

Trend ke staršímu obyvatelstvu i ke starším zaměstnancům nalézáme ve všech zemích EU. Otázka starších pracovníků v podniku a ve společnosti získá velký význam. Začíná docházet ke změně paradigmatů, která bude provázána novým náhledem na poměr práce a volna ve stáří. Doposud vychází společenské představy a sociální systémy zabezpečení z pevného přesvědčení, že zaměstnání na plný úvazek se musí vydržet průběžně po celých 35 až 45 let, že jsou tyto roky spojeny se stále rostoucím nárokem na výši příjmu a že vyšší věkové hranice 63 nebo 65 let se opět mohou stát regulérním věkem pro odchod do důchodu.

Avšak realita je jiná a ukazuje se, že je trvalou výzvou pro formování a zatížení veškerých sociálních systémů. 25 % nezaměstnaných jsou např. v Západním Německu starší lidé. Profesi očekávání po 45 letech věku jsou již ve spojení s ukončením pracovní činnosti. Věk je překážkou při hledání zaměstnání. Dlouhodobě nezaměstnaní doufají, že odejdou do důchodu. Předčasný odchod do důchodu patří proto, protože neexistují jiné alternativy, k nejlépe přijatelnému nástroji snižování stavu zaměstnanců. Skutečnost, že pouze 35 % lidí starších 60 let pracuje, nedemonstruje jen chování velkých podniků, které předčasným penzionováním svých pracovníků zatěžují sociální pojišťovny.

Nové úvahy a koncepce musí nově ohodnotit životní příjmy z pracovní činnosti a pracovní dobu v průběhu celého života a vytvořit zákonné, kolektivní a podnikové podmínky pro to, aby se lidé mohli rozhodnout: Co potřebuje dnes – co budu potřebovat zítra? Tento nový náhled na běh života považuje rozmanitost života za běžný a normální jev: Doba vzdělávání, náhradní pracovní doba (Ausbildung und Ersatzzeiten), časové úseky na péči o rodinné příslušníky a výchovu dětí nebo etapy profesního vzestupu či sestupu a etapy nezaměstnanosti, další kvalifikace, zaměstnání o sobotách a částečný pracovní úvazek jakož i smluvní práce v zahraničí a práce v jiných závodech koncernu. Dokonce

tak velké množství životních období může vypadnout ze systému sociálního zabezpečení či jsou zohledněny pouze minimálně. V této oblasti potřebují lidé, kterých se to týká, i podnik nové možnosti a nový prostor.

Místo toho, aby se vycházelo z definitivního věku odchodu do důchodu nebo konečného platu, by měl být umožněn plynulý přechod a variabilní průběh. Profesi vývoj se již neorientuje pouze lineárně na vrcholný bod před nástupem do důchodu. Kapitál/jmění pracovní doby by mohlo být dodatečně dotováno z ekonomicky silnějších profesních a příjmových etap nebo z převedení majetku na dědičnou generaci. Mládi, život za svobodu, rodina, život s dospělými dětmi, mladá starší generace – všechna tato životní údobí by se mohla podílet na reálném zabezpečení či na variabilním běhu, cyklu života.

Human Capital (lidský kapitál) si přes domnělý zlom v profesní dráze po 45 roku věku zachovává svou hodnotu a může být společensky prospěšný i po ukon-

čení profesní kariéry např. tím, že se angažuje ve virtuální oblasti. (virtuelle Beschäftigungen). Nejsme vydáni na pospas bezmocnosti. Volkswagenový model využívá celý životní běh a zavedl novou generační personální politiku.

Volkswagen navrhl za tímto účelem následující řešení:

- Perspektivy zaměstnanosti a naplánovaných časových etap pro všechny pracovníky v rámci „Volkswagenovského týdne“ namísto propouštění a výpovědí vlivem trhu práce;
- realizace „generační štafety“ – plynulé předávání štafety mezi mladými a staršími pracovníky – přičemž jsou dále využívány zkušenosti a know-how starších pracovníků;
- vývoj pracovních a didaktických modelů, modelů práce na směny a práce v určitých časových blocích v závislosti na věku;
- propojení štafety pro starší pracovníky s novými zákonnými rámcovými podmínkami týkajícími se plynulého předčasného odchodu do důchodu;
- životní etapy jsou utvářeny pomocí šeku na zajištění zaměstnanosti, degresivní křivkou zajištění příjmů, kterých lze dosáhnout, a nabídkou přeměny odměn na důchod;
- partnerské a pružné budování budoucího kapitálu na zabezpečení formou podnikového důchodového připojení a důchodovým systémem složeným z jednotlivých stavebních kamenů;
- vytvoření nových vazeb pro starší pracovníky a také jejich prostřednictvím. Volkswagen za tímto účelem vytvořil „kulatý stůl“, který se za účasti veřejnosti, odborů, církvi a institucí také speciálně zabývá těmito otázkami tvůrčího využití volného času ve třetí životní etapě. Tato iniciativa se nazývá EASI (Engagiert, Aktiv, Sozial und Interessiert – angažované, aktivní, sociálně a se zájmem).

Volkswagenový Baudel Model jako centrum aktivity pro období po ukončení pracovní činnosti. Tento model vytvoří nové možnosti pro společenskou angažovanost a virtuální formy zaměstnanosti v okruhu sympatizantů podniku.

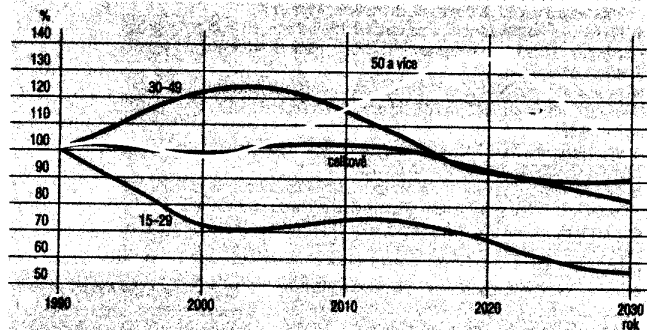
Demografická výzva

Modelové výpočty potvrzují nadále pokračování tendence ke stále staršímu obyvatelstvu až do poloviny příštího století. Presto, že přicházejí osoby ve výdělečně činném věku ze zahraničí a dochází k celoevropské migraci, stabilizovala se regenerační schopnost obyvatelstva v Německu, ale i v celé Evropě na velice nízké úrovni. Aby se dlouhodobě dosáhlo nulového přírůstku, musela by každá žena mezi 15 a 45 let porodit podle statistiky 2,1 dítě. Trend je však ve výši 1,4 pro ženy ze západních spolkových zemí a 0,8 pro ženy z východních spolkových zemí. Tímto způsobem je snižování počtu obyvatel již předem naplánováno.

Každá generace rodičů je nyní početně silnější než generace následující. Průměrný věk zaměstnanců se tímto z dnešních cca. 40 let zvýší na cca. 50 let v roce 2040. Počet obyvatel nad 65 let se z dnešních 20 % prudce zvýší na 50 %. Fakta jsou známá. Jejich důsledky také. Přímou skokem roste příspěvek, který musí mladší platit pro starší pracovníky na sociální zabezpečení. V následujících 30 letech se odhadují sazby na důchodové pojištění ve výši 27 až 37 %, jestliže ne-

Namísto silného pocitu na dlouhodobě pojištěném, namísto pevné hranice odchodu do důchodu nebo pozitivního poměru odchodu do důchodu by měla být vytvořena možnost, která by poskytl životní pracovní dobu zaměstnanců v rámci celoživotního plánování pracovního života.

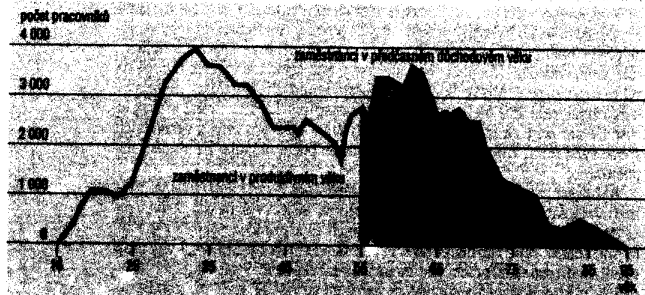
Vývoj potenciálu výdělečně činných osob 1990–2030
Podle věkových skupin, 1990 = 100



dojde ještě jednou k drastickému snížení výše zákonných důchodů. Generační smlouva je pupeční šňůra s protiproudem. Přesto však v sociálním zabezpečení není nic jistějšího než nedostatek, mezera v zabezpečení ve stáří. Žádná vláda, žádný sociální partner ani žádný podnik tomuto dalekému výhledu do budoucnosti již dnes neunikne.

I velká rodina velkého podniku tento generační posun pocítí. Pravděpodob-

Věková struktura rodiny Volkswagen



ně případně v roce 2010 na každého aktivního pracovníka v podniku jeden důchodce. Konflikty s rozdělováním financí by mohly nastat tehdy, pokud by vyrovnávání podnikových důchodů spotřebovalo více peněz než zvyšování mezd. Ještě důležitější je však pozitivní aspekt – bývalý pracovníci jako nejdůležitější součást okruhu sympatizantů podniku. Ale tuto myšlenku je však nejdříve třeba dále rozvíjet.

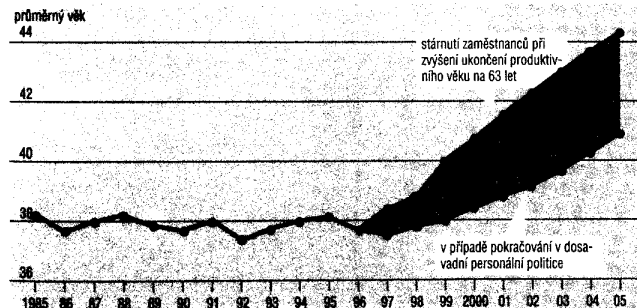
Perspektivy zaměstnanosti pro starší ročníky

Úspěch „Brouka“ a „Golfu“, který se odrazil v zaměstnanosti, dnes znamená 75 000 důchodců ve VW. Tento vývoj se dá možná zbrzdit, ale do roku 2040 těžko zvrátit. Dokonce i tehdy, když se generálně zvýší důchodová hranice na 63 let, není možné tento trend zastavit. V tom případě by však stoupl průměrný věk zaměstnanců z dnešních 38 let již na 45 let do roku 2005. To by v následujících 10 letech vyžadovalo až o 18 000 víc pracovních míst v závodech Volkswagen a.s. ve srovnání s dnešním stavem. Starší pracovníci by si vzájemně s mladými konkurovali v boji o nedostatečná pracovní místa – což je situace, kterou by mohl vyřešit Volkswagenovský model.

Na základě tohoto předpokládaného vývoje se neobejdeme bez koncepce pro starší pracovníky, která by zahrnovala jak aspekt delšího setrvání v pracovní činnosti než v dnešní době tak i plynulé vystoupení z aktivní pracovní činnosti:

- kvalifikace pro starší pracovníky
- využití osobního plánu rozvoje pro zajištění know-how
- požadavky a pracovní náplň pro štafetu pro starší pracovníky
- modely projektů a modely práce v určitých časových úsecích jako podpůrná opatření pro zaměstnance a využití know-how
- sledování zdravotního stavu, především ve směnném provozu

Demografický vývoj osazenstva firmy Volkswagen



Systém stavebních kamenů

Jedním z nejzávažnějších problémů dosavadních systémů sociálních dávek je jejich nedostatečná tvárnost a flexibilita.

Volkswagen praktikoval v minulosti tzv. systém „final pay system“, tedy podnikový důchod, jehož výše se řídila podle výše odměn v posledních 12 měsících. Jaký efektivní závazek ho čeká, se podnik dozví skutečně až při ukončení zaměstnání. Podnik musí neustále dofinancovávat. Odhady říkají, že přitom může snadno vzniknout nedofinancování závodního důchodu ve výši 10 až 15 %. Právě z hlediska této nejistoty se pouze minimálně mění příslibená výše důchodu, protože skutečná výše závazku je vyhradně ovlivňována vývojem platů a mezd v daleké budoucnosti. Již v minulosti podnik snížil příslib vyplácení podnikového důchodu podle posledního důchodu, a sice pro nové zaměstnance od roku 1987 o skoro 40 % ve srovnání se starými přísliby. Tato příškrčená dynamika bude potřebovat 30 let na to, aby opět nabyla své plné účinnosti.

Tento systém by nyní musel plně zkolabovat, jestliže se do něj měly zahrnout variabilní pracovní etapy a především štafeta pro starší pracovníky. Konečný plat ve štafetě pro starší ročníky by byl příliš nízký pro výpočet podnikového důchodu a také by neobrázel celkový pracovní výkon během všech let zaměstnání v podniku. Byl nejvyšší čas začít něco dělat.

Již v rámci koncepce z roku 1993 („Každé pracoviště má svou tvář“) byl představen model stavebních kamenů jako klíč k řešení. Mezitím byl model schválen a začal platit od ledna 1996.

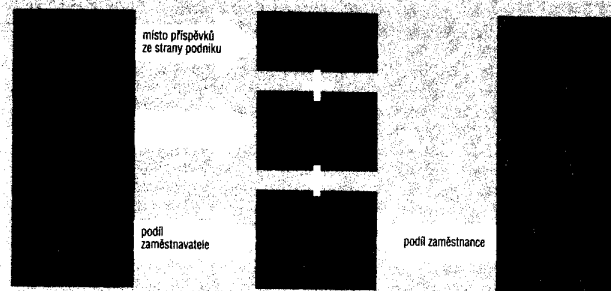
Základní myšlenkou nového podnikového důchodového systému je, že v budoucnosti bude každý rok hodnocen samostatně a vytvoří se jeden stavební kámen do důchodu. Již přitom se vypočítá pozdější důchodový nárok pracovníka při ročním úročení kapitálu až do začátku důchodového věku a na tento nárok se vytvoří účelová rezerva, která náklady plně započítává do aktuálního roku. Výše nákladů je tedy známa a bere se v úvahu. Odpadá dodatečné dofinancování za dobu zaměstnání v minulosti, které vzniká pozdějším zvýšením platů kolektivním vyjednáváním nebo povýšením.

Každý rok postupně tvoří podle individuální průběhu příjmů celou řadu důchodových stavebních kamenů, které jsou později ve svém součtu k dispozici pro důchod.

Protože v tomto systému pozdější sumu stavebních kamenů určuje celkový životní úsek a žádný z těchto stavebních kamenů se nemůže ztratit nebo není jako v systému „final pay“ smazán pozdějšími událostmi, je tento systém pro Volkswagenovskou koncepci přímo ideální. Celý pracovní život může být zobrazen pomocí penzijních stavebních kamenů: roky, s dobrými podnikovými hospodářskými výsledky stejně jako penzijními stavebními kameny ze strany zaměstnanců. Žádný rok se neztratí, každý rok má flexibilní strukturu.

Tím bylo možno také vyřešit ústřední problém kolektivních jednání roku 1995: Zvláštní důchodové stavební kameny mohou vyplnit mezery v přechod-

Podnikové důchodové připojištění Nový stavební kámen důchodového zabezpečení ve VW



ném předpenzijním období. Dohodnuté důchodové stavební kameny uzavírají mezeru, kterou by bývala v důchodovém věku způsobila štafeta pro starší pracovníky. Stavební kameny se tvoří stejně jako u ostatních pracovníků na základě snížených příjmů z 28,8hodinového pracovního týdne.

Další předností nového systému spočívají i v jednotné filosofii, aby se při diferenciaci důchodů vycházelo namísto z příjmové kategorie (Statusgruppe) lépe z výkonnosti a příjmové křivky.

Člověk, který během svého celého pracovního života u Volkswagenu odváděl nadprůměrné pracovní výkony, ten má svůj nadprůměrný, ze stavebnicových kamenů složený důchod zajištěný – nezávisle na tom, zda-li se bude později účastnit štafety pro starší pracovníky. Pro všechny vedoucí pracovníky budou po reformě platit tytéž parametry. Stejně důchodové tabulky, tytéž pojistné-matematické srážky, totéž výkonnostní spektrum – pouze vyměňování z ročního příjmu se bude diferencovat. Tento postup respektuje i skutečnost, že značná část ročních příjmů vedoucích pracovníků je závislá na hospodářských výsledcích a nemůže se promítnout do vyměňovacího základu prostřednictvím měsíčních příjmů.

Staré systémy zabezpečení byly zaintegrované do nového systému jako základní díl stavebnice, který byl vybaven novou dynamikou. Všichni zaměstnanci pod 55 let byli zařazeni do nového systému. Srovnávací výpočty výkonnosti nového systému podpořily. Obecně platí: čím déle je člověk ve stavebnicově strukturovaném důchodovém systému, tím lépe srovnávací výpočet vychází.

Podnikové důchodové připojištění

Stavebnicově strukturovaný systém důchodového pojištění je šitý na míru

Celý pracovní život lze zobrazit ve formě důchodových stavebních kamenů: formou ekonomicky dobrých let podniku stejně jako důchodových stavebních kamenů ze strany zaměstnanců. Žádný kámen se neztratí, každý rok lze upravit.

pro dodatkové stavebníkové díly financované spoluúčastí zaměstnanců. Systém podnikového důchodového připojištění tuto možnost nabízí. V modelu Volkswagenu obsahuje podnikové důchodové připojištění stejné dávky za tytéž náklady na zabezpečení jako ve stavebníkovém systému. Důchodové připojištění/důchod se spoluúčastí je prvním systémem sociálních dávek pro nový životní běh.

Protože jsou příjmy a daně zatíženy vysokými daněmi a odvody, není vlastní zabezpečení z disponibilního čistého příjmu tak efektivní a pružné, jak by bylo pro zaplnění mezery v zabezpečení ve skutečnosti nutné.

Základním principem podnikového důchodového připojištění je náhrada současného nároku na odměnu nebo sociální dávku formou dluhu do stavebnice či kamenu do mozaiky v budoucnosti. Musí se jednat o dávky, které zatím nebyly vyplaceny, na které má zaměstnanec nárok, kterými však nemůže disponovat tak jako s naspořenými penězi. Tyto dávky musí být rezervovány pro rizikový případ smrti, invalidity či pro důchodový věk. Tento další pilíř zabezpečení lze vybudovat z nezdaněného příjmu. Tento způsob zabezpečení je účinnější a vydatnější než veškeré ostatní formy investování.

Podnikové důchodové připojištění lze tvořit náhradou kolektivně stanovených nároků na platy a mzdy nebo i z vedlejších dávek jako jsou např. podnikové příspěvky. Volkswagenovsky model našel cestu, jak vstoupit do systému podnikového důchodového připojištění. Bylo možno nahradit kolektivní smlouvu o podnikových příspěvcích a je zde naděje, že to bude řešení trvalého charakteru.

Nečerpáním netto částky ve výši 32 DM měsíčně (tedy brutto 52 DM ve formě podnikového příspěvku) lze dlouhodobě získat dodatečný podnikový důchod od 140 do 625 DM. Na základě tohoto číselného příkladu vidíme, že 25letý pracovník dostane z důvodu delší účasti v systému vyšší důchod ve srovnání s 45letým zaměstnancem.

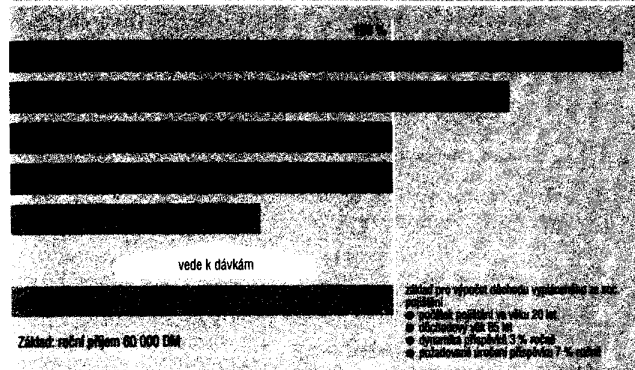
Stejně atraktivním by se podnikové důchodové připojištění mohlo stát i v rámci kolektivního vyjednávání, protože vlivem jeho mimořádného dopadu lze u něj dosáhnout rychleji shody než u jiných témat. Celé podnikové důchodové zabezpečení ve Volkswagenu s rezervami ve výši 5 miliard DM by bylo možno vybudovat z přeměny 3 až 4 procent zvýšení kolektivní platů a mezd, které se provádělo v minulosti. Podnikové důchodové připojištění zvýší jednorázové zvýšení kolektivní platů a mezd pro zaměstnance na 1,5 až 1,6 %. Žádný jiný nástroj není tak efektivní jako tato kombinace úročení dlouhodobou úrokovou sázbou na kapitálovém trhu ve výši 7,5 % a financování před zdaněním a odvody.

Podnikové důchodové připojištění v Volkswagenu ve srovnání s jinými formami zabezpečení

Střednědobě zaznamenává i podnik nárůst doplňkového kapitálu ze stavebníkově strukturovaného důchodového systému a podnikového důchodového připojištění: Současně je i zachována hladina nákladů, protože dodatečně zhodnocování již získaných nároků je vyloučené.

S pohledem na černé mraky, vzrůstající se nad zákonnými důchody, se dře

Nový běh života: podnikové důchodové připojištění v Volkswagenu



stále více do popředí otázka: Jak mohou dotčení zaměstnanci ještě aktivně ovlivnit budoucí výši důchodu? Pomocí podnikového důchodového připojištění a stavebníkově strukturovaným systémem lze vůbec poprvé vědomě řídit platový a mzdový mix „Co dnes – co zítř“.

Volkswagen byl prvním podnikem v Německu, který uvolnil kolektivní smlouvu pro zabezpečení této inovativní koncepce zabezpečení budoucnosti.

Nová definice vazby na podnik: Nová relace práce a volna

Během života se průběžně mění podíl pracovního a nepracovního času. Zatímco kalendářní týden má 168 hodin, Volkswagenovský týden obnáší u jednotlivých pracovníků v průměru jen 28,8 hodin. Ve stáří by pak nastoupil takový pracovní rozvrh, ve kterém by byla zahrnuta koncentrovaná pracovní činnost na jaře a možná dokonce v normální době dovolených, ale bylo by možno v jeho rámci využít již mnoha týdnů klidu – důchodu. Enormně se prodloužila doba, kterou lze využít pro navazování nových vztahů mimo pracovníště. Avšak starší pracovníci jsou s podnikem spojeni jistým poutem až do posledního pracovního dne, poutem, které je tolik let spojovalo s ostatními a ovlivňovalo kolektivní vztahy, rodiny i celé generace. Přerušit toto pouto je obtížné pro každého, kdo se po celá desetiletí zasazoval za společnou věc. Tento pocit, že si podnik člověka váží a že i on sám je součástí Volkswagenu, vytváří pocit soulnéžitosti a okruh příznivců. Soulnéžitost s podnikem pak propustuje i do těch nejmenších spolků a zájmových činností. Podniková kultura a kultura v okolí podniku se prolínají a střetávají a společně přispívají k onomu pocitu soulnéžitosti. A to

všechno umožňuje mít velmi dobré vztahy s podnikem i po ukončení aktivní pracovní činnosti. Je velmi prospěšné tyto vztahy pěstovat zvláště v období přípravy na odchod do důchodu, v důchodovém věku je upevňovat a využívat pro nové myšlenky.

Nové pojetí stárnutí: Centrum aktivity Bauhof

Zivotní úsek po ukončení aktivní pracovní činnosti znamená novou orientaci. Volkswagen chtěl také přispět k této nové orientaci a proto začal prostřednictvím iniciativy EASI hovořit o nových formách vztahů a životních perspektivách „mladých starých“. Jen u Volkswagenu je 25 000 lidí v této věkové skupině, kteří již nepracují, ale mají ještě více než 20 let života před sebou. Ve Wolfsburgu je mezitím 36 % obyvatel starších 50 let. Cílem této diskuse je nové objevit produktivitu staršího věku a směřovat ji do společenských projektů. Zde se pak může uplatnit „společný duch“ a „radost z vlastní organizace času“, které jsou oprostěny od povinností pracovních dnů. Místo setkávání, informační středisko, projekty, poradenství a zdraví by byla pole působnosti pro středisko aktivity Bauhof. Tento průkopnický projekt bude realizován společně s Volkswagenem BKK a městem Wolfsburg v letech 1996/97.

Budoucnost zabezpečení ve stáří

Demografický vývoj, delší průměrná délka života i trend k variabilním životním pracovním etapám vyžaduje další rozvoj systémů starobního zabezpečení. Zdvoujnásobení podílu staršího obyvatelstva v budoucích desetiletích vede nutně buď ke zdvojnásobení příspěvku na důchodové pojištění nebo ke snížení vyplácených dávek na polovinu. Dále musí systémy starobního zabezpečení nést následky sjednocení Německa i integrace německých přistěhovalců ze zahraničí. Tato dodatečná břemena nejsou vyvažována žádnými příspěvky, které se na to platily. Ještě k tomu se projevuje masivnější odchod do důchodu vlivem snížené pracovní činnosti a nezaměstnanosti. Do centra nových úvah se posunula praxe předpenzijního období. Možnosti předčasného odchodu do důchodu byly v minulosti legislativou a soudní praxí dále zuženy nebo zdraženy.

Volkswagen sám v této situaci navrhl řešení, jak by bylo možné nastolit novou rovnováhu mezi různými zájmy, které se mají podílet na tvorbě nového systému. Pokud by se nevyřešila otázka předčasného odchodu do důchodu, mohl by vzniknout problém další nezaměstnanosti v milionové výši, protože i v nových spolkových zemích předčasný penzijní věk byl také jednou z forem – avšak zákonem podporovanou – politiky zaměstnanosti.

Za předpokladu, že každý pracovník v předpenzijním věku by přece jen musel pracovat až do splnění pružné věkové hranice, by vznikl z pětiletého až osmiletého pevného obsazení pracovních míst značný tlak na nezaměstnanost. K tomu přistupuje skutečnost, že vy-

šená nezaměstnanost mladších pracovníků nastoluje daleko výbušnější sociální situaci než sociálně únosná úprava předčasného odchodu do důchodu. Základní poznatek, ze kterého vychází i řešení Volkswagenu, vede k hledání východisek, která by pro zúčastněné znamenala realistickou vyšší příspěvků, celkově by byla i realistickou alternativou k dnešnímu řešení předpenzijního věku. Jedno je však jisté, že by se v konečném důsledku mělo docílit snížení zatížení sociálních pojišťoven ve všech oblastech.

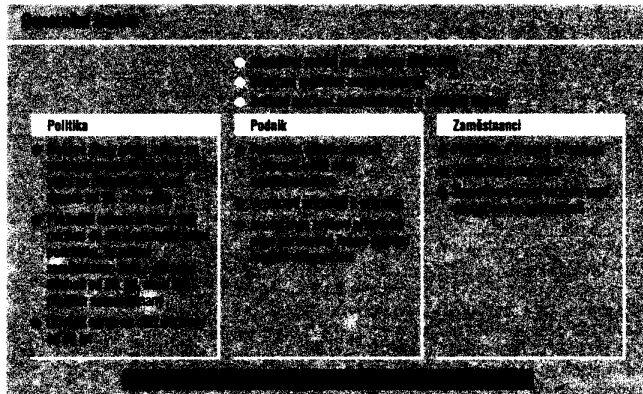
S ohledem na tuto situaci předložil Volkswagen již na jaře 1995 návrhy na řešení zabezpečení ve stáří. Generační štafeta – cílem tohoto modelu je spojit možnost předčasného a variabilního odchodu starších pracovníků z pracovního procesu se zajištěním pracovních míst pro mladší zaměstnance. Základní myšlenka modelu je založena na tom, že příspěvky všech účastníků placené v realistické výši mohou odvrátit větší zneuzpůsobení. Pro politickou sílu i sociální pojišťovny by to znamenalo snížení finančního břemene při zachování řešení, které by pro ostatní partnery bylo přijatelné. Příspěvek zaměstnanců by spočíval v únosném snížení jejich příjmů během přechodu do důchodu a v jejich ochotě, aby si část důchodového zabezpečení financovali sami předem formou připojištění. Získali by tím možnost důstojného odchodu do důchodu, který by si mohli naplánovat, bez nezaměstnanosti před odchodem do důchodu. I rodiče by uvolnili pracovní místa, aby je mohli zastoupit jejich děti a vnuci. Pracovní trh mezi generacemi by byl neustále v pohybu.

Pro podniky by stále ještě mělo být přijatelnější přispět k tomu, aby byl nadále zachován adaptační a omlazující nástroj „předčasný důchod“ než aby ve srovnání s tím vytvářely konfliktní sociální plány pro mladší ročníky: Prvky generační šafety obsahují:

Legislativa by měla – to obsahují již první návrhy na novelizaci – umožnit, aby zaměstnanci měli dříve nárok na dílčí důchod nebo mohli odejít do důchodu v 60 letech, aniž by byli nezaměstnaní. Dodatečné břemeno za tento plný model předčasného odchodu by mělo být kompenzováno zčásti ještě únosnými srážkami z důchodů, které však budou zohledňovat pouze skutečné zvýšení výdajů. Současně je však třeba vytvořit podmínky pro všechny případy, které jsou spojeny s opětovným obsazením pracovních míst nebo se zajištěním zaměstnanosti. V tomto případě zajišťují pokračující platby daní a příspěvků ekonomičnost modelu. Podniky musí v tomto případě dostat možnost, jak by mohly určitými daňovými úlevami např. jako nezdanitelnými částkami za převzetí vyučených nebo nezaměstnaných nebo příslušnou podporou dílčí pracovní doby (smlouvy na podpoření zaměstnanosti) financovat zvýšené náklady na generační štafetu. Zaměstnanci mohou také na bázi sociální únosnosti, kapitálem odpracované pracovní doby a připojištěním – jako v příkladu Volkswagenu – přispět k realizaci modelu zabezpečení. Zde by však měli nastavit výhybky smluvní partneri kolektivního vyjednávání a legislativa by měla celou situaci usnadnit jasnými zákonnými ustanoveními týkajícími se podnikového starobního za-

Návrh obsahuje zavedení generační šafety, která navazuje na diskuse a zkušenosti ve Volkswagenu. Politická sféra, podniky a zaměstnanci by museli pro tento model něco udělat, účinnosti modelu by se však dosáhlo menšího zatížení trhu práce i systémů sociálního zabezpečení.

Z hlediska pokračující vysoké nezaměstnanosti a příliš malého nárůstu nových pracovních příležitostí se jen jako málo účelné předčasný odchod do důchodu principálně zákonem vyloučit. To vedlo pouze k tomu, že namísto statisíců „mladých seniorů“ v předpenzijním věku je trh práce dále zatěžován mladšími pracovníky.



bezpečení a zákonem na podporu pracovní činnosti (např. by neměl být započítáván uspořádaný čas při zkráceném pracovním úvazku).

Kombinací různých prvků by mohl vzniknout nový kompromis, o který bychom se mohli opřít, jak nám dokládají modelové výpočty. Toto řešení by bylo prospěšnější než zákon, který nepoživá příliš velké podpory a je v nebezpečí, že ztroskotá. Protože existují velké problémy se zachováním výroby a zaměstnanosti, bylo by vhodné nalézt podobný kompromis, ze kterého vycházela důchodová reforma v roce 1992.

Volkswagenovský svět

Podnikový řád pro všechny

„Ve světě Volkswagenu chceme vyvíjet, s nejnižšími náklady vyrábět a úspěšně prodávat pět značek nejkvalitnějších a nejatraktivnějších aut. Chceme tím docílit co největšího úspěchu na světových trzích a co nejlépe zhodnotit vložené suroviny. Lidé ve světě Volkswagenu si tím chtějí dlouhodobě zajistit stabilní pracovní i životní podmínky i podmínky pro zvyšování kvalifikace. Chceme se k této planetě chovat šetrně, aby na ní mohli žít i naše děti a naši vnuci. Za to se chceme zasazovat.“

Společný závazek

Ve světě Volkswagenu pracuje 240 000 lidí v 296 společnostech. Jsou to lidé s profesionální angažovaností, osobními očekáváními a svou odpovědností v rodině. Oni jsou Human Capital – lidský kapitál – podniku. Musí být schopni ztotožnit se se svou prací a svým podnikem. Volkswagen toho chce dosáhnout jedním výrokem, který platí v celém Volkswagenovském světě. Je srozumitelný ve všech jazycích. Lze ho označit za dohodu všech značek a regionů. Celosvětový top-management ho považuje za svůj jednoznačný závazek. Podniková kultura světa firmy Volkswagen je shrnuta do jedné věty. Nikdo nemusí znát nic dalšího než tyto věty, aby rozuměl tomu, co platí pod celosvětovou střechou Volkswagenu:

„Ve světě Volkswagenu chceme vyúfjet, s nejnižšími náklady vyrábět a úspěšně prodávat pět značek nekoalitnějších a nejatraktivnějších aut. Chceme tím docílit co největšího úspěchu na světových trzích a co nejlépe zhotovit vložené suroviny. Lidé ve světě Volkswagenu si tím chtějí dlouhodobě zajistit stabilní pracovní i životní podmínky i podmínky pro zvyšování kvalifikace. Chceme se k této planetě chovat šetrně, aby na ní mohli žít i naše děti a naši vnuci. Za to se chceme zasazovat.“

Je to nejkratší podnikatelská víze s náročným chápáním sebe sama. Obsahuje veškeré zásadní aspekty a lze ji přeložit do všech jazyků a kultur. Fascinující je, že tuto vízi každý chápe, respektuje, dává dál i ji prožívá.

společnosti Volkswagen se nemohou zříci své zodpovědnosti, vyplývající ze zákona o akciových společnostech, za celek a jeho řízení. Řízení společnosti s kapitálovou účastí patří podle vlastnického principu k základním povinnostem. Avšak jak řídit koexistenci a vzájemnou souhru, to je další podstatnou částí podnikové kultury. A zde jsou pravidla:

- Požadavky podniku chceme plnit odborně a kompetentně. Pro každého pod

Toto motto bylo formulováno pro Volkswagenovský svět v roce 1994 na světové podnikové konferenci a o rok později po diskusi na místě ještě jednou bezvýhradně potvrzeno.

Asijská pacifická oblast a severní Amerika, Jižní Amerika/Afrika a Evropa s pěti značkami Volkswagen. Audi, SEAT, Škoda a uživatelská vozidla – celosvětový podnik chce být na všech trzích a u všech značek řízen trhy a lidmi. S cílem co největšího úspěchu na světových trzích a s cílem nabídnout lidem v podniku druhý domov. Přitom se má šetrně zacházet se životním prostředím, abychom tento svět přenechali našim dětem a vnukům i do nejzachovalejší podoby. Toto motto má být měřítkem naší vlastní činnosti vůči lidem a zákazníkům a zdůrazňuje, že se Volkswagen jako čtvrtý největší světový výrobce aut ztotožnil se svou úlohou a působením jako „global player“.

Podniková ústava vychází z našeho vlastního chápání světa firmy Volkswagen, obsahuje však ještě více, protože pro nás nejsou důležité pouze naše požadavky na okolní svět, ale také jejich plnění v podniku samotném – pod střechou Volkswagenu. Co se očekává od značek a regionů, od všech 296 společností a zodpovědných vrcholových manažerů? I na to máme zásadní názor – podniková ústava je stěžejním pilířem závazných pravidel, která podléhají konsensu. Podniková ústava vyjadřuje úkol vlastnicku podniku řídit koncern a dosáhnout stanovených cílů. Dozorčí rada a představenstvo akciové

Pravidla podnikového řádu ve Volkswagenu



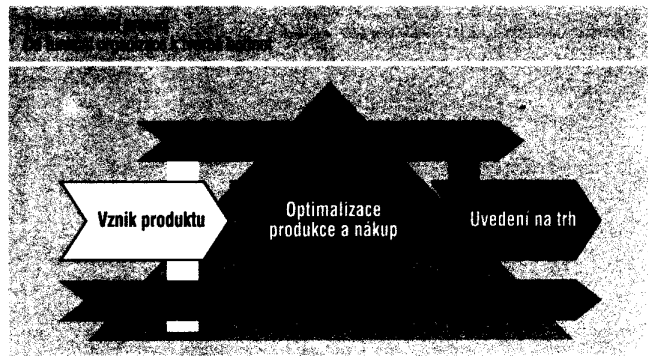
střechou VW přitom platí – ať značka nebo region, ať dceřinná společnost či závod – „Každý má takovou volnost a svobodu podle toho, jak je dobrý“. Jsme-li schopni jednat v duchu našeho motta, pak musíme mít volnou ruku pro naše konání; při ztýžujících se potížích může být ze strany koncernu nabídnuta pomoc, která může přerušit až do rozhodného zásahu a přímým převzetím zodpovědnosti koncernem.

- Chceme dosáhnout požadavků podniku formou konsensu: „Každý se musí řídit minimálními požadavky.“ Intenzita a obsah těchto minimálních požadavků byly definovány pro klíčová témata, i v personálních otázkách. Kde se má informovat, kde je třeba dospět ke vzájemné shodě, kde je třeba si obstát a souhlas nebo rozhodnutí koncernu? Tato pravidla si každý musí vzít k srdci, aby i on mohl přispět ke konsensu.

- Chceme realizovat požadavky podniku prostřednictvím kooperace: „Všichni podporují zesílenou spolupráci“ v koncernu. Strategické cíle a podnikové plány se zpracovávají a rozvíjejí kooperativním způsobem. Všichni musí být schopni se za ně postavit. Volkswagenovský svět se tím i uvnitř stává vzájemným proprojením aktivní procesem dalšího srůstání. Vrcholový management se schází na Group Management Conference a Group Executive Forum, což jsou mimo odborných řídicích kruhů dvě platformy setkávání vrcholového managementu, kde se Volkswagenovskému světu stanoví další náročnější cíle a otáčí se kolem transformace.

Minimální pravidla podnikového řádu zpřehledňují podnik z hlediska potřebné spolupráce. Podnik lze zvládnout. Stabilita vztahů důvěry je zachována. Tato stabilita však také předpokládá, že se jednající osoby

Závazek VW – často s osobním podpisem – je viditelný symbol pevného odhodlání závazně uvést v život to, co bylo společně vypracováno.



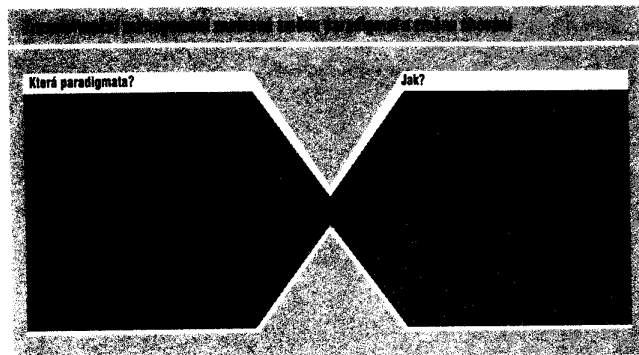
mezi sebou osobně znají. Důvěra žije i z toho, že známé požadavky obchodu na celosvětových trzích. Úspěchu na globálních trzích však vždy předchází úspěch na místním trhu.

Globalizace podniku – internacionalizace managementu

Všechny úspěšné globální strategie začínají doma. Musíme si uvědomit, že ostatní subjekty působící ve světovém měřítku potřebujeme. Naše myšlenky musí být orientovány mezinárodně, musíme být ochotni převzít spoluzodpovědnost za další rozvoj podniku v globálních dimenzích. Neboť pracovníštěm vrcholného manažera je svět firmy Volkswagen. I pracovníštěm pracovníků prochází svět Volkswagenu jako červená nit: image, produkt, investice, subdodávky, prodejní síť, zajišťování kvality a know-how.

Aktivní myšlení v mezinárodních souvislostech udržuje toto vývojové sdružení v pohybu. Které nejlepší pracovníky může Volkswagen využít pro další budování koncernu? Pro koho je v jeho další profesní dráze ve Volkswagenu zásadně důležitá znalost koncernu a práce v jednom z jeho závodů?

Koho z koncernu lze vyškolit, pro kterého znamená internacionalizace „Německo“? Internacionalizace vyžaduje dívat se směrem ven, i za hranice VW, a seznámit se s trhy, konkurenty a okolními podmínkami. Nemělo by vždy 10 až 20 % těch nejlepších ze světa Volkswagenu být k dispozici pro vzájemně propojenou spolupráci a nové projekty a procesy? Lze tímto způsobem vyprodukovat lidské zdroje, které budoucnou pro řízení koncernu potřeba?



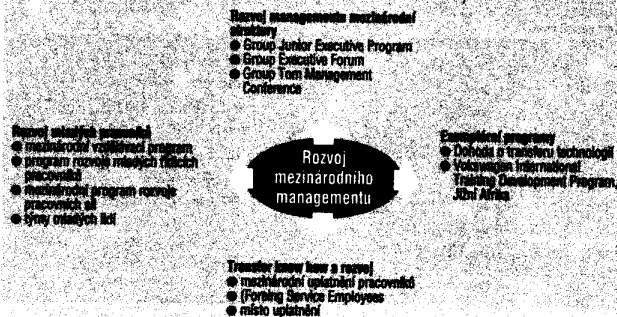
Mezinárodní management jako lidská síť v rámci světa Volkswagenu musí být systematicky rozvíjen a podporován. Profil, program a rozvoj osobnosti pro mezinárodní manažery existují v podniku již dlouhou dobu. V minulosti byl kladen největší důraz na internacionalizaci německého managementu. 27 % vedoucích pracovníků VW má mezinárodní zkušenosti, 20 % perspektivních vedoucích pracovníků již absolvovalo mezinárodní stáže a stále více je do tohoto programu zapojováno. Avšak tato jednosměrka má být bezodkladně ukončena. Již je pevně naplánován protiprovaz. Prostřednictvím tzv. „targets“ se má dosáhnout větší internacionalita všech řídicích týmů koncernu.

Mezinárodní školicí programy a programy osobního rozvoje byly vytvořeny speciálně pro podporu internacionalizace. Každý školitel VW je během prvních 18 měsíců ve VW pověřen realizací projektu v zahraničí. Programy pro nastupující generaci manažerů předpokládají mobilitu a zaměstnání v zahraničí. Každoročně se vyhledávají odborní a vedoucí pracovníci pro činnost v mezinárodním měřítku prostřednictvím mezinárodních výběrových řízení. Podle četnosti případů v úvahu nejvíce činnost v následujících zemích: Česká republika, Mexiko, Španělsko, Čína, Portugalsko a Brazílie. Podle četnosti provedených výběrů. Systém výběru pracovníků pro práci v zahraničí založený na seminářích pro vedoucí pracovníky, které slouží jejich orientaci, má snížit procento nesprávných rozhodnutí a zvýšit hodnotu a image činnosti v zahraničí.

Tento systém by měl usnadnit i to, jak budou smluvní zaměstnanci v jednotlivých zemích akceptováni, i jejich opětovnou integraci. Později reintegrace zaměstnanců do jejich domovské společnosti nebo jejich další profesní postup patří k ožehavým tématům, na nichž závisí věrohodnost internacionalizace. Mobilita nesmí být považována za sankční opatření nebo handicap v osobní

Globalizace se nemíjí s rozšířením kruhu, dokonce třeba i té formy, že budeme zaměstnávat lidi z jiných zemí. Internacionalizace není jenom o tom, jak se dostat do nových trhů, ale o tom, jak se dostat do nových lidí. Internacionalizace je o tom, jak se dostat do nových lidí.

Rozvoj mezinárodního managementu

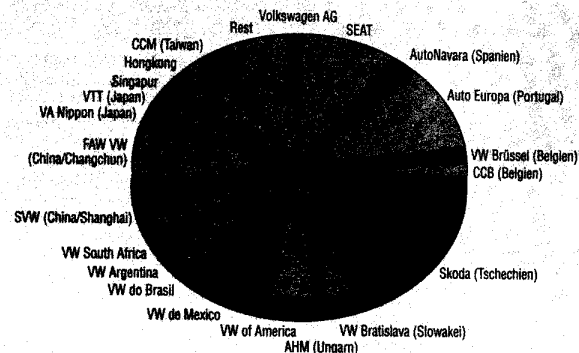


profesní dráze. Zvláště lidé pracující v zahraničí musí mít plán osobního vývoje, kde musí být podchyceny pozdější pracovní možnosti i přísliby.

Internacionalizace německých podniků stále ještě naráží na existenci státních hranic. Internacionalizace znamená zodpovědnost a spolupráci na tom místě ve světě Volkswagenu, kde je člověk zapotřebí nebo kde se má rozvíjet. Avšak než koncern se sídlím v Německu sestaví své mezinárodní týmy rozvoje, je třeba mimoevropských manažerům nejprve prokázat, že nelze na německém trhu nalézt žádné pracovníky se srovnatelnou kvalifikací. Žádný Mexičan si nemůže bez zdlouhání překážek vyměnit své místo se svým kolegou z oblasti logistiky, aby v budoucnu lépe běžela vlivem lepšího porozumění výroba dílů. Doposud nelze říci, že by všechny státy otevřely své zákony globalizaci v rámci managementu globálního hráče. Brzy bude jednoduší, poslat přes informační dálnici práci kolem světa než organizovat skutečnou mezinárodní týmovou práci v jednom závodě.

Opatření na rozvoj managementu v rámci skupiny slouží především internacionalizaci světa Volkswagenu. Program „Group Junior Executive“ je platforma, na jejíž bázi mladí budoucí manažeři s velkými mezinárodními ambicemi pracují 9 měsíců se seminárními moduly a v síti modelové pracují na tématech budoucnosti. Vrcholný manažer je současně zadavatelem a zákazníkem určitého projektu, jehož prostřednictvím lze v rámci mezinárodní týmové práce rozpoznat osobnostní profil manažera. Vyhodnocení slouží k tomu, že nejlepší jsou zařazeni do databanky talentů na klíčové pozice v koncernu. Dále existují projekty a „commitments“, na kterých se pracuje na fórech vrcholných mana-

Mezinárodní působit v rámci Volkswagenu, a. s.



žerů („Senior Executives“) a které tam jsou iniciovány. Jedno fóra, které se koná několikrát za rok, se účastní malý počet účastníků, což umožňuje velmi dobré vedení skupiny s veškerou dynamikou, která se vyskytuje ve vrcholném managementu koncernu.

Ve světě Volkswagenu zahraničí neexistuje. Vzdálenosti se neberou na vědomí. Zákazník v USA je stejně důležitý jako zákazník v Dolním Sasku. Svět Volkswagenu se stále více sblíží. Ať formou tele-mailu, videokonference nebo letecky – každý manažer, každý závod je dnes během několika sekund, maximálně do jednoho dne k dosažení.

V podobě vzájemného učení a vzájemné pomoci vzniká v síti koncernu nová kvalita. Ve Volkswagenu se personální manažeři znají, pravidelně se setkávají a spolupracují. Tato síť definuje pravomoci a styčné body mezi personálními manažery. Šest center pravomoci „Center of Competence“ podporuje po odborné stránce celosvětový personální management a přebírá plnou či částečnou zodpovědnost za ústřední úkoly, které musí být předem odsouhlaseny. Společně jsou všichni manažeři zastánci zásady, že je třeba se učit jeden od druhého, v této souvislosti usilují především o zlepšení činnosti v oblasti personalistiky, další rozvoj databanky talentů a o zvýšení kvality pracovníků.

Spoluúčast zaměstnanců nabyvá mezinárodních dimenzí

Nejen personální management těsně spolupracuje na mezinárodní i osobní bázi, ale i zástupci zaměstnanců si vytvořili tuto platformu za plné podpory vedení podniku. Vlivem světových konferencí, zasedání evropských podnikových

rad i setkání koncernových podnikových rad je spoluúčast zaměstnanců již dlouhá léta koncernovým úkolem.

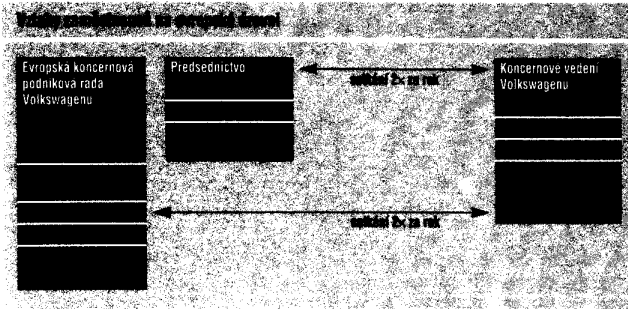
Ve firmě VW existuje i svět zaměstnanců. Celosvětová odborová organizovanost je ve VW ve výši 80 % všech zaměstnanců. Od roku 1976 se ve VW začaly objevovat snahy podnikových rad o mezinárodní kooperaci, která vyústila v založení Evropské koncernové podnikové rady. Dnes do Evropské podnikové rady patří všechny evropské výrobní společnosti Volkswagenu. V popředí zájmu stojí sociální dialog a informace o plánech podniku i nové personální politice. Často se na seminářích hovoří i o koncernové strategii. Preambule dohody mezi představenstvem koncernu a evropskou podnikovou radou obsahuje konsensus, že konkurenceschopnost musí být dosažena vysokou produktivitou a flexibilitou i vyššími požadavky na kvalitu a ekologičnost produktů. Toto obě strany považují za předpoklad dosažení úspěchu i v oblasti sociálního rozvoje a dále za závazek vůči zaměstnancům.

Mimo to, že byli zástupci mezinárodních zaměstnanců zapojeni do víceletého plánování a strategie podniku, záleželo především na tom, aby byly nástroje spoluúčasti zaměřené na dosažení konkurenceschopnosti globálně akceptovány. Všude se podnikové rady měly podílet na nových nástrojích jako je KVP: Global Sourcing nebo business-plány závodů zaměřených na zlepšení kvality a nákladové bilance. Evropská podniková rada doposud jednala o všech nových personálních rozhodnutích na závodech v konstruktivním duchu. KVP2 se všude uplatňuje včetně zčásti podobných dohod. Formy jako global sourcing a forward sourcing se již akceptují. Zpravidla se domluvena i varianta „Last Call“ podle vzoru německých závodních dohod, což znamená, že závod postižený snížením pracovních příležitostí dostane poslední šanci vypracovat společně s podnikovou radou plán opatření, jak nápravnými opatřeními udržet objem výroby na konkurenční úrovni.

Na sympóziích pojednávajících o závodech nebo na podobných akcích s účastí podnikové rady a managementu se minimálně jednou za rok kompletně pre-

zentuje strategie závodu a oblasti, ve kterých jsou připravována opatření, a diskutuje se o aktivitách a programu, jak by bylo možno problémy příslušného závodu do následujícího sympózia vyřešit. Svět Volkswagenu není již dávno vlivem tohoto přístupu pouze věcí manažerů. Je to ruka podaná všem, kteří se chtějí spolupodílet na tvorbě budoucnosti podniku. Model M4 platí všude: Spoluvtáření znamená, všude také připustit spoluúčast pracovníků a aktivně ji rozvíjet; vícenásobná kvalifikace znamená i to, že je třeba usnadnit nabývání zkušeností a transfer know-how v rámci celého světa Volkswagenu; toto zahrnuje podnikové rady. Mobilita není omezoována. Jestliže členové podnikových rad dokáží ve vzdálených ze-

mích přímo modelově vyřešit složité pracovní konflikty, pak je můžeme v jejich úsilí pouze podporovat. Pociť, že jsou v jednom podniku respektováni lidé různých národností a kultur, kteří jsou součástí jednoho týmu, vyzařuje i za brány závodů. Volkswagen chce mít i v této oblasti dobré jméno.



Závodní sympozia se v dnešní době pořádají v rámci koncernu po celé Evropě s cílem více zapojit zástupce zaměstnanců do závažných podnikových rozhodnutí. Evropské podnikové rady přebírají spolupodmíněnou na úroveň podniku a závodní výroby – v mnoha směrech je to zatím jediná možnost k omezení rizik.