

Možnosti úspor v HR

Opatření firem v oblasti HR v době ekonomické krize se odráží především ve snižování stavů zaměstnanců a omezení počtu pracovních míst, nejen globálně, ale i v České republice. Přestože se recese v naší zemi ještě plně neprojevila, čelí již česká ekonomika některým projevům strachu z jejího příchodu. Firmy mají možnost uspořit na HR – kromě propouštění a stop stavů v nábořech nových zaměstnanců – i dalšími škrty v rozpočtu, a to díky tomu, že krize je dočasná a některé výdaje lze krátkodobě omezit, aniž by to výrazně zasáhlo fungování firmy.

v současné ekonomické situaci



Podle odborníků na Českou republiku a její ekonomiku ještě krize plně nedolehla, přesto již můžeme některé projevy pozorovat. V žádném případě není důvod podléhat hromadné panice, ale připravit úsporná řešení, která firmě pomohou přestát hubenější měsíce, aniž by se výrazně omezil její provoz. Tato preventivní opatření jsou dočasná, a má se s nimi tak i pracovat, tj. uvážlivě připravit firmu na úsporné fungování ve všech jejích složkách. Jednou z nich jsou i lidské zdroje.

Omezení počtu pracovních míst

Omezení investic se v současnosti týká především nábore nových pracovníků a počtu stávajících pracovních míst. Situace je taková, že nejjistější pozici mají zaměstnanci na středních postech, nejvíce se propouštějí řadoví pracovníci profesí s nižším vzděláním a vrcholový management. Není to takový paradox, jak se na první pohled může zdát. Firma v jistém úhlu pohledu v pasivním stavu může omezit nízké pozice, které lze při opětném zvýšení výroby poměrně snadno nahradit. Vzhledem k tomu, že se v nejbližší době s ohledem na celosvětovou situaci neplánují ani investice do rozšiřování a vývoje, nepotřebuje v této fázi ani top management. V podstatě stačí, aby na tato místa byli dosazeni lidé, kteří umějí udržet stávající chod a náklady na ně jsou nižší. Jestliže si chce firma ještě více pojistit to, že recesi přečká s minimálními ztrátami, má možnost zavést další dočasná opatření, která přinesou úspory.

Úspory v HR

Zaměřit se na lidské zdroje lze i jinak než jen omezováním pracovních pozic. Ty si nejlépe udrží loajální zaměstnanci, kteří pracují v jedné firmě co nejdéle. Zaměstnanci si to uvědomují, což je znát ze snižujících se fluktuací. I stálých a loajálních pracovníků, kteří o své místo nepřijdu, se ale opatření dotknou: pocítí je na výplatní pásce. Výzkumy však ukazují, že není nutné se obávat úplného zmrznutí platů, půjde jen o dočasné zpomalení růstu průměrných mezd.

Další položkou, která se dotkne zaměstnanců a jejich konta, je možné krácení nebo dočasné přerušování vyplácení benefitů, odměn a prémie. U těch, kdo mají přímá procenta z prodeje, to vyplyne ze situace: snižuje se poptávka, a tím i příjmy. Ostatní mohou tato opatření očekávat od vedení firem, které mohou uspořit nemalé finance. Zaměstnavatel by ovšem měl situaci zaměstnancům citlivě vysvětlit s tím, že tento postup jim dává určitou jistotu, že o práci nepřijdu.

Omezit výdaje, které se přímo dotýkají zaměstnanců, lze i v oblasti dalších benefitů (příspěvky na důchodové pojištění, životní pojištění, zdravotní a relaxační pobyty, příspěvky na dovolenou, sportovní aktivity, kulturní programy apod.). Na tento postup nelze pohlížet tak, že firma ztrácí na zaměstnavatelské atraktivitě, ale tak, že takto se chová firma, která se o své zaměstnance dokáže postarat za každé situace. Zaměstnavatel zde musí využít svých měkkých dovedností a nevyvolávat mezi zaměstnanci zbytečně napjatou atmosféru.

Efektivní řešení v případě, že chce firma udržet kvalitní zaměstnance, ale potřebuje omezit výdaje, je obsadit nižší posty těmi, co zaujímají vyšší. Špičkoví pracovníci se hledají náročněji, déle a jejich zaškolení je výrazně dražší než těch na nižších či středních pozicích. Toto dočasné opatření může přinést výhody oběma stranám: zaměstnanec má jistotu místa a zaměstnavatel neztratí zaměstnance, ani investice, které do nich vložil, a ušetří na přijímání nových sil.

Jen nutné investice

V kontextu fungování firmy, jejího běžného provozu a rozvoje dovedností lze omezit investice do nového vybavení a modernizace firmy, a služební cesty, zvláště letecké, nahradit internetovou konferencí. Odložit nebo realizovat v nízkonákladové podobě se dají i jednorázové či pravidelné kongresy. Na určitý čas je možné pozastavit další školení a vzdělávání; oblíbené a právem řečeno efektivní teambuildingy lze transformovat v méně nákladné a situovat je do sídla firmy (bez pronájmu sálu, ubytování a částečně stravování zaměstnanců a výdajů na další aktivity spojené s teambuildingem). Náklady na firemní benefity v podobě rautů, snídaní, večeří nebo oblíbených celofiremních her lze z rozpočtu zcela vyškrtnout: firma tím na oplátku nabízí silnější zázemí a možná i uvolněnější atmosféru s vidinou jistoty.

Nejen stálí zaměstnanci, ale také outsourcing

V přehledu možných úspor se lze podívat nejen na interní zaměstnance, ale také na ty externí, nebo na celé outsourcované oblasti. Co by firmám dočasně nemělo příliš uškodit, jsou částečná omezení investic do PR a reklamy, vytvářející a udržující image firmy nebo jejích produktů. Omezit je možné vlastní prezentací, odložit tvorbu nových webových stránek, nebo je zprovoznit v základní variantě a na rozšířenou je pouze připravit. Variantou je i neinvestovat do reklamy vůbec, není pro firmu lukrativní.

„Efektivní řešení v případě, že chce firma udržet kvalitní zaměstnance, ale potřebuje omezit výdaje, je obsadit nižší posty těmi, co zaujímají vyšší.“

Musíme si uvědomit, že trh se nezastavil, pouze částečně omezil. Avšak jistý čas lze spoléhat na předchozí prezentaci firmy a sílu setrvačnosti. Otázkou zůstává, do jaké míry tyto investice omezit, abychom uměle neprohlubovali hospodářský pokles a nedostali se do bludného kruhu, v němž každý šetří na investicích, jež živí jiné firmy. Zpětná reakce by byla ta, že budeme muset snižovat další náklady. Této kontraproduktivně by se měl každý zaměstnavatel snažit vyhnout. Podobná situace nastává i v oblasti inovací, a to ve všech složkách firemního fungování. Zastavením inovací firma ztrácí na své konkurenceschopnosti; jako dočasné řešení však může posloužit k tomu, aby za čas bylo vůbec co rozvíjet.

Těžko říct, jak se přesně zachovat v období krize. Relevantní je pečlivě zvážit všechny možnosti a firmu a zaměstnance zaopatřit tak, aby měli co největší jistotu co nejmenších ztrát. Vzhledem k tomu, že ani odborníci si netroufají předvídat, jak přesně bude ve své plné síle recese v naší zemi probíhat, neboť dohady se pohybují na širokém poli možností, je důležité nepropadat všeobecné panice, ale s klidnou hlavou vytvořit rezervy a záruky. Odložit nebo dočasně zrušit vše, co je možné, nedopřávat si luxus, a tím zajistit standard. Zároveň se snažit zůstat konkurenceschopnými a s některými opatřeními nakládat opatrně, například s odchodem klíčových lidí. Krize je opravdu jen dočasnou záležitostí a nejde jen o to ji přestat, ale také – pokud možno – v rámci ní a hlavně po ní prosperovat. Některá omezení investic by mohla být kontraproduktivní. Jedním příkladem, jak lze i v době ekonomické krize flexibilní reakcí na současnou situaci prosperovat, je – i přes omezení nákladů na vzdělávání – investice do koučinku zaměřeného na dobu současné krize.

Mgr. Jaroslava Rezlerová
Manpower Česká a Slovenská republika

Jaroslava Rezlerová

absolvovala FF UK, obor český a francouzský jazyk a literatura. Na univerzitě v Lille a na VŠE Praha získala titul DESS (obdobu MBA). Pracovala ve společnosti Michelin Česká republika, kde byla zodpovědná i za lidské zdroje a marketing. V letech 1997–2001 pomáhala při zakládání a rozvoji Francouzsko-české obchodní komory. Od roku 2001 působí jako generální ředitelka Manpower Česká republika a od října 2007 je zodpovědná i za aktivity Manpower na Slovensku. Je zakládající členkou a v současné době viceprezidentkou Asociace poskytovatelů personálních služeb, která se podílí na změně legislativy pracovního práva směrem k větší otevřenosti a flexibilitě.

