

Možnosti úspor v době recese v oblasti řízení lidských zdrojů*

*Mgr. Šárka Zíková***

1. Úvod

Není už žádnou výjimkou, že firmy staví svoji úspěšnost na kvalitě lidských zdrojů. V poslední době už jsou skoro standardem metody talent managementu či celistvé strategie řízení talentů, které v období hospodářské recese nabývají na ještě větší důležitosti (ve smyslu co nejvyššího výkonu zaměstnanců a co nejefektivnějšího využití jejich talentu). Úroveň řízení lidských zdrojů je bezesporu konkurenční výhodou. O tom, nakolik je firma atraktivní pro nové zaměstnance a jak je schopna udržet si ty stávající, však rozhoduje umění převést strategii v činy a personální standardy a metody do praxe a každodenní firemní kultury. Cílem článku je přinést přehledný výčet možných úsporných kroků v oblasti řízení lidských zdrojů během období hospodářské recese, ale zároveň i doporučení, jakým způsobem by měla být tato opatření provedena tak, aby způsobila co nejméně škod v personální strategii firmy.

2. Období recese

V posledních deseti letech byla česká ekonomika na strmém růstu, k výraznému obratu ji přivedlo propuknutí světové finanční a hospodářské recese v roce 2007 a 2008. Zatímco dosud měly firmy dostatek finančních zdrojů a doslova se předháněly, jak rozmanité, neotřelé a originální zaměstnanecké výhody nabídnou svým potenciálním zaměstnancům, během recese jsou personální manažeři pod tlakem, kde ještě je možné hledat úspory, rezervy a omezení.

Kromě výhod považovaných téměř za nezbytný standard: stravenky, firemní jídelna, 5. týden dovolené, mobilní telefon a notebook, služební automobil k soukromým účelům, příspěvek na penzijní a životní pojištění, kurzy cizích jazyků, příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na wellness a fitness, příspěvek na dovolenou, 13. a 14. plat, výhody zaměřené na zdraví zaměstnance (komplexní lékařské prohlídky), podíl na zisku, možnost zvýhodněného nákupu výrobků, flexibilní pracovní doba, sick days (dny placeného volna v případě nemoci), poukazy a mnoho dalších; firmy mnohdy v posledních letech hledaly i nové cesty originálnější motivace: babysitting (hlídání dětí), firemní školka, osobní dárky (vstupenky, poukazy na večeři atd.), firemní akce, práce z domova, sdílení pracovních míst, školení a vzdělávání dle vlastního výběru (s osobním

* článek je zpracován jako jeden z vedlejších výstupů z dosavadní výzkumné práce a sběru dat k disertační práci na téma Talent management současnosti

** Mgr. Šárka Zíková, doktorské studium, Podnikohospodářská fakulta, Podniková ekonomika a management, specializace Personální řízení

přínosem), poskytování placeného volna nad rámec zákona, výhody pro rodiče (sladování osobního a profesního života), psychologické nebo právní poradenství atd.

Personální náklady – mzdové a další – jsou však zpravidla jedním z nejviditelnějších výdajů a škrtnání v rozpočtech začíná právě od nich. Je otázkou k zamyšlení, nakolik strategické to je a jaké další následky taková krátkodobá neuvážená úspora může mít.

Obrázek č.1

Tabulka 1: FREKVENCE POSKYTOVÁNÍ VYBRANÝCH BENEFITŮ SOUKROMÝMI SPOLEČNOSTMI V ČR

Typ benefitů	Benefity poskytované soukromými společnostmi – Praha (v procentech)	Benefity poskytované soukromými společnostmi ČR celkem (v procentech)
Stravenky	85	70
Penzijní připojištění	34	36
Jazykové kurzy, vzdělávání	29	27
Životní pojištění	24	26
Relaxace, sport, kultura	15	16
Dodatečná dovolená	12	14
Doprava	14	13
Věcné dárky	10	12
Podniková jídelna	3	10
Stravenky předplacené	2	9
Vlastní produkty	6	8
Půjčky	6	7
Zdraví	6	6
Péče o dítě	2	3
Stavební spoření	1	2
Ostatní	11	13

Zdroj: Průzkum společnosti SodexoPass, srpen 2005 – Soukromé společnosti celkem – 6590, soukromé společnosti Praha – 2752

Zdroj: SKALOVÁ, J. *Krise jako šance pro trh práce*. Praha, HRM, 2009, roč.5, č.3, s.30-32.

3. Hledání úspor v oblasti řízení lidských zdrojů

Zajímavou studii na téma vliv finanční krize na HR v České republice zveřejnila v březnu 2009 poradenská společnost Hewitt Associates. Studie se zúčastnilo 239 společností působících v České republice a 82,8 % společností uvedlo, že v souvislosti s hospodářskou recesí provedla v oblasti řízení lidských zdrojů nějaká úsporná opatření:

- 63,2 % společností provedlo změny v oblasti peněžního odměňování,
- 63,2 % pozastavilo nábor zaměstnanců,
- 46,9 % omezilo školení a vzdělávání zaměstnanců,
- 45,2 % propouštělo zaměstnance,
- 22,2 % využilo možnosti zkráceného pracovního týdne,
- 16,7 % rušilo či omezovalo zaměstnanecké výhody,
- 8,4 % úsporná opatření blíže nedefinovalo,
- 5,9 % poslalo zaměstnance na neplacené volno či dočasně zastavilo činnost.

V oblasti peněžního odměňování se jednalo konkrétně o zmrazení mezd, omezení variabilní složky, zrušení 13. a 14. mzdy, zrušení příplatku na dovolenou, či jednostranné plošné snížení základních mezd.

V oblasti zaměstnaneckých výhod došlo ke snížení celkového rozpočtu, omezení sportovních aktivit, zrušení firemních společenských akcí, snížení příspěvků na penzijní a životní pojištění, omezení v užívání služebních automobilů k soukromým účelům, snížení příspěvků na dopravu, omezení služebních cest, odložení zavádění nových benefitů, zrušení odměn při pracovních a životních výročích, zrušení sick days, omezení občerstvení, stravenek, příspěvků na obědy, zrušení či omezení nejrůznějších poukázek.

V oblasti vzdělávání a školení zaměstnanců firmy zaměřily svoji pozornost na kurzy povinné ze zákona, omezily externí školicí aktivity a přešly spíše na formu interního vzdělávání, omezily jazykové kurzy, zastavily manažerská školení a semináře z oblasti měkkých dovedností (komunikační dovednosti, osobnostní rozvoj apod.), celkově snížily rozpočty na vzdělávání.

V oblasti náboru došlo k největším změnám. Nábor byl ve většině společností zcela zastaven. Pokud dochází k přijímání pracovníků, pak pouze na dobu určitou, dochází k přesunům zaměstnanců na jiné pracovní pozice, kumulace pracovních činností, k rotacím mezi pracovními pozicemi a jiným formám co nejvyššího využití interního potenciálu. Firmy celkově snižují stav personálu (29,3 % propouští, 26,4 % tuto možnost zvažuje), a to z 87,9 % v rovině THP, 69 % v úrovni dělníků a výrobních pracovníků, z 22,4 % v úrovni managementu.

V oblasti pracovní doby došlo ke zkracování pracovního týdne a využití tzv. částečné nezaměstnanosti (§209 Zákona č.262/2006 Sb., Zákoníku práce).

Další změny, ke kterým společnosti přistoupily, jsou např. omezení dohod o pracovní činnosti a o provedení práce, omezení přesčasových hodin, ukončení spolupráce s personálními agenturami nebo nařízení čerpání náhradního volna.

Studie přináší přehled úsporných opatření, která firmy v České republice uskutečnily během roku 2008 a 2009, tedy zároveň i poměrně podrobný nadčasový návod, kde hledat možné úspory v oblasti řízení lidských zdrojů. Možná důležitější je přitom ale způsob, jakým jsou úsporné kroky realizovány. Jejich neuvážené a nepromyšlené užití může mít pro zaměstnance a firmy závažné důsledky.

4. Důsledky úspor v oblasti řízení lidských zdrojů na trhu práce

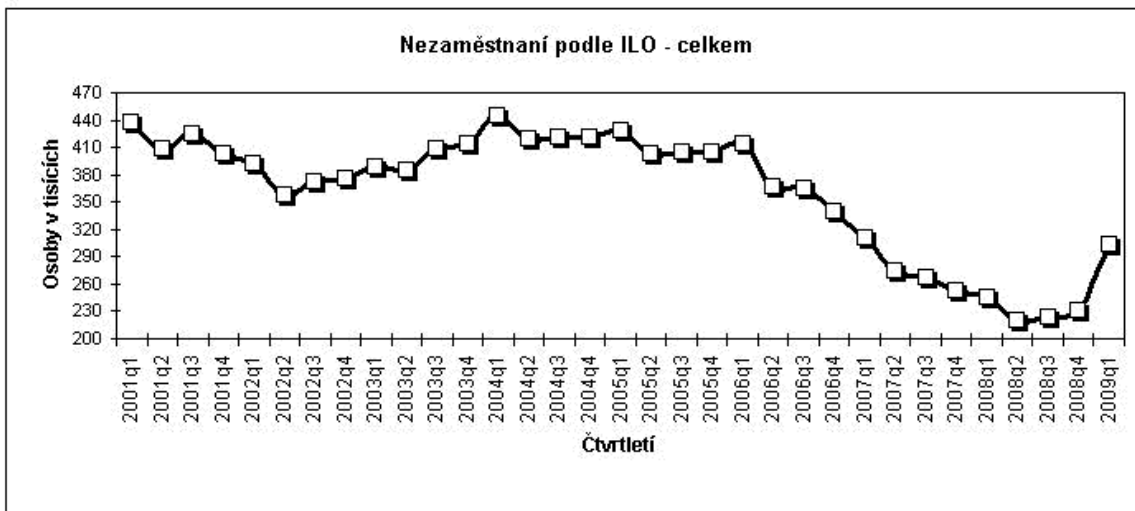
4.1 Negativní důsledky

S masivním propouštěním zaměstnanců je samozřejmě spojen výrazný růst nezaměstnanosti v České republice oproti období 2006 - 2007, kdy byla česká ekonomika na vzestupu. S omezováním variabilních složek mezd či snižováním základních mezd pak souvisí výkyvy ve výši průměrné mzdy – ke konci roku 2008 došlo k nárůstu vlivem výplat odstupných hromadně propouštěným zaměstnancům, v roce 2009 však prozatím došlo k jejímu poklesu.

Obrázek č.2

VÝVOJ POČTU NEZAMĚSTNANÝCH

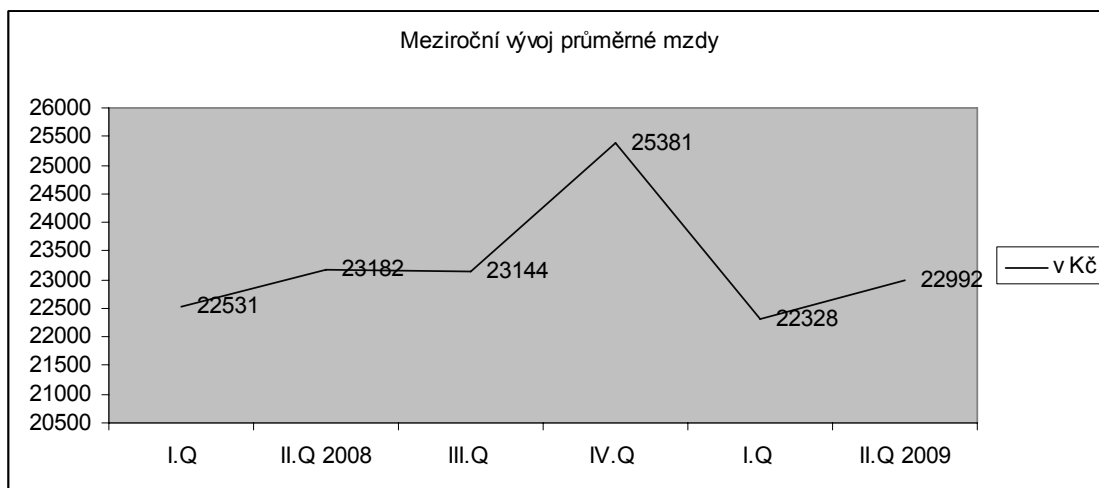
Území: Česká republika



Zdroj: převzato z internetových stránek Českého statistického úřadu.

<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3101-09>

Obrázek č.3



Zdroj: převzato z internetových stránek Českého statistického úřadu.

<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3101-09>

Zbrklé propouštění a škrtnání může navíc ve firmě vést k odchodu klíčových zaměstnanců (mnohdy jsou to ti nejschopnější a právě pro ně je tedy nejsnazší firmu opustit a najít si jiné zaměstnání). Někdy je malý úspěch zaplacen příliš vysokou cenou a firma se šetřením připraví o něco, na čem stavěla svoji firemní identitu a kulturu. Firmy

by se spíše měly zaměřit na dlouhodobé strategické plány tak, aby z recese vyšly posíleny a byly schopny v případě ekonomického obratu nadále fungovat. Omezením rozvojových aktivit se mohou připravit o svoji konkurenční výhodu v oblasti lidských zdrojů.

4.2 Pozitivní důsledky

V oblasti náboru se bezesporu trh pracovních sil pročistil, firmy nyní mají možnost získat externě opravdu kvalitní kandidáty, kteří byli propuštěni z důvodu organizačních změn, ne pro své špatné pracovní výsledky. Kandidáti mají také realističtější požadavky – nenarůstá požadavek na mzdu, nehledají neotřelé zaměstnanecké výhody, jsou flexibilnější, ochotnější za práci cestovat, přístupní práci na dobu určitou i na zkrácený úvazek. Recese by mohla také přinést vyšší počet alternativních forem zaměstnávání (částečné úvazky, sdílení pracovních míst, projektové zaměstnávání, práce z domova - která přinese mimo jiné i úsporu na pronájem prostor).

Mnoho firem již nemá prostředky na nákup talentů zvenčí a obrací se konečně mnohem více ke svému internímu potenciálu – zaměřuje se více na interní sdílení znalostí a talent management. Firmy organizují více interních seminářů a školení, využívají ve větší míře seniorní pracovníky v roli mentorů.

Není výjimkou, že firmy využijí tento „klidnější“ čas na tzv. „úklid“ procesů, provedení organizačních a procesních auditů a k celkovému zefektivnění.

Pozitivním důsledkem je bezesporu i zvýšení produktivity ve firmách – je nutné udělat stejné množství práce v menším počtu zaměstnanců. Personalisté a manažeři se musí naučit více využít možnosti svých podřízených, kumulovat pracovní pozice, rotovat zaměstnance a dát si námahu s hledáním místa, kde lze z konkrétního zaměstnance vyžiskat opravdu co nejvíce.

5. Role manažera lidských zdrojů v období recese

Zajímavé je přitom sledovat proměnu role personalistů, manažerů lidských zdrojů, HR ředitelů (HR = human resources, lidské zdroje). Zatímco v minulosti byl pod pojmem „úsek práce a mzdy, kádrový útvar“ apod. chápán personalista pouze jako administrativní pracovník, postupně docházelo k posunu ve firemní hierarchii blíže k roli správce personálních procesů, přes manažera alespoň rovnocenného s ostatními vedoucími pracovníky ve firmě, až po strategického partnera vedení jako člena vrcholového managementu firmy. V době recese se právě k úseku řízení lidských zdrojů obrací vedení firmy, aby společně hledali možnosti úspory a lepšího využití firemního potenciálu. V ideálním případě pak společně i strategicky plánují jednotlivé kroky tak, aby nepřinesly firmě zkázu ani během recese, ale ani poté v době, kdy bude moci na trh vyrazit posílena. Kdo jiný by měl znát odpovědi na otázky: jak zvýšit efektivitu společnosti, jak zamezit fluktuaci, jak udržet ve firmě klíčové a talentované zaměstnance, jak postupovat při propouštění a další.

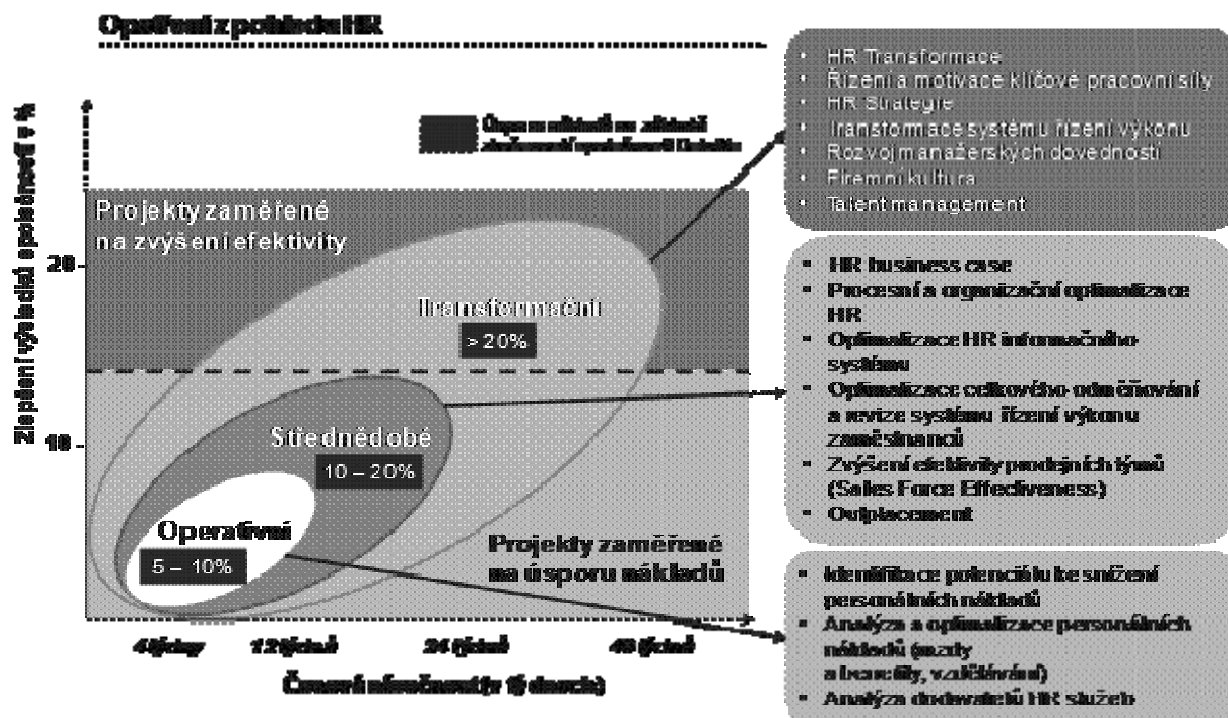
Poradenská společnost Deloitte dokonce přímo nabízí několik kroků jako návod pro úsek řízení lidských zdrojů, jak systematicky postupovat v případě hledání úspor

v personální oblasti¹, a to prostřednictvím otázek, na které by si měly firmy v první fázi odpovědět:

- Identifikace potenciálu ke snížení personálních nákladů: vydáváte příliš mnoho prostředků na mzdy a zaměstnanecké výhody bez požadované návratnosti ve formě výkonu či motivace zaměstnanců?
- Analýza a optimalizace nákladů na vzdělávání: vynakládáte prostředky na vzdělávání efektivně?
- Analýza a optimalizace nákladů na dodavatele personálních služeb: zajišťujete interně nebo outsourujete některé ze služeb, např. zpracování mezd, nábor? Jsou tyto služby efektivní?
- Procesní a organizační optimalizace řízení lidských zdrojů: poskytuje vaše personální oddělení efektivně a kvalitně své služby? Je váš tým na úseku řízení lidských zdrojů schopný pokrýt všechny požadavky vrcholového managementu, liniových manažerů i řadových zaměstnanců?
- Optimalizace personálního informačního systému: využíváte efektivně váš personální informační systém (HRIS)? Skutečně využíváte všechny možnosti, které váš HRIS umožňuje a za které dodavateli platíte?
- Optimalizace celkového odměňování a revize systému řízení výkonu zaměstnanců: jak je provázán výkon firmy s výkonem zaměstnanců a jejich odměňováním? Je systém odměňování spravedlivý, konkurenceschopný a skutečně motivující?
- Zvýšení efektivity prodejních týmů: jsou vaše prodejní týmy výkonné? Mají prodejci dostatečné dovednosti? Máte vysokou fluktuaci v prodejním týmu? Jsou prodejci dostatečně motivováni?
- Outplacement: jakým způsobem vaše společnost přistupuje k propouštění zaměstnanců?
- Řízení a motivace klíčové pracovní síly: přemýšlíte nad možnostmi růstu vaší společnosti? Máte dostatek schopných lidí, kteří vám to umožní? Nepřetahují vám jiné firmy právě teď vaše klíčové zaměstnance?
- Personální strategie: je vaše personální strategie propojená s celofiremní strategií? Jsou vaše personální procesy efektivní? Zatěžuje liniové manažery personální administrativa?
- Rozvoj manažerských dovedností: disponují vaši manažeři dostatečnými manažerskými dovednostmi? Jakým způsobem umí řídit své podřízené, projekty, náklady?
- Talent management a plánování pracovní síly: odcházejí vám klíčoví lidé? Jak jste na tom s firemní demografickou situací? Odejdou vám schopní lidé v nejbližších letech do důchodu?
- Firemní kultura: jak je na tom Vaše firemní kultura? Jakým způsobem informujete své zaměstnance a jak jim představujete hlavní změny v současné době?

¹ KYMLÍČKA, P., VESELÍK, Z. *Využijte krize ve svůj prospěch*. Praha, 2009. <http://kariera.ihned.cz/c1-37805350-vyuzijte-krize-ve-svuj-prospech>

Obrázek č.4



Zdroj: převzato z Kymlička P., Veselík Z. : *Využijte krize ve svůj prospěch*. Praha, 2009.

<http://kariera.ihned.cz/c1-37805350-vyuzijte-krize-ve-svuj-prospech>

6. Případová studie z firmy OLHO-Technik Czech s.r.o.

Firma OLHO-Technik Czech s.r.o. se zabývá výrobou plastových komponentů pro automobilový průmysl a sídlí v Janovicích nad Úhlavou (plzeňský kraj, okres Klatovy)². Koncem roku 2008 se celosvětová hospodářská recese projevila na výrazném snížení zákaznických objednávek a poklesu výroby v české pobočce, který trval do poloviny roku 2009 a poté byl vystřídán neustálým kolísáním v produkci.

Jak bylo řečeno výše, i zde se personální náklady brzy staly pro firmu terčem pozornosti a právě v této oblasti byla vedením společnosti hledána možnost finančních úspor³. Mezi konkrétní kroky, které firma uskutečnila, patřilo např.:

- vyhlášení částečné nezaměstnanosti (páteční odstávka),
- kumulace pracovních činností, rotace a přesuny mezi pracovními pozicemi tak, aby firma udržela zaměstnance s vysokým potenciálem ve firmě,
- změna v plánování směn (přechod ze třisměnného provozu na dvanáctihodinové směny ve zkráceném pracovním týdnu),
- zrušení půlročních bonusů u technicko-hospodářských pracovníků,

² Více informací o firmě na internetových stránkách www.olho-group.com

³ Autorka pracuje ve firmě OLHO-Technik Czech s.r.o. na pozici personální manažerky a přináší tak čtenáři pohled do výrobní společnosti.

- zrušení odměny za odpracování plného fondu pracovní doby,
- omezení výdeje pracovních oděvů pouze na pracovní pozice, u kterých plní zároveň funkci ochranných pomůcek,
- zrušení odměny za přivedení nového zaměstnance,
- omezení placené pracovní pohotovosti na nezbytné případy,
- uzavírání pracovních smluv pouze na dobu určitou,
- omezení spolupráce s personální agenturou,
- omezení rozpočtu na školení a vzdělávání.

Přestože firma byla nucena provést nepopulární úsporné kroky, nebyla tím nijak výrazně narušena firemní kultura. Firma totiž dodržela nezbytné zásady a postupovala velice citlivě, uvážene a se zaměřením na budoucí strategii, což se následně velice vyplatilo.⁴

Všechny změny byly totiž podpořeny vedoucími pracovníky a důkladně komunikovány mezi zaměstnanci (pravidelné informační schůzky napříč celou firemní strukturou); zaměstnanci byli např. osloveni, aby v rámci soutěže sami hledali a navrhovali možnosti úspor, které kolem sebe vidí; týmový duch firmy byl podporován různými neformálními společenskými a sportovními akcemi, které nebyly financovány z rozpočtu firmy, ale svépomocí zaměstnanců (maškarní, vítání jara, fotbalový turnaj, tenisový cup atd.); pozornost firmy se obrátila k těm, „kteří jsou na tom hůře než my“ (zaměstnanci se sami podíleli na charitativní sbírce pro Janovický Klokánek – fond ohrožených dětí, byl jim prezentován projekt Unicef Adoptuj panenku, nebo činnost Fair Trade); na recepci firmy byly zveřejněny kroniky OLHO od počátku působení v České republice, aby si zaměstnanci uvědomili, co jsme dosud společně vybudovali; bylo vydáno speciální číslo firemního časopisu s mottem „jediný, na koho se ve špatné době můžeme spolehnout, jsme my sami“; v oblasti vzdělávání vznikl projekt OLHO akademie, který spočívá v organizaci interních školení za pomoci vlastních interních lektorů tak, aby i s omezeným rozpočtem nedošlo ke stagnaci atd.

Na uvedené případové studii je možné dokumentovat, že pokud jsou úsporná opatření provedena šetrně, dobře zkomunikována mezi zaměstnanci, je srozumitelné a pravdivě vysvětlen jejich účel a jsou provedena s jasnou návazností na budoucí strategii firmy, nemusí být zaměstnanci chápána jako „zlo“ a jejich poškozování v oblasti finančního a nefinančního odměňování.

Závěr

Ačkoliv je doba recese pro úsek řízení lidských zdrojů nelehká, protože zpravidla jsou prvním útvarem, od kterého se požadují prokazatelné úspory, mělo by recesi zároveň chápat jako zajímavou příležitost. Personalisté se díky ní mohou naučit více pracovat s potenciálem firmy a naučit sebe i manažery neustále hledat interní rezervy. Dosud bylo snazší nenamáhat se s jejich hledáním uvnitř firmy, ale pouze vytvořit zadání a nechat úsek řízení lidských zdrojů zakázku splnit „nákupem“ zaměstnanců zvenčí, o finanční stránku takového postupu se všichni začali zajímat až v době recese. To samé platí i pro další personální procesy – neefektivní investice do vzdělávání zaměstnanců, nedostatečné a příliš formální hodnocení zaměstnanců, chybějící zaměření se na výkonnost, nedostatek

⁴ ZÍKOVÁ, Š. *Jak přežít krizi a nepohřbit firemní kulturu*. Praha, HRM, 2010, roč. 6, č.1, s.44-46.

personálního controllingu jako nástroje vyhodnocení efektivity procesů a návratnosti investic, nedostatečná interní komunikace atd. Především je to pro personalisty šance přiblížit se liniovému managementu a vedení společnosti, vybudovat prestiž a atraktivní značku úseku řízení lidských zdrojů, stát se business partnerem, získat důvěru managementu a naučit se s ekonomickému jazyku, kterému manažeři rozumí – předkládat tzv. tvrdá data (jak zvýšit výkonnost, výnos na zaměstnance, fluktuace v nákladech, náklady na školení a vzdělání – investice do lidí, finanční ztráty při odchodu klíčových zaměstnanců atd.) – tato schopnost pracovníky úseku řízení lidských zdrojů posílí a v budoucnu bude jejich předností, která jim pomůže udržet svoji roli.

Literatura

- [1] KYMLIČKA, P., VESELÍK, Z. *Využijte krize ve svůj prospěch*. Praha, 2009.
<http://kariera.ihned.cz/c1-37805350-vyuzijte-krize-ve-svuj-prospech>
- [2] SKALOVÁ, J. *Krize jako šance pro trh práce*. Praha, HRM, 2009, roč.5, č.3, s.30-32.
- [3] HEWITT ASSOCIATES: *Vliv finanční krize na HR v České republice*. Praha, ,
březen 2009.
- [4] ZÍKOVÁ, Š. *Jak přežít krizi a nepohrbit firemní kulturu*. Praha, HRM, 2010, roč.6,
č.1, s.44-46.

Možnosti úspor v době recese v oblasti řízení lidských zdrojů

Mgr. Šárka Zíková

Abstrakt

Článek pojednává o možnostech úspor v oblasti lidských zdrojů během období hospodářské recese. Oddělení řízení lidských zdrojů je zpravidla prvním úsekem, v němž hledá management možnosti finanční úspory. Obvykle jde např. o zrušení náboru, omezení investic do školení a vzdělávání, nebo omezení nabízených zaměstnaneckých výhod. Ze článku vyplývá, že pokud jsou úsporné kroky podnikány uvážlivě a s jasným strategickým záměrem, jsou zaměstnanci daleko pozitivněji přijímány. Období recese je bezesporu pro úsek lidských zdrojů obtížné, ale může být zároveň využito jako šance pro vybudování jeho značky, zvýšení prestiže a změnu role směrem ke skutečnému business partnerství vůči vedení společnosti.

Klíčová slova: úspora; řízení lidských zdrojů; zaměstnanec; recese.

Possibility of saving in the time of recession in human resources management

Abstract

This article deals with possibilities of saving money in human resources area in the time of economic recession. Human resources is always the first department, who management ask to offer possibilities of financial saving. Many of them like restriction of recruitment, investment to training or benefits, are usuall, but if all of them are made really strategicaly and advisedly, they are from employees more positive accepted . The time of recession can be hard for HR department, but it could be chance to raise the brand of HR, raise his prestige and change its role to real business partnership.

Keywords : saving; human resources management; emloyee; recession.

JEL classification : M520

Autor :

Mgr.Šárka Zíková

Personální manažerka: firma OLHO-Technik Czech s.r.o., Rozvojová zóna 555, 340 21 Janovice n.Ú.

Doktorand: VŠE, Podniková ekonomika a management, specializace Management, Personální řízení

Tel. : +420 777 022 438

E-mail : sarka.zikova@olho-technik.cz