



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

Online kurz pro zaměstnance sestávající z modulů (GTA)

Následuje přehled řízení změn a předvídání změn z pohledu odborových organizací.

Část A: Stručný teoretický popis základní vlastnosti metod předvídání a řízení změn: Participace.

A1. Úvod

Jedním ze základních předpokladů, který je třeba zdůraznit, je, že práce, a to i ty s nejvyšším stupněm automatizace, zahrnují zapojení pracovníků nebo jsou závislé na činnosti pracovníků. Ať už se jedná o malé, střední nebo velké podniky, ty, které mají pokročilé technologie, nebo ty, které jsou poněkud více závislé na velké pracovní síle, pracovní síla má zásadní význam. Je také důležité poukázat na to, že i když jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci na určitém pracovišti nebo na základě různých smluv propojeni, jejich podstatné postavení, zájmy a pracovní výsledky se od sebe liší a nejsou rovnocenné. V době charakterizované přechodem musí zástupci zaměstnanců zajistit, aby účast zaměstnanců a jejich různé zájmy nebyly podřízeny účasti a zájmům jiných zainteresovaných stran.

Dalším základním předpokladem je, že lidé jsou vědomé bytosti, které mají schopnost vykonávat určitou kontrolu nad svými vlastními činy. Zaměstnavatelé a jejich zástupci na pracovišti si jsou této skutečnosti vědomi a chápou, že je nutné organizovat a řídit pracovní sílu tak, aby vynaložila přiměřenou míru úsilí a umožnila průběh pracovního procesu. Je také třeba mít na paměti, že organizace pracoviště přispívá k socializaci pracovníků a že pro zbytek demokratické společnosti je nutné eliminovat negativní socializaci na pracovišti v rámci hierarchických struktur a zaručit smysluplnou participaci pracovníků.

A2. Participace pracovníků: povaha participace

Participace pracovníků může odkazovat na několik různých typů chování. Níže je uveden přehled případů a jejich kritických limitů, kde údajná účast zahrnuje:

- Získávání vágního dojmu o tom, co se skutečně děje prostřednictvím informací, přispívá výhradně tím, že projevuje soucit; To je vlastně pseudo participace.
- Zkušenost zaměstnance v rodinné firmě, kterému je řečeno, že by se měl cítit jako součást rodiny, i když ve skutečnosti není.
- Omezení k dodržování manažerských technik zaměřených na dosažení efektivních operací a tlak na podílení se na zvyšování produktivity, ale žádná účast na rozhodování.



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

V nejlepším případě lze participaci přirovnat k účasti „klíčových“ pracovníků ve firmě. To znamená více než účast ve formě konzultací nebo částečnou účast, kde účastníci v podstatě nemají žádnou rozhodovací pravomoc. Klíčoví pracovníci, kteří se již těší z jistoty zaměstnání, dostávají zvláštní pracovní podmínky a na oplátku poskytují závazek, nejen dodržování nebo sílu. Takové zvláštní vztahy jsou ospravedlněny osobními zásluhami. V takových případech mají zaměstnavatelé a zaměstnanci jeden na druhého vliv v procesech plánování a/nebo rozhodování, zvláště když důsledky plánů nebo rozhodnutí ovlivňují ty, kdo rozhodnutí činí, nebo ty, které zastupují.

V těžkých a náročných časech charakterizovaných změnami se účast stává ještě důležitější. Nejen, že je tedy nutné řešit řadu krizí, ale narůstají také obavy z negativních sociálních dopadů změn způsobených prováděním klimatických politik, které jsou nedílnou součástí Evropské zelené dohody (EGD). Aby se pracovníci mohli stát součástí komplexních iniciativ vycházejících z Evropské zelené dohody, účast je klíčová a zvýšení povědomí o důležitosti participace a jejích důsledcích se stává primárním cílem.

Část B: Řízení změn a předvídání změn – co je potřeba udělat a související pedagogika.

B1. Úvod

Na základě Zelené knihy Evropské komise nazvané „Restrukturalizace a předvídání změn: Poučení z nedávných zkušeností“ (17.01.12) činnosti související s řízením změn a předvídáním změn zahrnují přípravu na to, co je třeba udělat. Vyžadují také zapojit se do diskurzu o klíčových dovednostech, kterým dominuje firemní rétorika a zájmy, a místo toho se zaměřit na podporu schopnosti pracovníků zvládat změny. Pro další šíření výsledků je nutné investovat do výzkumu, ale také přijmout doplňkovou doprovodnou pedagogiku.

B2. Co dělat?

Primárním problémem je zmírnění dopadů změn v oblasti zaměstnanosti a sociálních vztahů, což vyžaduje navrhování řešení dalšího postupu. Minimálně se jedná o konzultace s pracovníky nebo jejich zástupci na všech úrovních a prosazování informací o politikách a legislativě v širším kontextu politik Evropské unie a legislativních „zásahů“ v rámci mechanismů hospodářské a sociální ochrany.

B.2.1 Politika

Evropský pilíř sociálních práv Evropské unie (2017) prosazuje klíčové zásady a práva na podporu spravedlivých a fungujících trhů práce a systémů sociální ochrany. Sedmý princip pokrývá ochranu



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

pracovníků v případě propuštění, zatímco osmý pokrývá práva pracovníků (nebo jejich zástupců) být včas informováni a konzultováni o otázkách, které se jich týkají, zejména v obdobích, kdy dochází ke změnám uvnitř samotné společnosti. Zdůraznila potřebu podporovat sociální dialog a podpořila kolektivní vyjednávání. Transparentnost při rozhodování se stává klíčovým faktorem při budování důvěry a dosahování konsensu mezi všemi zúčastněnými stranami.

Doporučení Rady o přístupu k sociální ochraně pro pracovníky a osoby samostatně výdělečně činné, přijaté v listopadu 2019, a Doporučení o spravedlivém přechodu z června 2022 jsou nezávazné dokumenty, a proto není příliš nadšené, pokud jde o jejich provádění. Tvoří však součást balíčku klimatické politiky Evropské komise.

B.2.2 Legislativa

Pokud jde o předvídaní změn, Evropská komise zahájila aktivity, které mají zabránit restrukturalizaci podniků. Dokonce i nástroj zaměřený na podnikání, jako je balíček Zákon o obchodních společnostech (2018), může pomoci zdůraznit význam odborných znalostí při zlepšování připravenosti v rámci procesu zelené transformace. Zasazuje se o silnější záruky pro všechny zúčastněné strany, včetně zaměstnanců, kterých se operace konkrétní společnosti dotýkají. Dalším poučením z balíčku je, že rovněž zmocňuje vnitrostátní orgány k přímému zásahu v případech zneužívání.

V konečném důsledku musí mít zaměstnanci k dispozici vhodná a přiměřená předběžná ochranná opatření na ochranu svých zájmů, jinak jejich jednání bude ve skutečnosti pouhou reakcí. Tváří v tvář mnoha obtížím však obchodní zájmy brání společnostem v tom, aby předem informovaly zaměstnance o jednostranných rozhodnutích, která mohou mít negativní dopad na pracovníky a zaměstnanost. To jen zdůrazňuje strategickou roli odborů jako klíčových hráčů v kolektivním vyjednávání, v rámci kterého se na podnikové úrovni uzavírají kolektivní smlouvy. V tomto případě nemusí role odborů na úrovni tvorby politik nutně přispívat k silnější pozici na pracovišti, protože bezprostřední potřeba ochrany pracovníků je přítomna na pracovišti samotném.

B3. Dovednosti: Investice do dovedností pracovníků

Pokud krize přináší změnu, je zvažování technických problémů často doprovázeno snížením úrovně kvalifikace pracovní síly. „Zelené“ pracoviště bude řízeno způsobem, který sníží neefektivitu, zvýší kontrolu a sníží náklady na pracovní sílu. S příchodem nových, ekologických strojů bude potřeba nová technologie a další školení. Snížování kvalifikace a rekvalifikace jdou ruku v ruce. Vzhledem k omezením, která jsou kladena na režimy a politiky sociální ochrany, včetně privatizace sektoru



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

sociální ochrany, je současná krize charakterizována rostoucí nerovností a „prekarizací“ se současnou existencí „pracujících žijících v ohrožení chudobou“ (“working poor”, engl.). Bylo by paradoxní pokračovat v podkopávání udržitelnosti politik sociální ochrany, když jsou nezbytné pro ochranu přesně proti takovým rizikům. Sociální ochrana se navíc nesmí omezovat na zpeněžení a zejména v době změn musí brát v úvahu vzdělávání a odbornou přípravu pracovní síly jako nedílnou součást všech otázek týkajících se sociální ochrany. Je správný čas, aby se odbory vážně zapojily do vzdělávání a školení, což zahrnuje neustálé investice do lidských zdrojů, aby se připravily na zelené a digitální výzvy. Předvídaté a proaktivní přístupy mimo jiné zahrnují přístup ke školení pro každého pracovníka, aby byl připraven na požadavky zelených pracovních míst, a související právo zapojit se do příslušných nabídek školení. To implikuje zaměstnání charakterizované spíše stabilitou než přizpůsobivostí. To také zahrnuje identifikaci úspěšných postupů pro zachování pracovních míst a konkurenceschopnosti pracovní síly a pro usnadnění přechodu z jednoho zaměstnání do druhého. Součástí strategie odborů musí být i vedení společnosti, aby byla zajištěna její jasná a transparentní angažovanost v oblasti zaměstnanosti, včetně dostupnosti plánovaného a průběžného mapování potřeb společnosti v oblasti zaměstnanosti a dovedností a garantovaného počtu hodin školení ročně.

B4. Výzkum

Je nutné zlepšit výzkum metod a přístupů, které v současné době uplatňují firmy a odbory ve svých komunikačních strategiích s pracovníky při integraci zeleného vzdělávání a školení v rámci udržitelného rozvoje v souladu se Zeleným údělem. Výše uvedené zahrnuje výzkum (a zveřejňování výsledků) v oblasti (i) konceptu udržitelného rozvoje, v němž je nastolena rovnováha mezi hospodářským růstem, ochranou životního prostředí, sociální spravedlností a spravedlností a blahobytem; (ii) způsoby, jak začlenit udržitelný rozvoj do pracovních organizací; (iii) způsoby, jak řešit problémy a překonávat překážky při provádění výše uvedeného; a (iv) analyzování kanálů, které nejlépe poslouží danému účelu

B5. Šíření výsledků: doprovodná pedagogika

Šíření výsledků výzkumu se řídí principy celoživotního vzdělávání, které poskytuje zelené (i digitální) znalosti, dovednosti a vytváření pozitivního vztahu k životnímu prostředí. Environmentální povědomí se proměňuje ve vědomí doprovázené znalostmi, které se neomezují na technologické zájmy, ale zabývá se také znalostmi o změně klimatu, dopadu emisí oxidu uhličitého, vyšších ekologických daních, které platí méně privilegovaní členové společnosti, a důsledcích ekonomických vývoj v



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

oblasti životního prostředí, včetně strukturálních příčin krize. V diskurzu o dovednostech není místo pro jednostranné trvání na otázkách efektivity pouze ve smyslu technických dovedností požadovaných na pracovišti. Školení zaměřené na získání konkrétních dovedností by mělo zahrnovat i situace v reálném životě mimo pracoviště. A konečně, postoje lze diskutovat také prostřednictvím analýzy vnímané vlastní účinnosti při řešení environmentálních problémů a ochoty převzít určitou odpovědnost za životní prostředí. Přijetí řízení změn v reálném životě, založené na výše uvedených teoretických principech participace, se vyznačuje demokratickými hodnotami a vyžaduje vzdělávání zaměřené na člověka. Je třeba umožnit kritické zapojení, aby bylo možné aktivně analyzovat problémy způsobené zelenými změnami, diskutovat o různých a protichůdných názorech a podporovat řešení prostřednictvím skupinové práce, včetně brainstormingových aktivit, hraní rolí a hostujících řečníků. Jsou poskytovány příležitosti pro analýzu několika různých vybraných postupů. Navrhuje se přijmout pedagogický přístup, který zahrnuje zážitkové učení charakterizované konkrétními osobními zkušenostmi, což umožňuje aktivní a přímé zapojení. To představuje příležitost pro hloubkové případové studie a interaktivní hraní rolí. Nástroje zahrnují deníky a sebehodnocení, vrstevnické rozhovory a hodnocení. Konceptualizace základních myšlenek vzniklých v rámci případové studie následuje po reflexi a ponechává prostor pro návrhy řešení a poučené zhodnocení původní reálné situace. V tomto okamžiku nastoupí osoba poskytující školení, která následně shrne výsledky školení a dovede workshop k jeho závěru. Workshopy a školení jsou organizovány tak, aby účastníci seděli v kruhu, což podporuje demokratickou participaci a umožňuje aktivní diskusi a zapojení všech.

C. Scénář z reálného života

S takovými výsledky výzkumu, které mají k dispozici, se odbory mohou aktivně zapojit do řízení změn komplexnějším způsobem, na širší společenské úrovni, a to i v dobách krize, ať již probíhající nebo očekávané. Výše uvedené vyžaduje, aby se zástupci zaměstnanců zapojovali i do sociálních vztahů mimo pracoviště a nezaměřovali se pouze na ekonomické sociální vztahy (známá problematika mezd a pracovních podmínek). Tyto další vztahy zahrnují institucionální a politické sociální vztahy a zejména a stále více zapojení do programů vzdělávání a odborné přípravy (plánování a řízení pracovní síly), jakož i sociální vztahy v rámci občanské společnosti, tj. přítomnost ve společnosti a v médiích. V opačném případě zaměření výhradně na otázky mezd a pracovních podmínek, ačkoli jde o krátkodobé otázky zásadní, ohrožuje zájmy odborů a postavení jejich členů, když systém, na kterém jsou závislé, vstoupí do delšího období kritického přechodu.



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

Aby bylo dosaženo zmíněné participace na širší společenské úrovni, musí se odbory zapojit především do sociálního dialogu, který je v současnosti nejoblíbenějším nástrojem. Na Maltě se však sociální dialog zaměřuje na mzdy, pracovní podmínky a sociální ochranu zaměstnanců. Odvětvový sociální dialog probíhá výhradně ve veřejném sektoru. Je patrné, že zelená transformace není smysluplně a pravidelně zastoupena v agendě sociálního dialogu z hlediska politik a regulačního rámce. Chybí dopad na pracovníky, snížení negativních dopadů, relevantní dovednosti potřebné v souvislosti s ekologickým přechodem a přípravné vzdělávací programy. To znamená, že v souvislosti s řízením změn a s vyloučením iniciativ souvisejících s bezpečností a ochranou zdraví při práci souvisejícími se zhoršujícími se klimatickými podmínkami, nikoli však konkrétně s ekologickým přechodem, byly podniknuty iniciativy ad hoc. V soukromém sektoru, kde se dialog odehrává na úrovni společnosti, přebírají nadnárodní společnosti iniciativy ke změně postupů, aby je sladily s zeleným přechodem. To je však, jak již bylo uvedeno výše, omezeno na podnikovou úroveň. Výše uvedené představuje výzvu, pokud jde o odvětvová zlepšení a účinnost sociálního dialogu při zajišťování realizace zeleného přechodu.

Je třeba vzít v úvahu i roli politického státu. Kromě výzvy k tomu, aby vnitrostátní orgány v dialogu se sociálními partnery a dalšími zúčastněnými stranami přijaly opatření k vypracování komplexní vize a strategie pro zelenou transformaci, musí být odbory připraveny předvídat, posuzovat a zmírňovat negativní sociální důsledky, ale také musí být připraveny přímo se podílet na rozdělování a společném řízení veřejných zdrojů určených k dosažení takové vize a strategie. S ohledem na tuto skutečnost, když sektor vlády a veřejných subjektů Maltského odborového svazu Malty (ang. GWU) sjednával Kolektivní smlouvu o veřejné službě na období 2025–2030 ve spolupráci s vládními úřady a dalšími odbory prosazoval zelené iniciativy. Kancelář tajemníka sektoru provedla rozsáhlý výzkum týkající se zelených iniciativ, včetně evropského projektu „GREENET: Akcelerace zelené transformace spravedlivým a sociálně odpovědným způsobem – případy z průmyslu, energetiky a dopravy“, financovaného Evropskou komisí. Národní zpráva projektu Greenet pro Maltu zdůraznila posílení kapacit sociálních partnerů a sociálního dialogu s cílem podpořit ekologický a spravedlivý přechod. Výzkumníci spolupracovali se zástupci zaměstnanců z několika různých sektorů GWU, aby podpořili zelený přechod mimo veřejný sektor. Na programu jednání bylo mimo jiné zvážení dopadu zelené transformace a politik REPowerEU na zaměstnanost; přizpůsobení způsobu, jakým odvětvové organizace zaměstnanců a zaměstnavatelů provádějí kolektivní vyjednávání, s cílem podpořit účastníky, kteří jsou nejvíce vystaveni negativním dopadům přechodu; **stejně jako vývoj nových národních a evropských strategických akčních rámců – doporučení a pokynů** – s cílem pomoci



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

poskytovatelům školení a zaměstnancům lépe se připravit na provádění politik souvisejících s Evropskou zelenou dohodou. V prosinci 2024 dobře připravená delegace GWU účastníci se sektorových jednání prosazovala a dosáhla dohody o zahrnutí zelené iniciativy do kolektivní smlouvy. O tom, že se to povedlo, svědčí fakt, že zelený článek smlouvy citovalo v rámci jednání několik různých zaměstnavatelů. Tento článek se přímo dotkne veřejných služeb a soukromého a veřejného sektoru Malty. Výše uvedené představovalo významný milník, protože se jednalo o první zelenou doložku, která byla zahrnuta do maltských kolektivních smluv.

Poznámky

Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise.

Připravil Joseph Gravina, zástupce GWU.

ZDROJE

ETUI (2024). Kalina Arabadjieva, Alberto Barrio. (26. listopadu 2024.). Rethinking social protection in the green transition. V ETUI, *Evropský odborový institut*.
<https://www.etui.org/publications/rethinking-social-protection-green-transition>.

EU (2019). Evropská zelená dohoda.
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

EU (2017). Evropský pilíř sociálních práv.
https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/european-pillar-social-rights-20-principles_en

EU (2019). Doporučení Rady o přístupu k sociální ochraně pro pracovníky a osoby samostatně výdělečně činné
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2019.387.01.0001.01.ENG&toc=OJ:C:2019:387:TOC

EU (2022). Doporučení Rady o zajištění spravedlivého přechodu ke klimatické neutralitě
https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvhdscs8bljza_j9vvik7m1c3gyxp/vlorristeazf

ILO (2024). Dalším zdrojem dat o změně klimatu a jejích důsledcích pro sociální ochranu jsou dokumenty ILO, které mimo jiné uvádějí otázky související se spravedlivým přechodem..



Co-funded by the
European Union

„Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory jsou názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské komise. Evropská unie ani orgán poskytující podporu za ně nemohou nést odpovědnost.“

<https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-social-protection-report-2024-26-universal-social-protection-climate>.