

LIDSKÉ ZDROJE ZA ČASŮ KRIZE

BORIS JANČA

Masaryk University, Faculty of Economics and Administration, the Czech Republic

Abstract in original language:

Příspěvek se zabývá vybranými aspekty lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů v aktuálním období ekonomické recese. Po úvodním zdůvodnění významu lidských zdrojů v průběhu krize se věnuje praktickým problémům sdruženým do pěti kategorií: strategie, přijímání a propouštění zaměstnanců, motivace a atmosféra na pracovišti, vzdělávání a rozvoj a pracovní výkon.

Key words in original language:

Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, krize.

Abstract:

The paper is about selected aspects of human resources and human resources management nowadays at time of recession. After the short opening reasons of importance of human resources during crisis it is dealing with applied problems divided into five categories: strategy, hiring and firing of employees, motivation and atmosphere at work, education and development and job performance.

Key words:

Human resources, human resources management, crisis.

1. ÚVOD

S ekonomickou krizí je spojeno mnoho otázek nejen z oblasti ekonomie, ale s přesahem do řady dalších oblastí společnosti i vědy. Z oblasti práva to může být např. problematika konkurzu a insolvenčního řízení, poskytování veřejné podpory nebo snahy o úpravu pracovního zákoníku směrem k jednoduššímu propouštění zaměstnanců.

Právě personální stránka věci je možná tím faktorem, který činí krizi tak zajímavou i pro běžného člověka. Snížení výroby, hrozba deflace ani toxické balíčky finančních derivátů by se bez hrozby ztráty pracovního místa do rozhovorů v domácnostech nedostaly.

Řada zaměstnavatelů v uběhlém půl roce řešila, v současnosti řeší a (bohužel) zřejmě nějaký čas ještě bude muset řešit problém přílišné zaměstnanosti ve své organizaci. Důvodem je pokračující pokles ekonomiky (současné prognózy Evropské komise hovoří o poklesu české ekonomiky o 2,7 procent v roce 2009 a v roce následujícím počítají s růstem o 0,3 procent, tedy téměř se stagnací)¹ a po odeznění recese a stagnace také očekávatelná navazující restrukturalizace a konsolidace některých odvětví – ať již vlivem jejich další neperspektivnosti a neuplatnitelnosti jejich produktů, výrobků a služeb, na trhu, nebo vlivem například fúzí provedených za účelem snížení nákladů a odstranění duplicitních činností.

¹ European Commission: Economic Forecast Spring 2009, retrieved 5. 5. 2009 from http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15048_en.pdf.

Vedle této „lidské“ roviny však existují ještě dva důležité body, podtrhávající význam lidí a v podniku či jiné organizaci pak jejich lidských zdrojů v nestandardních ekonomických podmínkách. Prvním z nich může být problematika ocenění firem, resp. jejich „lidského kapitálu“. V členění dle Edvinssona² (respektive švédské firmy Skandia, jejíž přístup popisuje), je tržní hodnota firmy tvořena jejím finančním kapitálem a kapitálem intelektuálním³, tvořeným znalostmi, zkušenostmi, organizačními technologiemi, vztahy se zákazníky ad.

Ve chvíli, kdy se finanční část kapitálu snižuje (hodnota akcií padá o desítky procent, zboží je neprodejné atp.), zvyšuje se relativní podíl intelektuálního kapitálu (který se bude snižovat pomaleji, neboť je tvořen stálejšími prvky, než je např. cena na burze). Intelektuální kapitál je v citovaném členění dále tvořen kapitálem lidských a strukturním (který v jemnějším členění posléze zákaznickým a organizačním ad.). Zejména lidský kapitál (znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců), ale i z velké části i strukturální (viz jeho zákaznická složka, vztahy se zákazníky) přímo odvisí od lidských zdrojů podniku. Změna relativního podílu intelektuálního kapitálu tak získávají na důležitosti také lidské zdroje.

Současné standardní účetní postupy neumí příliš stanovit hodnotu intelektuálního kapitálu; je otázkou, zda uvedená změna vah vyvolaná finančními problémy nezapříčiní také změnu přístupu k jeho „tvrdému“, číselnému podchycení.⁴

Druhým bodem může být přirovnání podniku ke koni, který stojí na svých čtyřech nohou tvořených lidskými zdroji, informačními zdroji, materiálními zdroji a zdroji finančními. I za normálních okolností jsou dle Josefa Koubka, autora přirovnání, nejdůležitější a nejsilnější nohou lidské zdroje: tato noha vykračuje první (byť následovaná informačními zdroji) a určuje tak směr a tempo.⁵ Dodejme, že ve chvíli, kdy dvě nohy (materiální a finanční) zchromnou, nezbyvá než na zbývajících dvou, aby koně svým vlastním úsilím posunovaly dále.

2. PRAKTICKÉ PROBLÉMY LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBDOBÍ EKONOMICKÉ KRIZE

Tento příspěvek z výše uvedených důvodů poukazuje na některé problémy spjaté s lidskými zdroji, které za „běžného stavu věcí“ nejsou sice méně důležité, ale rozhodně nejsou natolik palčivé jako dnes – a to jak vyžadovanou rychlostí řešení, tak následky, které špatné či žádné

² Edvinsson, L.: Developing intellectual capital at Skandia, In Long Range Planning, 1997, 30, 3, pp. 366–373.

³ Edvinssonovo členění samozřejmě není jediné možné; s různými podoby lidského, znalostního, intelektuálního atp. kapitálu pracují i jiné přístupy. Viz např. Stewart, T. A.: The wealth of knowledge, London: Nicholas Brealey Publishing, 2001, 379 p., ISBN 1-85788-287-3; či Bontis, N.: Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital, In International Journal of Technology Management, 1999, 18, 5/6/7, pp. 433–462.

⁴ K současnému přístupu českých odborníků k oceňování a vykazování intelektuálního kapitálu viz např. Zouharová, J.: Hledání paradigmatu ve znalostním managementu, In Ekonomické znalosti pro tržní praxi 2008, Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2008, pp. 643–648, ISBN 978-80-87273-00-5.

⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2007, 399 p., ISBN 9788072611683.

řešení může způsobit. Autor sice vychází zejména z praktických zkušeností několika podniků, které měl v poslední době příležitost pozorovat blíže, podložení relevantními odbornými zdroji však nechybí. Protože, jak bylo poukázáno výše, je problematika lidských zdrojů aktuálně obecně významná, chce ji autor otevřít a přiblížit i na tomto povětšinou úzce právnickém fóru – v roli zaměstnance či zaměstnavatele se nacházel, nachází nebo bude nacházet zřejmě většina zúčastněných.

2.1 STRATEGIE

Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy podnikové cíle; cíle pak v této souvislosti vnímáme jako žádoucí budoucí stavy, kterých má podnik dosáhnout.⁶ Ačkoli by se mohlo zdát, že proběhlá velmi rychlá a neočekávaná změna (nejen) ekonomického prostředí je argumentem proti strategickému řízení, můžeme uvažovat i opačně: tato změna vyžaduje i změnu strategie podniku, případně její vypracování, pokud podnik dosud žádnou strategii jasně stavenou neměl. Jen tak může podnik přijímat konzistentní a jasná rozhodnutí, která budou v souladu s jeho možnostmi, cíli i prostředím.

Součástí strategického řízení je samozřejmě i stanovení personální strategie. Existuje již více nástrojů, které umožňují efektivně propojit vrcholové strategické cíle podniku (v zásadě tedy dlouhodobý zisk a přinášení hodnoty vlastníkům) s cíli v oblasti personální (i v dalších dílčích oblastech): jmenujme aktuálně populární Balanced Scorecard (BSC) autorů Kaplana a Nortona⁷ či již v jiné souvislosti zmíněný, odlišně laděný ale pro strategii použitelný systém firmy Skandia zvaný Skandia Navigator⁸. BSC zahrnuje personální oblast zejména ve své „čtvrté perspektivě“ učení se a růstu, Skandia Navigator v „lidském zaměření“ (human focus).

Dobře zpracovaná a aktualizovaná strategie může organizaci pomoci stanovit si jak další dílčí postup a kroky, tak měřítko, pomocí kterých pozná, zda se jí daří je naplňovat. Ty se samozřejmě mohou či musí týkat také lidských zdrojů a mohou být dobrou pomůckou např. pro určení, kolik a kterých lidí bude muset z podniku odejít a které si naopak musí organizace ponechat, a další personální otázky.

Při stanovování cílů a strategií je možné užít také dalších technik, např. techniky scénářů, backcastingu (tedy stanovení žádané podoby budoucnosti a tomu přizpůsobených postupů)⁹ jako alternativy k běžnému forecastingu (tedy odvozování budoucnosti z aktuálních trendů) ad.

⁶ Keřkovský, M., Vykypěl, O.: Strategické řízení, Praha: C. H. Beck, 2002, 172 p., ISBN 80-7179-578-X.

⁷ Kaplan, R. S., Norton, D. P.: Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: Management Press, 2001, 267 p., ISBN 80-7261-037-6.

⁸ Edvinsson, L., Malone, M. S.: Intellectual capital, New York: HarpersCollins Publishers, 1997, 225 p., ISBN 0-88730-841-4.

⁹ Na „domácí“, environmentální půdě tohoto přístupu je na příkladě principů udržitelné společnosti popsán česky v Kulhavý, V.: Backcasting jako přístup k strategickému plánování, In Sborník z III. Mezinárodní Baťovy doktorandské konference, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007, pp. 66–76, ISBN 978-80-7318-529-9.

2.2 PŘIJÍMÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání a propouštění zaměstnanců je standardním úkolem řízení lidských zdrojů uváděným v kterékoli učebnici. Zatím co za běžných a zejména růstových časů je pro podnik důležitější (vzhledem k frekvenci výskytu) nábor a výběr zaměstnanců, za krize se do hledáčku dostává spíše propouštění – a to i kvůli přímým ekonomickým nákladům s hromadnějším propouštěním spojeným.

Standardní zákonné odstupné obnáší částku ve výši tří měsíčních platů (resp. průměrného výdělku, může být ve smlouvě se zaměstnancem sjednáno i vyšší), k tomu je třeba přičíst ve většině případů alespoň z části také plat během dvouměsíční výpovědní lhůty – zaměstnanec ve výpovědi je obtížné motivovat (ten naopak může demotivovat pracovníky, kteří v podniku zůstávají), prioritní je pro ně hledání nového zaměstnání atd. Na některých pozicích (např. obchodník) je takovýto zaměstnanec obtížně představitelný a zaměstnavatel proto volí (v zásadě oprávněný) postup, že po doručení výpovědi již zaměstnanec na pracoviště vůbec nechodí. V takovém případě podnik nese po 5 měsících náklady téměř v plné výši (snížené např. o režijní náklady daného pracovníka – telefonní platby atp.), aniž by za něj daný zaměstnanec již přinášel nějakou hodnotu. I při jednotkách propouštěných (nehledě na počty v desítkách a výše) se přímé náklady propouštění mohou vyšplhat do milionových částek.

Po oživení ekonomiky pak podnik nese náklady znovu – tentokrát na vyhledání, výběr, přijetí a zejména zapracování nového pracovníka, které se opět projeví ve výši několika měsíčních platů. Nepřímé náklady pak tvoří ztráta znalostí, přetrhané vztahy se zákazníky, nové budování firemní kultury a podobně (viz koncepce intelektuálního kapitálu zmíněná výše).

Na místě je tedy zvážení jiných alternativ, např. ponechání zaměstnance na částečný, nižší úvazek, pokračování v jiné pracovně-právní formě atd. Zde však zaměstnavatel často naráží na nízkou „ekonomickou gramotnost“ zaměstnanců a jejich nepochopení pro uvedené změny.

V neposlední řadě je při propouštění zaměstnanců důležitá volba klíče výběru propouštěných zaměstnanců. Postup od služebně nejmladších nemusí být ten nejlepší; už jenom proto, že služebně starší zaměstnanci mohou zvažovat v blízkém časovém horizontu svůj odchod sami (např. z důvodu pocíťované „nutnosti“ změny místa po více letech). Vodítkem může také již zmíněná strategie, která umožní – s výhledem do budoucnosti a jejich potřeb – tento klíč stanovit.

2.3 MOTIVACE A ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI

Zaměstnanci, kteří v organizaci stále pracují, potřebují být ke své práci motivováni (obzvláště, je-li po nich v rámci úsporných opatření žádán vyšší výkon za nižší mzdu). Důležitým motivačním faktorem se za těchto okolností může stát pocit jistoty,¹⁰ nejistota (vzbuzovaná například nutností propouštět, kterou si zaměstnanci uvědomují, avšak vedení společnosti ji odmítá přiznat) může naopak působit demotivačně. Představa, že pracovník bude v obavě o své místo pracovat více, aby ukázal svou nepostradatelnost, nemusí platit nebo se alespoň

¹⁰ Viz již – nyní bez ohledu na kritiky této teorie – poněkud zlidovělá hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa, ve které potřeba bezpečí-jistoty patří (dle autora teorie) pravděpodobně mezi „základní“. Citováno dle Nakonečný, M.: Motivace lidského chování, Praha: Academia, 1996, 270 p., ISBN 80-200-0592-7.

nemusí navenek projevit – zjednodušeně od určité výše motivace úroveň podávaného výkonu klesá.¹¹

Neméně důležitým faktorem je atmosféra na pracovišti. Nejen proto, že sama působí (jako všechny sociální prvky) na stimulaci a motivaci, ale také jako důležitý předpoklad např. pro rozvoj tvořivosti, jak je popsáno dále.

Nutnost posílit motivaci a zároveň snížit náklady na motivační systém může podnik podnítit k používání nových nástrojů – např. systému kafeterie či vyššího využití neformálních postupů.

2.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Investice do vzdělávání a rozvoje bývají ve firmách jednou z prvních oblastí, kterých se dotkne nutné ořezávání výdajů. V krátkodobé perspektivě je toto řešení únosné, neboť se neprojeví ihned na výkonu a konkurenceschopnosti dané organizace. Z dlouhodobého hlediska se však jedná o krok méně šťastný. Vhodně zvolené investice do vzdělávání (dostáváme se opět ke stanovení strategie organizace) mohou organizaci dlouhodobě posílit a umožnit jí využít nakonec krize ke svému prospěchu – a vzdělávání a rozvoj se tak stávají skutečně investicí do budoucnosti firmy.

Ve standardním cyklu vzdělávání (identifikace potřeb – plánování – realizace – vyhodnocení)¹² získávají na důležitosti i fáze dříve v praxi často opomíjené: analýza potřeb s navázaným stanovením jasných cílů a vyhodnocení. Stanovení jasných a pro podnik důležitých cílů konkrétního vzdělávacího programu je pro podnik důležité nejenom z pohledu efektivity (cena vzdělávání je při omezených zdrojích relativně vyšší), ale také pro zdůvodnění potřeby vzdělávání zaměstnancům. Ti mohou jinak nabýt dojmu, že firma v obtížné situaci investuje své peníze na špatné místo nebo že je vzdělávací program ztrátou času vzhledem k objemu práce, kterou mají vykonat. Kvůli relativně vyšší nákladnosti je nutné více a na vyšších úrovních vyhodnocovat efektivitu provedeného vzdělávání; pro charakter investice může být samozřejmě nejvhodnější ukazatel ROI či obdobný, je-li možné je vyčíslit.¹³

Vhodným nástrojem pro podporu vzdělávání a rozvoje může být v takovéto situaci finanční spoluúčast zaměstnanců, kteří si zároveň zlepšují své postavení na nejistém trhu práce, zařazení vzdělávacích programů do motivačního systému kafeterie atp.

¹¹ Tzv. Yerkes-Dodsonův zákon. Viz Nakonečný, M.: Motivace lidského chování, Praha: Academia, 1996, 270 p., ISBN 80-200-0592-7.

¹² Obdobně např. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2007, 399 p., ISBN 9788072611683; či Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002, 856 p., ISBN 8024704692.

¹³ K problematice vyhodnocování vzdělávání v podniku viz články autora Janča, B.: Alternativní přístupy k hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků, In Ekonomické znalosti pro tržní praxi 2008, Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2008. pp. 208–217, ISBN 978-80-87273-00-5; a Janča, B.: Evaluace firemního vzdělávání a rozvoje – problémy a možnosti, In CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Bařovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, ISBN 978-80-7318-812-2.

2.5 PRACOVNÍ VÝKON

Organizace může (či dokonce musí, chce-li přežít) žádat od zaměstnance nejen více práce, ale také práci odlišnou od původní. Nemusí jít pouze o nové činnosti, přebrané např. od propuštěných pracovníků, ale také o nový přístup k práci a nový důraz na kreativitu pracovníků, vyvolaný v duchu hesla „inovuj nebo zemři“ zvýšenou potřebou inovací nutných pro jeho přežití.¹⁴ Zde již nevystačíme se základními přístupy řízení pracovního výkonu¹⁵ a musíme sledovat jemnější prvky.¹⁶

Dostáváme se tak opět k otázce motivace a pracovního prostředí vůbec, tak obtížně za krize udržitelného. Dle výzkumu Teresy Amabile a Stevena Kramera¹⁷ mají (u intelektuální práce) zásadní vliv na pracovní výkon pozitivní emoce, to zda máme „dobrý den“. Zatím co hrozba ztráty práce a nával povinností převzatých od bývalých kolegů nám přivodí spíše den špatný, pozitivní emoční stav může zprostředkovat potěšení z práce, příjemné vnímání práce, týmu či vedoucích. Nejvíce však dle uvedeného výzkumu motivuje pokrok, pocit schopnosti pohnout se vpřed. Zde již může nastoupit zaměstnavatel a podporovat výkon zaměstnanců nekladením zbytečných překážek (např. byrokratickým), pouštěním nápadů do realizace, jasně stanovenými cíli atp.

Vzhledem k novým pracovním úkolům je třeba také sledovat, zda pracovníci disponují všemi potřebnými kompetencemi (ve smyslu znalostí, dovedností a schopností a postojů) a zabezpečit jejich nutný rozvoj.

3. ZÁVĚR

Příspěvek zdůrazňuje několik – na základě výše zmíněné praktické zkušenosti vybraných – bodů a k podrobnějšímu prostudování odkazuje čtenáře na citované zdroje.

Jedná se o problémy v oblasti strategie organizace (a samozřejmě dílčí strategie v oblasti lidských zdrojů), přijímání a propouštění zaměstnanců, motivace pracovníků (včetně atmosféry na pracovišti), jejich odměňování, další vzdělávání a rozvoj a problematika pracovního výkonu (zahrnující nejen nutnost vyšší produktivity práce, tedy jeho zvýšení, ale také nové požadavky na způsob a obsah práce).

Literature:

- Amabile, T. M., Kramer, S. J.: Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance, In Harvard Business Review, 2007, 85, 5, pp. 72–83, ISSN 0017-8012.

¹⁴ Zřejmě obecně nejznámějším příkladem překonání krize pomocí nového výrobku jsou přehrávače iPod firmy Apple.

¹⁵ Např. Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu, Praha: Management Press, 2004, 212 p., ISBN 807261116X.

¹⁶ Viz např. Chadt, K: Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi, Praha: 1. Vox, 2009, 89 p., ISBN 9788086324753.

¹⁷ Amabile, T. M., Kramer, S. J.: Inner Work Life: Understanding the Subtext of Business Performance, In Harvard Business Review, 2007, 85, 5, pp. 72–83, ISSN 0017-8012.

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002, 856 p., ISBN 8024704692.
- Bontis, N.: Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital, In International Journal of Technology Management, 1999, 18, 5/6/7, pp. 433–462.
- Edvinsson, L.: Developing intellectual capital at Skandia, In Long Range Planning, 1997, 30, 3, pp. 366–373.
- Edvinsson, L., Malone, M. S.: Intellectual capital, New York: HarpersCollins Publishers, 1997, 225 p., ISBN 0-88730-841-4.
- European Comission: Economic Forecast Spring 2009, retrieved 5. 5. 2009 from http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15048_en.pdf.
- Chadt, K: Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi, Praha: 1. Vox, 2009, 89 p., ISBN 9788086324753.
- Janča, B.: Alternativní přístupy k hodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků, In Ekonomické znalosti pro tržní praxi 2008, Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2008. pp. 208–217, ISBN 978-80-87273-00-5.
- Janča, B.: Evaluace firemního vzdělávání a rozvoje – problémy a možnosti, In CD s recenzovanými příspěvky z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2009, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, ISBN 978-80-7318-812-2.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.: Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku, Praha: Management Press, 2001, 267 p., ISBN 80-7261-037-6.
- Keřkovský, M., Vykypěl, O.: Strategické řízení, Praha: C. H. Beck, 2002, 172 p., ISBN 80-7179-578-X.
- Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu, Praha: Management Press, 2004, 212 p., ISBN 807261116X.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2007, 399 p., ISBN 9788072611683.
- Kulhavý, V.: Backcasting jako přístup k strategickému plánování, In Sborník z III. Mezinárodní Baťovy doktorandské konference, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007, pp. 66–76, ISBN 978-80-7318-529-9.

*Dávid R., Neckář J., Sehnálek D., (Editors). COFOLA 2009: the Conference Proceedings, 1. edition.
Brno : Masaryk University, 2009, ISBN 978-80-210-4821-8*

- Nakonečný, M.: Motivace lidského chování, Praha: Academia, 1996, 270 p., ISBN 80-200-0592-7.
- Stewart, T. A.: The wealth of knowledge, London: Nicholas Brealey Publishing, 2001, 379 p., ISBN 1-85788-287-3.
- Zouharová, J.: Hledání paradigmatu ve znalostním managementu, In Ekonomické znalosti pro tržní praxi 2008, Olomouc: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2008, pp. 643–648, ISBN 978-80-87273-00-5.

Reviewer:

Simona Trávníčková

Contact – email:

b.janca@econ.muni.cz