

REENGINEERING OF HUMAN RESOURCES

DOMINIK ŽENATÝ

Masaryk University, Faculty of Law, the Czech Republic

Abstract in original language:

Příspěvek popisuje všechny nezbytné restrukturalizační kroky, které musí být udělány ve společnostech, kde je jedinou známkou řízení lidských zdrojů (HR) jsou pracovní smlouvy, aby mohly být naplněny základní oblasti HR, jakými jsou například odměňování, řízení kariéry a pod. Zároveň řeší právní a ekonomické otázky spjaté s procesem restrukturalizace podniku a jeho HR.

Key words in original language:

Reengineering, lidské zdroje, HR, restrukturalizace, pracovní právo.

Abstract:

This thesis is describing all the necessary restructuring steps that have to be done in a company where the only sign of Human Resources (HR) is an employment contract to fulfill all the HR essential areas such as benefits, career options, etc. It also considers all the legal and economical aspect of the changes throughout the process of reconstruction of a company and its HR.

Key words:

BPR, HR, labor law.

1. ÚVOD

Problémy, které dříve byly ve společnostech skryty, nyní, při silném tlaku aktuální finanční krize vyplouvají na povrch a stávají se aktuálními. Postupná změna od převisu poptávky nad nabídkou se postupně mění na převis nabídky nad poptávkou. Zatím co dříve vyráběli společnosti produkty bez inovací a bez problémů s odbytem po mnoho desetiletí, nyní je tlak okolí nutí k neustálým změnám a také k tlaku na ceny. Reengineering je způsob jak „mít dostatečně pružnou organizaci, aby byla schopna se rychle přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám, dostatečně plochou, aby byla schopna obstát i v té nejostřejší cenové konkurenci, dostatečně inovační, aby její výrobky a služby byly neustále technicky na výši, a dostatečně oddanou posláním poskytovat svým zákazníkům maximum kvality a služeb.“¹

Vezmeme-li v úvahu základní zdroje, tak jak je chápe ekonomická teorie, tedy půdu, kapitál a práci, pak můžeme lokalizovat i základní problémy, které přináší ekonomická krize současnosti. Půda, která postupem času ztratila na své důležitosti, protože již není nutné budovat obří strojírenské podniky a i zemědělství dosahuje mnohem vyšších výnosů a nepotřebuje tedy tolik půdy jako dříve, se stává dostupnou komoditou a pouze cena odlišuje jednotlivé lokality (samozřejmě pomineme-li například investiční pobídky regionů apod.). Kapitál se také postupem času stává dostupnějším a získávání prostředků na podnikání je tak otevřenější širšímu poli subjektů. Avšak přesný opak je možno vysledovat u práce. Neustále

¹ Hammer, M., Champy, J. et al: Reengineering – radikální proměna firmy, str. 15

se skloňují pojmy nezaměstnanost, propouštění a mnohé další, ale podíváme-li se na situaci ze strany druhé, ze strany zaměstnavatele, tak zjistíme, že zajistit pro podnikatelské plány práci je nejtěžší úkol ze všech tří jmenovaných.

Nalezení kvalifikované, ochotné, věrné a cenově dostupné pracovní síly se stává čím dál tím složitější. Relativně vysoká podpora v nezaměstnanosti, zaměstnávání „na černo“ a mnohé další faktory komplikují možnost najímání pracovní síly z pohledu ekonomického. Ještě horší situace je ale z pohledu právního. Složité procesy propouštění zaměstnanců, široká práva zaměstnanců a další skutečnosti silně ovlivňují ochotu subjektů k najímání pracovní síly.

Je dobře, že existují instituty ochrany zaměstnance vůči zaměstnavateli. Koneckonců je to jeden ze znaků demokratického rozvinutého státu, který si takové instituty může dovolit. Otázkou jen zůstává míra jejich uplatňování a limitní hranice, kterou systému dokáže unést.

2. CO JE TO REENGINEERING?

Reengineering je v nejjednodušším pojetí změna. Změna v uvažování společnosti, ve struktuře společnosti, v chápání pojmu výroba a výrobní postup a v mnohém dalším. Reengineering je představa, jak bych co dělal, kdybych mohl začít znovu od nuly. Je to metoda, která staví na novém principu chápání výroby (výrobou v tomto případě rozumíme veškeré výkony vedoucí k uspokojení zákazníka, tedy nejen výrobky, ale také služby). Na rozdíl od dřívějších postulátů (reprezentovaných nejvíce autorem myšlenky Adamem Smithem), které vidí výrobu jako souhrn jednotlivých činností, chápe reengineering výrobu jako proces. Každá činnost tak není individuálním, ohraničeným a definovaným úsekem, ale je součástí celého procesu. „Pojmem proces prostě míníme soubor činností, jež – vzaty vcelku – vytvářejí výslednou hodnotu pro zákazníka“.²

Základem reengineeringu, zcela logicky, je rozklíčování procesů nutných k uspokojení potřeb zákazníka a jejich zasazení do celku. Proto je nejen nutné si klást otázky typu Proč vykonáváme tuto činnost? K čemu je výsledek práce tohoto člověka?, ale také sledovat ukazatele nejen v měřítku divizí a oddělení, ale i v měřítku celé společnosti. A v neposlední řadě je nutné objevit zákazníka každého procesu (u výroby automobilu je zákazníkem kupující, ale nutné je určit i nižší procesy a jejich zákazníky; například kdo je zákazníkem procesu úklidu kanceláře).

Pro ilustraci chápání společnosti jako jednotného procesu postačí následující příklad: „Letadlo jedné velké mezinárodní letecké společnosti bylo jedno odpoledne přistaveno k opravě na letišti A, ale nejbližší mechanik, který byl pro jeho opravu dostatečně kvalifikován, pracoval na letišti B. Manažer na letišti B odmítl mechanika odpoledne poslat na letiště A, protože po provedení opravy by mechanik musel přespat v hotelu a hotelový účet by musel být hrazen z rozpočtu letiště B. A tak mechanik byl na letiště A vyslán až druhý den ráno, aby stihl letadlo opravit a přitom se ještě týž den mohl vrátit domů. Letadlo v hodnotě mnoha milionů dolarů by nečinně odstaveno, letecká společnost ztratila na tržbách statisíce dolarů, ale rozpočet manažera letiště B nebyl zatížen sto dolary za hotelový účet. Manažer letiště B nebyl

² Hammer, M., Champy, J. et al: Reengineering – radikální proměna firmy, str. 11

blázen, ani lajdák. Dělal přesně to, co se od něj očekávalo: sledoval a minimalizoval své náklady.“³

3. CO JE TO PERSONALISTIKA (NEBOLI HUMAN RESOURCES)?

Personalistika je teoretická a věda a zároveň praktická oblast v rámci společností, zabývající se lidskými zdroji a jejich řízením. Pod touto definicí tedy najdeme nejen nejčastěji zmiňovaný nábor zaměstnanců, ale také jejich motivaci, hodnocení, právní pozadí (ať už ve formě pracovních smluv nebo například vnitřních předpisů společnosti), ale také propouštění či převádění apod.

V praxi českých firem je právě oblast lidských zdrojů, či personalistiky, dlouhodobě podceňovanou oblastí. Vzhledem k historicky dobré dostupnosti kvalifikované a často i levné a na nekvalitní pracovní prostředí zvyklé pracovní síly se vyvinula nechuť investovat do této oblasti finanční či časové prostředky. Častým jevem je tedy personalistika na úrovni výběru kandidátů a podepisování pracovních smluv (a velmi často se jedná o smlouvy „nátlakové“ či obsahující ustanovení na hranici zákona nebo i za ní, s tím, že zaměstnavatel doufám, že zaměstnanec si „nic nedovolí“, protože o práci stojí a vůli zaměstnavatele se podvolí). Současná finanční krize tuto situaci zlepšila, pro kvalifikované pracovníky, ale zachovala nadále velkou převahu zaměstnavatele nad nekvalifikovaným dělníkem (což je situace, kterou i přes veškerou snahu zákonodárců, lze jen těžko vyrovnávat).

Vztah pracovního práva a personalistiky je velmi úzký. Pracovněprávní předpisy nám definují rámec, ve kterém se personalistika může pohybovat. Změna, kterou přinesl nový zákoník práce ve smyslu zásady co není zakázáno je dovoleno, tento prostor rozšířila oproti původnímu zákoníku práce. Avšak i nadále zůstává pracovní právo nepřekročitelným rámcem vymezujícím prostor personalistiky.

4. AKTUÁLNÍ PROBLÉMY SPOJENÉ S KRIZÍ

Většina společností, ne-li dokonce všechny, společně s krizí vyslovují ve stejné větě slovní spojení „snižování nákladů“. A které náklady jsou ve společnostech tradičně nejvyšší? Jednoznačně nákladní mzdové a s nimi spojené ostatní náklady na zaměstnance. Nejjednodušší cestou ke snížení nákladů je snížení počtu zaměstnanců. Po nějaký čas se opravdu projeví snížení nákladů bez snížení výkonů (odběratelé budou i nadále, po nějaký čas, objednávat zboží i bez návštěvy obchodníka; zpožděné reklamace z důvodu nižšího počtu reklamačních techniků se, opět jen po nějaký čas, neprojeví v poklesech tržeb). Proto je tato cesta velmi často volena; navíc odůvodnění propouštění pomocí hospodářské krize je velmi vhodné a je možno jej „doplnit“ krácením benefitů pro ostatní zaměstnance či snižováním jejich prémie nebo dokonce i platů.

Z dlouhodobého hlediska je však propouštění zaměstnanců neefektivním způsobem krácení nákladů společnosti. Samozřejmě tato situace platí pouze za předpokladu, že výpadek v odběru je dočasný a není možné tuto hypotézu aplikovat na situace, kdy nedojde k obnovení odběru a společnost je rozhodnuta ukončit svoji činnost (v takovéto situaci se již není možno

³ Hammer, M., Champy, J. et al: Reengineering – radikální proměna firmy, str. 17

uvažovat efektivnost či neefektivnost propouštění, protože se jedná o jedinou možnost, jakou lze postupovat).

Investice, a nemusí být jen finanční, ale například investice času, kterou vložíme do lidského kapitálu, je navracena s vysokým „úrokem“. Kvalitní a věrní zaměstnanci pochopí, že v období krize budou dostávat za stejnou práci menší prémie, za předpokladu, že jim situaci někdo vysvětlí a že jim bude nabídnuto něco jiného na místo nižšího výdělku (samozřejmě je nutné najít takové hodnoty, které společnost budou stát méně peněz než výdělek zaměstnance a zároveň přinesou zaměstnanci užitek podobné hodnoty jako výdělek – někde se může jednat o neplacené volno jinde o výrobky společnosti směřované se zaměstnancem za nákladovou cenu vůči jeho „chybějícímu“ výdělku).

5. RESTRUKTURALIZACE PODNIKU POHLEDEM REENGINEERINGU LIDSKÝCH ZDROJŮ

Další možností je využití krize jako příležitosti. Zde potom oproti zrušení společnosti nebo propouštění zaměstnanců stojí možnost restrukturalizace či „přebudování“ společnosti. Právě ekonomické krize vždy vedou k restrukturalizacím společností a eliminaci společností, které nedokáží včas a řádně provést změny, a které tak nejsou schopné obstát v konkurenčním prostředí firem restrukturalizovaných.

Podíváme-li se na reengineering pohledem lidských zdrojů, tak jsme postaveni před několik možností, jak lze celou věc řešit. Můžeme rozpustit zaměstnance a do „nové“ společnosti přijmout zaměstnance nové. Můžeme původní zaměstnance převést na jinou práci (a daný proces spojit například s rekvalifikací, rozšířením odbornosti, apod.). Předchozí dva postupy můžeme společně kombinovat. Zároveň můžeme snížit počet zaměstnanců, část jejich mzdy dát zůstávajícím zaměstnancům, kteří nyní budou muset pracovat více, a část uspořit.

Budeme-li uvažovat o nejefektivnější možnosti, pak vzhledem k nákladům, které stojí přijetí a zaškolení nového zaměstnance, zjistíme, že nejlepší volbou je pouze převádění stávajících zaměstnanců v rámci společnosti. Nejen, že znají prostředí dané společnosti, její postupy a procesy, ale také znají dodavatele, odběratele a podnikatelské prostředí kolem společnosti; tyto všechny zkušenosti jim již nemusíme předávat a tím dochází k úspoře nákladů. Úskalím převodu zaměstnanců je přesně to samé, co je výše zmíněnou výhodou. Nechuť ke změně a neustálá touha po navrácení se „do starých kolejí“ vede ke zpomalování reengineeringu. Avšak při dostatečně dobře zvládnuté komunikaci (v tomto případě nejen komunikaci změny, ale celkové komunikaci celého reengineeringu, včetně souvislostí, příčin a důvodů) je možné omezovat tyto negativní vlivy a to za cenu menší, než-li zaškolování nových pracovníků (jediným nákladem je čas nadřízených, který je věnován vysvětlování a zdůvodňování reengineeringu jeho podřízeným).

Legální rámec daný zákoníkem práce tyto změny umožňuje. „Obsah pracovního poměru je možné změnit jen tehdy, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na jeho změně. Změnu pracovní smlouvy je nutné provést písemně. Za změnu pracovního poměru se považuje také jmenování na vedoucí pracovní místo podle § 33 odst. 3, k němuž dojde po vzniku pracovního poměru.“⁴ Změny, které nastanou v rámci reengineeringu, a které vedou ke změně náplně

⁴ §40 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

práce zaměstnance, by měly být právně ošetřeny dodatkem pracovní smlouvy (například formou nového popisu práce) a nebo je dostačující změna druhu práce (v mnoha společnostech je právě z těchto důvodů používáno obecných označení druhů práce, například „projektový manažer“, avšak toto zobecňování není možno doporučit s ohledem na možné zneužívání zaměstnavatelem; je možné jej mít ve smlouvě, ale pokud tomu tak je nutno doporučit přílohu smlouvy ve formě popisu pracovní pozice, který specifikuje danou práci).

Druhou efektivní možností je krácení veškerých „nemzdových“ nákladů spojených se zaměstnanci, jakými jsou například stravenky, služební telefony a jiné benefity. S tím, že zaměstnanci zůstanou i tak pracovat pro společnost, protože vidí „kritickou“ situaci na trhu práce. Tato možnost však může fungovat pouze jako dočasné opatření. Dlouhodobě narušuje stabilitu vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, a proto je neefektivní. Ideální je stabilizované prostředí, ve kterém má zaměstnanec pocit jistoty, pocit nadstandardního zacházení (stravenky a další benefity) a zároveň je hodnocen i dle výkonu.

V neposlední řadě je také možné restrukturalizovat celou zaměstnaneckou oblast do formu outsourcingu (najímání jiných společností na výkony typicky vnitrofiremní – například úklid, účtárna, ale i obchodní či marketingové činnosti) či agenturního zaměstnávání⁵, tak jak jej známe z praxe nadnárodních společností v ČR (zde je dána vyšší možnost „manipulace“ se zaměstnancem, ale oproti tomu se staví vyšší nejistota zaměstnance s jeho zaměstnáním, což bude akceptovat buď z důvodu, že o práci stojí a na podmínkách mu záleží méně a nebo z důvodu neznalosti povahy agenturního zaměstnání).

6. ZÁVĚR

Je tedy zřejmé, že aktuální finanční krize otevřela široké možnosti pro změny ve společnostech. Je tedy nutné tohoto „změnového“ období, kdy všichni změny očekávají a jejich prosazení je tedy jednodušší než v „nekrizové“ době, využít a provést reengineering i na poli lidských zdrojů.

Je čas pro celkové změny, nikoliv jen drobné úpravy pracovních smluv. Je třeba se zamyslet na celkovou koncepcí řízení lidských zdrojů v každé společnosti. Je potřeba jasně stanovit cíle reengineeringu, tak aby byl měřitelná a ukončitelný a aby se z něj nestala jen dlouhodobá změna, která bude střídána další změnou a celkově situace povede jen k destabilizaci společnosti. V případě menších společností, jichž se reengineering lidských zdrojů bude týkat nejvíce, je rozumné se spojit s konzultanty či agenturami, které mají zkušenosti z velkých společností a pomohou celý proces realizovat.

Nový zákoník práce vnáší velký díl smluvní svobody do pracovněprávních vztahů a je škoda dané situace nevyužít. Mimo pracovních smluv se stávají stále více používanými například kariérní dohody nebo smluvně dané odměny za dlouhodobé projekty. Podobné aktivity je zcela jistě potřebné ve společnostech rozšiřovat, protože napomáhají vyrovnanému vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a to ku prospěchu obou subjektů.

Dobrý personalista, který je často součástí vyššího vedení společnosti, je neopomenutelnou osobou (či oddělením) v reengineeringovaném systému lidských zdrojů. Právě on je pojítkem

⁵ §308 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

mezi jednotlivými fázemi procesu a je kontaktní osobou se zákazníkem procesu řízení lidských zdrojů, tj. zaměstnancem. Uchopíme-li reengineering jako způsob provedení změny od jednotlivosti k procesu, pak nám osoba personalisty, které je nejlépe ustanoven na začátku reengineeringu, tvoří hlavní osu, kolem které je změna vedena. Tato osoba, v ideálním případě empatická a s právním a (či) humanitním vzděláním, je hlavním zdrojem dobrých a dlouhodobých vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Právě personalista představuje (a čtenář mi snad odpustí malou nadsázku) novodobé odbory; je zkrátka odpovědný za maximalizaci „dobrých účinků“ v rámci pracovních vztahů.

Literature:

- Hammer, M., Champy, J. et al: Reengineering – radikální proměna firmy, Praha, 1996, 210 str., ISBN 80-85943-30-1
- Bělina M. et al: Pracovní právo, Praha, 2007, ISBN 978-80-7179-672
- Galvas, M. et al: Pracovní právo – 300 otázek a odpovědí, Brno, 2007, ISBN 978-80-251-1872-6
- Chládková, A., Bukovjan, P. et al: Personalistika – dvanáctero správného vedení personální agendy, Praha, 2009, 433 str., ISBN 978-80-7357-404-8
- Kahle, B. et al: Praktická personalistika, Praha, 2008, 242 str., ISBN 978-80-7310-035-5
- Martin, D. et al: Personalistika od A do Z, Brno, 2007, 419 str., ISBN 978-80-251-1496-4
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Reviewer:

Kateřina Červená

Contact – email:

zenaty@centrum.cz