

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium

2008–2010

Petra Nakládlová

Vliv ekonomické recese na oblast řízení lidí v organizacích

**The impact of the economic recession on the field of
human resources management in organizations**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce:.....PhDr. Renata, Kocianová, Ph.D

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

30. 6. 2010

Petra Nakládlová

Obsah

0	Úvod.....	7
1	Ekonomická recese a její vznik	9
1.1	Ekonomika a hospodářský cyklus.....	9
1.2	Hrubý domácí produkt jako indikátor ekonomické situace.....	12
1.3	Trh práce a jeho vlastnosti.....	14
1.4	Nezaměstnanost jako indikátor ekonomické situace	17
1.5	Celosvětová hospodářská recese (2007 – 2009?).....	19
2	Projevy recese v České republice – přehled ukazatelů	25
2.1	Vývoj HDP.....	25
2.2	Vývoj nezaměstnanosti	28
2.3	Vývoj inflace	29
2.4	Hlavní důsledky ekonomické recese pro Českou republiku	31
2.5	Politicko-ekonomická reakce na ekonomickou recesi v České republice.....	32
2.5.1	Protikrizová opatření - Národní protikrizový plán.....	33
2.6	Vliv ekonomické recese na podnikatelské prostředí	35
2.7	Společenská či mezilidská krize.....	39
3	Vliv ekonomické recese na oblast řízení lidských zdrojů.....	41
3.1	Systém řízení lidských zdrojů	41
3.2	Přehled přijímaných opatření v personalistice v důsledku ekonomických problémů firem.....	45
3.3	Změny jednotlivých personálních činností způsobené vlivem ekonomické recese na personální řízení ve firmách	51
3.3.1	Change management a role oddělení lidských zdrojů	51

3.3.2	Získávání a výběr zaměstnanců v období recese.....	55
3.3.3	Tendence k restrukturalizaci pracovních míst.....	57
3.3.3.1	Nutnost propouštění pracovníků	57
3.3.3.2	Mobilita zaměstnanců a alternativní pracovní úvazky.....	63
3.3.4	Optimalizace odměňování a revize systému řízení pracovního výkonu v období ekonomické recese	67
3.3.4.1	Nové přístupy v peněžním (mzdovém) odměňování.....	68
3.3.5	Změny v oblasti zaměstnaneckých výhod	70
3.3.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v době ekonomické recese.....	75
3.3.6.1	Změna v podnikovém vzdělávání v období ekonomické recese.....	75
3.3.6.2	Rozvoj pracovníků a jeho problematika v období ekonomické recese.....	78
3.3.6.3	Změny ve vzdělávání a rozvoji manažerů.....	82
3.3.7	Péče o zaměstnance	87
3.4	Loajalita zaměstnanců v období ekonomické krize	87
3.5	Změna produktů personálně-poradenských a vzdělávacích firem v době hospodářské recese	92
4	Závěr	94
5	Soupis bibliografických citací.....	99
6	Bibliografie.....	106
7	Přílohy	108

RESUMÉ

Tato práce pojednává o základních příčinách vzniku ekonomické recese dnešní doby (2007 – 2009?), její podobě a průběhu v České republice a o jejích důsledcích v podnikatelské oblasti. Stěžejní část diplomové práce se zaměřuje na vliv ekonomické recese (krize) na řízení a rozvoj lidí v organizacích. Věnuji se převážně tématu možných změn v personálních činnostech ve firmách a také v rolích personálních pracovníků a liniových manažerů. Obě tyto role jsou podstatnou součástí právě řízení a rozvoje pracovníků. Práce popisuje ekonomickou recesi z jedinečného pohledu oddělení lidských zdrojů, případně manažerů. Hospodářský stav firmy je základním předpokladem pro veškeré její aktivity. Nedostatek peněz ve firmě může výrazně omezit možnosti podniku i v oblasti personálního řízení, což bylo v podnikové praxi dnešní doby často velmi znát. V dobách ekonomické recese dochází k masivnímu propouštění, redukcí mnoha personálních činností, které souvisejí s péčí o zaměstnance, redukcí benefitů, změně odměňování atd. Většinou je tato situace doprovázena silnými emocemi, stresem, frustracemi a nedůvěrou v zaměstnavatele. Mnoho zaměstnavatelů si v dnešní době mohlo vyzkoušet roli krizového manažera a roli iniciátora a řízení změn. V důsledku ekonomické recese totiž firmy musely více či méně zvažovat svoji schopnost se na nové podmínky na trhu adaptovat.

Práce obecně charakterizuje stav české ekonomiky na základě makroekonomických údajů, které byly naměřeny během ekonomického poklesu. Tento hospodářský propad vznikl v důsledku celosvětové ekonomické recese. Důležitou částí práce jsou kapitola zahrnující informace o opatřeních, která organizace přijímaly v oblasti řízení lidských zdrojů. Významným informačním zdrojem pro tuto problematiku se stala zjištění z nejrůznějších studií, zahraničních i českých, které zpracovávaly konzultantské společnosti zabývající se řízením lidských zdrojů a také manažerskými funkcemi, činnostmi a kompetencemi.

SUMMARY

This diploma summarizes to readers the essential causes of origin of economic recession in these days (2007 – 2009), its form and run in the Czech Republic and its impacts in business area. The main part of my thesis deals with the impact of the economic recession (crisis) on human resources management and development of human capital. I pursue mainly the topic of change of personnel activities in companies, change of the role of human resources managers, associates and leading managers, which are the substantial part of HR management and development of the people. This work describes the topic of economic recession from the unique view of HR department or leading managers. Economic issues of the company present problems even for all activities within human resources management. The shortage of money restrains dramatically all possibilities of the firm in this area. In times of economic crisis the companies make decisions about layoffs, cutting of many personnel activities regarding employee's care and services, cutting of the benefits and about the change of rewarding system ect.. This situation is usually followed by strong emotions, stress, frustration and no-confidence. Many employers could have tried to experience their new role in position of a crisis manager, an initiator and a manager of changes.

The essay is a descriptive text which characterizes and documents the state of the Czech economic on the basis of macroeconomic data, measured during the recession, caused by the great international recession. The most important parts of this thesis work include information about restrictions and steps, which have been admitted by organisations within HR processes. For this purpose I analyzed and used the findings from Czech and foreign studies, which were elaborated by consulting companies that focus on HR management and management in general.

0 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá velmi frekventovaným tématem posledních dvou až tří let, ekonomickou recesí, často nazývanou krizí, a jejím dopadem do oblasti řízení lidských zdrojů.

Podnikatelský sektor musí nyní čelit nejrůznějším problémům právě v důsledku současné hospodářské recese. Ekonomická recese ovlivňuje s různou intenzitou podnikání všech, nicméně mnohem snesitelnější se stává pro ty, kteří se zpomalující ekonomice umí přizpůsobit a činí tak. Dnešní doba není pro nikoho jednoduchá. Obava z negativních důsledků recese ovlivňuje strategická rozhodnutí mnohých zaměstnavatelů, a hrozby recese nutí k zamyšlení i zaměstnance. Lidé, kteří poctivě pracují a vždy pracovali, se nyní obávají o své úspory, mzdy, svá pracovní místa, profesní budoucnost. Chovají se opatrněji, méně riskují, ale nutí je to zároveň chránit své jistoty. V rámci ekonomických cyklů se může měnit nejen práce manažerů, kteří musí zvažovat rizika, plánovat a realizovat strategická opatření a ještě vést své spolupracovníky, ale i práce pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů, a také personálních pracovníků. Manažeři lidských zdrojů by měli být připraveni na možnou změnu své role a na případné změny v personálních činnostech podniku. Střídání ekonomických cyklů, období konjunktury a pak zase období recese, znamená pro podniky zkrátka změnu, kterou se musí naučit řídit.

Cílem této práce je popsat obecné principy vzniku recese, vysvětlit její možné dopady a postihnout nejdůležitější změny způsobené touto recesí v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, zkrátka pohlédnout na celou situaci ekonomické recese optikou těch, kteří lidský kapitál v podniku řídí a rozvíjejí.

V první kapitole této práce se budu zabývat základními ekonomickými pojmy, které souvisí s ekonomickou recesí a jejím vznikem. Představím pojmy a veličiny, se kterými ekonomové pracují při určování ekonomického růstu či poklesu, a nastíním vznik celé hospodářské recese tohoto období. Kapitola

poskytuje základní orientaci v ekonomických pojmech v souvislosti s touto problematikou. Další navazující kapitola se zaměřuje na téma vlivu hospodářské recese v kontextu České republiky. Uvedu základní makroekonomické ukazatele České republiky, na kterých vysvětlím nejrůznější zákonitosti. Ukazatele slouží v první řadě k náhledu na stav ekonomiky České republiky. Tato kapitola shrnuje dopady recese na trh práce a také na podnikatelské prostředí. Vysvětluje, co znamená recese obecně pro organizaci. V další části práce spojuji faktor recese s činnostmi personalistů a činnostmi pracovníků a manažerů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Zaměřím se také na nejrůznější změny v personálních činnostech způsobené ekonomickou recesí. Práce je doplněna tabulkami a grafy s ekonomickým kontextem.

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D, jejíž praktické poznámky a připomínky považuji za velmi přínosné. Soustavně mě vedla k přemýšlení, aktivní práci a zdárnému dokončení této diplomové práce.

1 EKONOMICKÁ RECESE A JEJÍ VZNIK

Tato kapitola slouží jako teoretický základ pro vysvětlení celé dnešní ekonomické recese a jejích důsledků pro činnost podniků, následně i v oblasti řízení a rozvoje lidí v organizacích.

1.1 Ekonomika a hospodářský cyklus

Ekonomika jiným slovem hospodaření, je společenským jevem, který je důsledkem určitého ekonomického systému. Podle Vlčka (2005, s. 105) je ekonomický systém definován jako způsob organizace ekonomického života lidské společnosti. V ekonomickém životě jde tedy o hospodaření určitého ekonomického subjektu, který představují firmy, stát a domácnosti. Jedná se o chování subjektů v ekonomickém kontextu, to znamená např. co subjekt koupí, jak moc utrací, co nekoupí, kam investuje, jak šetří či spoří, jak vydělává.

Většina dnešních států a společností žije v tzv. ekonomice tržní, což je zjednodušeně řečeno ekonomický systém, který funguje na základě střetávání nabídky a poptávky, které vznikají potřebami a zájmy tržních ekonomických subjektů. Je to typický znak demokratické kapitalistické společnosti. Domácnosti jsou tvořeny jednotlivými členy, kteří mají vlastní ekonomické potřeby (jídlo, oblečení, záliby apod.), a hledají si proto způsoby získání těchto statků a služeb. Uspokojení těchto potřeb dosahují často tím, že smění svůj výrobní faktor (práci), kterým disponují, za peníze (mzda), které jim umožní potřebu naplnit. Firmy, podniky či organizace, ať už výrobní či poskytující služby, jsou zakládány za účelem zisku. Jsou to subjekty, které vyrábějí, ale také zároveň spotřebovávají výrobní faktory (půda, práce, kapitál). Stát většinou v podobě vlády a místních samospráv zastává roli tvůrce pravidel, v rámci kterých budou ekonomické procesy probíhat. Garantuje tedy ekonomické a právní podmínky. Stejně tak i stát má ale své potřeby, kterým přizpůsobuje svoji činnost. Mezi úkoly státu v ekonomice patří především zvyšování efektivnosti, spravedlnosti a stability ekonomického systému.

Co se bude vyrábět, pro koho a jak se bude vyrábět je určováno spotřebiteli. Tím, že některý statek koupí a jiný nekoupí, určují výrobcům, čemu se mají věnovat, co vyrábět a co za to nestojí. Jak se statky budou vyrábět, o tom rozhodují výrobci v rámci konkurenčního boje. Výrobci se snaží kombinovat jednotlivé výrobní faktory tak, aby při výrobě dosahovali minimálních nákladů. Nabídka a poptávka na trhu výrobních faktorů rozhoduje o tom, pro koho je produkce firem určena, kdo ji koupí. Firmy platí mzdy za využití práce lidí, tzv. rentu za využití půdy a úrok a dividendu za použití kapitálu. Tyto náklady hradí podniky ze zisku z prodaných výrobků, tedy z tržeb (Vlček, 2005, s. 100-101).

Hospodářský vývoj každé tržní ekonomiky probíhá podle ekonomických odborníků v cyklech. Období hospodářského růstu (expanze, konjunktury) je za určitou dobu vystřídáno obdobím hospodářské recese (kontrakce). Naopak období hospodářské recese je téměř pravidelně střídáno obdobím hospodářského růstu. Ekonomická recese není žádnou nedílnou nutností cyklu, krize či recese je obdobím přirozených oprav. Časový odstup mezi jednotlivými výkyvy (vlnami) ekonomické aktivity hospodářských cyklů nemusí být zcela pravidelný, ekonomové se proto zabývají různými druhy cyklů, v této práci ale nepovažují za důležité se těmito teoretickými druhy cyklů zabývat. Podle Zemánka (2005) nás období recese navštěvuje zpravidla jednou za 6-12 let. Meziroční poklesy či stagnace ekonomické aktivity, tedy nejrůznější období recese a stagnace, nemůžou nebo by neměly být takovým šokem či překvapením, jak prezentovala nejrůznější média. Nežijeme v žádném ideálním světě neustálého ekonomického růstu, ale spíše v určitém trendu ekonomického růstu, kde ale přesto dochází občas ke snížení ekonomické aktivity.

Ekonomové rozlišují čtyři základní fáze hospodářského cyklu, expanzi, vrchol hospodářského cyklu, kontrakci (recesi) a sedlo, neboli dno hospodářského cyklu. Tyto fáze si lze představit jako křivku, která plyne s časem. Křivka není pravidelná ani v časovém průběhu, ani ve velikosti výkyvů (vrcholy a dna).

Na vrcholu cyklu je ekonomická aktivita a výkonnost vzhledem obecnému trendu velmi vysoká. Všechny výrobní faktory jsou maximálně využívány, což je zdrojem růstu celkové produkce. Někdy je celková produkce dokonce ještě vyšší, než je trendová hodnota. Bývá to důsledkem práce lidí přes čas nebo nepřetržitým využíváním strojů.

Zcela naopak se v sedle cyklu odehrává situace nízké ekonomické aktivity vzhledem k potenciálním hodnotám trendu. Výrobní faktory jsou využívány relativně málo nebo nejméně.

Ekonomickým růstem, tedy expanzí, nazývají ekonomové období, kdy dochází k vzestupu hospodářského potenciálu dané země. K růstu dochází v souvislosti se zvyšováním reálného hrubého domácího produktu (HDP). Co se rozumí pod pojmem HDP, budu rozvádět v další podkapitole. Období hospodářské expanze je doprovázené výraznou investiční aktivitou firem, poklesem míry nezaměstnanosti, růstem platů, růstem cen nemovitostí, výrazným růstem cen akcií a mnoha dalšími jevy.

Recesí se rozumí hospodářský pokles. Pro její identifikaci se v současnosti požaduje pokles hrubého domácího produktu (HDP) ve dvou po sobě jdoucích čtvrtletích. Období hospodářské recese je spojováno s řadou jevů, například s pádem akciových indexů¹, úpadkem některých podniků, propouštěním zaměstnanců, zastavením nebo také snížením platů, propadem cen nemovitostí a celou řadou dalších a nepříjemných jevů. Nachází-li se nějaká ekonomika v recesi, znamená to, že se méně vyváží, utrací a také méně investuje.

O tzv. depresi nebo také krizi hovoří ekonomové tehdy, nachází-li se ekonomika delší dobu v sestupné fázi cyklu. Období, kdy se HDP nemění, se označuje pojmem stagnace.

¹ Ukazatel, který charakterizuje vývoj kurzů na akciovém trhu nebo určité jeho části podle odvětví.

Pro účely této práce i do jejího názvu jsem záměrně zvolila pojem ekonomická recese, který jsem se rozhodla preferovat před pojmem ekonomická krize. Všude okolo sebe slýcháme, čteme a určitým způsobem vnímáme slovo krize. Jelikož se domnívám, že je zcela normální a přirozené, že hospodářský svět prochází svými více či méně zákonitými cykly, nemyslím si, že by pojem krize byl zcela vhodným termínem pro dnešní situaci, alespoň pro Českou republiku. V řeči ekonomů je pojem recese vysvětlován jako pokles ekonomiky ve více čtvrtletích za sebou, tedy dvou a více. Pojmenování krize se užívá opravdu až v situaci, kdy se určitá ekonomika nemůže delší dobu z fáze recese dostat. Na základě makroekonomických údajů se můžeme snadno přesvědčit, že v České republice se opravdu nejednalo a nejedná o ekonomickou krizi. Recese je nejen ekonomická situace, která momentálně reálně v ekonomikách převládá, ale je to pojem, který dle mého názoru není zabarven dalšími emocionálními konotacemi a nevyvolává tolik paniku. Když se vysloví pojem krize, lidé jej často mohou považovat za příliš negativně zabarvený. Když se ale toto slovo začne stále častěji a častěji opakovat v médiích, lidé mohou mít pocit, že opravdu došlo k něčemu velice zlému, něčemu, co bude mít velký vliv na jejich pracovní i osobní životy. Vezmou-li to na vědomí, mohou se podle toho také začít chovat.

1.2 Hrubý domácí produkt jako indikátor ekonomické situace

Důležitým ukazatelem makroekonomické oblasti je hrubý domácí produkt (HDP), který je významným indikátorem výkonnosti ekonomiky. Makroekonomický ukazatel v podobě HDP je nejdůležitější veličina, která charakterizuje hodnotu výstupu ekonomiky jako celku (ekonomika určitého státu) za dané období, zpravidla za jeden rok.

Do výstupu hrubého domácího produktu zahrnujeme hodnotu veškerého zboží a služeb, od domů přes automobily až po nájemné či služby cestovních kanceláří, které byly vyprodukovány za určité časové období. Jedná se o součet hodnot veškerých finálních výrobků, nikoli meziproduktů, a služeb (statků) vyprodukovaných v zemi za dané období (Vlček, 2005, s. 285).

„Hrubý domácí produkt představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činností považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržních i netržních). Jde o propočtení v kupních cenách, za které jsou realizovány tržní výkony (tzn. včetně daní z produktů a bez dotací na produkty). U netržních služeb je přidaná hodnota vyjádřena jako souhrn náhrad zaměstnancům a spotřeby fixního kapitálu. Prvotní propočtení je provedeno v běžných cenách. Pro potřeby sledování vývoje s vyloučením vlivu změn cen následuje převod do průměrných cen předchozího roku, ze kterých se tzv. řetězením získají údaje ve stálých cenách roku 2000.“ (ČSÚ, 2010)

HDP se vyjadřuje v peněžních jednotkách, resp. v běžných tržních cenách, což znamená v cenách daného roku. Takto vyjádřený HDP nazýváme nominálním HDP. Nominální HDP se vyjadřuje se zahrnutím všech vlivů změn tržních cen, inflace apod. Pokud dochází k růstu inflace (znehodnocení měny, platíme více za výrobky), zvyšuje se i nominální HDP, i když se v daném hospodářství státu produkuje stále stejné množství výrobků a služeb. Z tohoto důvodu se zjišťují údaje o změnách tzv. reálného HDP. Tento ukazatel je schopen daleko přesněji zachytit celkovou hospodářskou aktivitu dané země. Reálný HDP představuje ukazatel ve srovnatelných, stálých cenách, v cenách určitého výchozího, základního roku, který je předem stanoven. V případě reálného HDP jsou všechny finální produkty oceňovány těmito stálými neměnnými cenami. Reálný HDP je „očistěný“ od inflace a zvýšení reálného HDP tedy naznačuje opravdový nárůst fyzického objemu produkce během daného období.

Měření HDP je založeno na systému národních účtů, které jsou obvykle zpracovávány jednotně podle metodiky OSN (Organizace spojených národů). Kromě analýzy to také umožňuje mezinárodní srovnávání jednotlivých zemí. Zjednodušeně se jedná o pět účtů: podnikový, účet domácností, účet státu, účet styku s cizinou a kapitálový účet. V rámci každého účtu se vlastně srovnávají vstupy a výstupy, resp. příjmy a výdaje (Co to je HDP?, 2010). Ekonomie nabízí

několik metod zjišťování HDP. Statisticky je hodnota HDP většinou měřena čtvrtletně a ročně. V České republice jeho hodnoty a přehledy zveřejňuje Český statistický úřad.

1.3 Trh práce a jeho vlastnosti

V rámci oboru andragogika a personální řízení skloňujeme pojem práce a trh práce ve všech pádech při řešení nejrůznějších problematik, v mnohých situacích a odlišných kontextech. Pohled, který ale přináší na toto téma ekonomie, je pro nás výchozí. Na trh práce můžeme nahlížet z pohledu makroekonomie i mikroekonomie. Makroekonomie se zabývá vzájemnými vztahy trhu práce a trhů ostatních (peněžní trh, trh zboží, zahraniční obchod, trh s nemovitostmi apod.). Snaží se zjistit, jak vztahy těchto trhů ovlivňují makroekonomické proměnné jako je nezaměstnanost, výše důchodů, hrubý domácí produkt apod. Mikroekonomie, v kontextu trhu práce, studuje chování dílčích ekonomických subjektů, tedy jednotlivců, domácností a firem na trhu práce. Trh práce je místem, kde jsou utvářeny podmínky zaměstnanosti prostřednictvím nabídky a poptávky.

Stranu nabídky tvoří lidé, kteří vykonávají práci proto, aby získali zdroje pro dostatečné uspokojování svých potřeb. Nabídkou práce se rozumí množství práce, které nabízejí domácnosti na trhu práce, je to rozhodnutí o tom, v jaké proporcii její členové rozdělí svůj čas, který mají k dispozici, na práci a odpočinek. Všichni volíme mezi pracovní činností a volným časem. Člověk se proto rozhoduje, zda výdělek získaný prací je adekvátní počtu hodin strávených prací, a zda pro něho není lepší využít volný čas. Volný čas je tedy pro každého člověka statkem, který mu přináší podobné uspokojení, jako ostatní spotřební statky.

Poptávka po práci je určena množstvím práce, které firma najímá při různých úrovních mzdové sazby. Poptávka po práci je určena příjmem z mezního produktu práce (MRPL). Podnik poptává takové množství práce, při kterém se příjem z mezního produktu vyrovná mezním nákladům na práci (mzdě). MRPL

představuje dodatečný příjem, který firma získává zaměstnáním dodatečné jednotky práce. V podmínkách dokonalé konkurence je MRPL určen na trhu daného výrobku jako součin ceny výrobku a mezního produktu práce ($P \times MPL$). V nedokonalé konkurenci se MRPL určuje součinem mezního příjmu a mezního produktu práce. Poptávku tedy značně ovlivňuje produktivita práce, která je ovlivněna tím, jak je člověk kvalifikovaný, množstvím a kvalitou kooperujících faktorů (procesy, spolupracovníci), technologií a managementem. Poptávka po práci je odvozenou poptávkou, závisí totiž na poptávce po výsledcích této práce. Proto se cena práce odvozuje i od ceny statků a služeb a nikoli naopak (Vlček, 2005, s. 244).

„Trh práce zajišťuje produkci a distribuci práce formou směnných vztahů mezi domácnostmi, které nabízejí práci a firmami, které práci poptávají. Výsledkem interakce nabídky a poptávky je cena tohoto výrobního faktoru - mzda. Trh práce představuje v tržním systému mechanismus, v jehož rámci jsou simultánně řešeny dva alokační problémy.

- 1) Firmám musí být nabídnuta požadovaná struktura pracovních sil, to znamená, že ekonomicky činné obyvatelstvo je třeba přiřadit ke konkrétním pracovním činnostem a rozmístit je tam, kde je výroba dislokována.
- 2) Zaměstnaným pracovním silám musí být, podle jejich podílu na vyrobené produkci, poskytnut peněžní příjem a navíc musí být (v rámci sociálního statusu) zaopatřeny i osoby žijící „legitimně“ mimo zaměstnání.“ (Vlček, 2005, s. 238)

Ideálním stavem na trzích je jeho rovnováha. Rovnováha na trhu práce (viz. Příloha A) vzniká při určité výši mzdové sazby, tzv. rovnovážné mzdě, která je dána průsečíkem tržní křivky poptávky a tržní křivky nabídky práce. Jde o vyrovnaní nabídky s poptávkou. Toto je ideální stav, který ve skutečnosti nenastává.

Faktory ovlivňující nabídku práce:

- reálné mzdy (současná i očekávaná úroveň),
- jmění, majetek,
- mimopracovní příjmy,
- demografický vývoj,
- míra ekonomické aktivity obyvatelstva (pracující obyvatelstvo/ obyvatelstvo celkem nebo pracující obyvatelstva v produktivním věku/ obyvatelstvo v produktivním věku v %),
- úroková míra,
- společenská tradice.

Faktory ovlivňující poptávku po práci:

- cena práce (mzdová sazba),
- poptávka po produkci vyráběné pomocí práce a cena této produkce,
- produktivita práce (tj. celkový výstup/pracovní vstupy),
- ceny ostatních vstupů (kapitálu, půdy),
- očekávané budoucí tržby,
- disponibilní, přebytečná pracovní síla (Regionální agrární komora královéhradeckého kraje, 2010, s. 7).

Mezi základní faktory, které ovlivňují nedokonalosti na trhu práce podle Macákové (1995, s. 164) patří strnulost nabídky práce, mzdová strnulost, mzdové tarify firem a omezení ze strany státu. Strnulost nabídky práce je způsobena tím, že trh práce je značně segmentovaný, tzn., že trh práce se rozpadá na dílčí trhy, na kterých se pohybují nekonkurenční skupiny pracovníků ve smyslu substituce práce. Práci lékaře nemůže dělat právník, dělník apod. Mzdová strnulost je zapříčiněna tím, že mzdy a platy mají tendenci reagovat daleko pomaleji na změny na trzích práce. Nerovnováha mezi nabízeným a poptávaným množstvím práce se vyrovnává postupně a pomaleji. Domácnosti volí mezi několika

kombinacemi sazeb mezd a rozsahem práce (plný úvazek, částečný úvazek, vedlejší pracovní poměr, nezaměstnanost apod.). Mzdové tarify firem jsou v kompetenci jednotlivých podniků. Firmy si velmi často vytvářejí určité tarify, mzdové struktury, které slouží ke spravedlivému odměňování podle jasných pravidel. Nedokonalost trhu práce je ovlivněna i omezeními ze strany státu, který má na starosti pracovněprávní zákonodárství, ze strany odborů, které se účastní kolektivního vyjednávání, ale i čistě tržními vlivy. Firmy např. udržují zaměstnanost nad efektivní míru proto, aby v budoucnosti měly kvalitní zaměstnance apod.

Ve vzájemné časové souvislosti vývoje HDP a většiny analyzovaných ukazatelů trhu práce lze vypožorovat časové zpoždění. Trh práce reaguje na ekonomický vývoj vždy s určitým zpožděním. Podle ekonomů je toto zpoždění odhadováno na dvě a více čtvrtletí, přičemž reakce za dvě čtvrtletí je už opravdu rychlá. Při proměnlivosti vývoje ekonomiky je pak velmi důležité, jak pružně a rychle se trhy práce v jednotlivých zemích zvládnou přizpůsobit novým podmínkám.

1.4 Nezaměstnanost jako indikátor ekonomické situace

Vzhledem k tomu, že ve většině případů je narušení rovnováhy na trhu práce spojeno s růstem počtu nezaměstnaných, je vývoj v oblasti nezaměstnanosti považován za jeden z hlavních sociálně-ekonomických problémů moderní společnosti. Z tohoto důvodu patří v rámci makroekonomických analýz k těm nejsledovanějším ukazatelům míra nezaměstnanosti (u), která je často definovaná jako procentuální podíl nezaměstnaných (U) na celkovém počtu ekonomicky aktivních obyvatel ($L+U$), což jsou všichni lidé, kteří pracují nebo nepracují, ale mohou. Pokud násobíme tento podíl stem, dostáváme míru nezaměstnanosti v procentech.

$$u = \left(\frac{U}{L+U} \right) * 100$$

Existuje několik typů nezaměstnanosti, které se liší důvody vzniku tohoto stavu. Takzvaná frikční nezaměstnanost je spojena s neustálým pohybem lidí, kteří přecházejí z jednoho zaměstnání do druhého se stejnou nebo podobnou kvalifikací. Tato nezaměstnanost je přechodná a krátkodobá. Strukturální nezaměstnanost je vyvolána většími změnami ve struktuře národního hospodářství. Tento typ nezaměstnanosti může trvat i více let a je spojen s nutností změny kvalifikace mnoha pracovníků. Cyklická nezaměstnanost je způsobena poklesem hospodářské aktivity, kdy je poptávka ze strany firem velmi nízká. Naopak jsou firmy nuceny své zaměstnance propouštět, protože by se jednoduše nemohly uživit. Přesně tento typ nezaměstnanosti způsobila ekonomická recese dnešních dnů. Trvá tak dlouho, dokud se ekonomika opět nedostane do konjunktury, tedy růstu.

Dobrovolná nezaměstnanost je stav, kdy počet nezaměstnaných je nižší nebo roven počtu volných pracovních míst. Dobrovolně nezaměstnaní dávají přednost něčemu jinému než práci, tedy volnému času, studiu nebo jiným činnostem, anebo jednoduše nechtějí pracovat za nabízenou mzdu. Nedobrovolná nezaměstnanost znamená, že počet volných pracovních míst je menší než počet uchazečů. Lidé jsou ochotni pracovat za mzdu, která na trhu práce převládá, ale nemohou najít zaměstnavatele.

„Za nezaměstnané jsou podle definice ILO považovány osoby, které v referenčním období neměly žádné zaměstnání, neodpracovaly ani jednu hodinu za mzdu nebo odměnu a aktivně hledaly práci, do které by byly schopny nastoupit nejpozději do dvou týdnů. Tato metodika je jednotná pro všechny členské země EU a poskytuje mezinárodně srovnatelné údaje. Je třeba respektovat skutečnost, že definice nezaměstnaných podle ILO se liší od definice uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce.“ (ČSÚ, 2010)

Přirozená míra nezaměstnanosti je nejnižší udržitelná míra nezaměstnanosti, kterou může ekonomika dosahovat, aniž by inflace vykazovala tendenci ke svému zvyšování nebo snižování. Mezi mírou zaměstnanosti a mírou

inflace totiž existuje nepřímo úměrná závislost. S rostoucí mírou nezaměstnanosti dochází k poklesu tempa růstu mezd a tím i cen, protože cenový růst je odvozován právě od růstu mezd. Naopak klesající míra nezaměstnanosti vyvolává rostoucí mzdovou a následně i cenovou inflaci (Vlček, 2005, s. 418). Tento vzájemný vztah naznačuje tzv. Phillipsova křivka.

Tímto faktem se dává politickým představitelům na vybranou, zda budou snižovat nezaměstnanost, přičemž vzroste inflace (zaplatíme za všechno více), nebo zda naopak bude centrální banka svými nástroji snižovat inflaci a poroste nezaměstnanost.

1.5 Celosvětová hospodářská recese (2007 – 2009?)

Každá událost má své příčiny a důsledky. Hospodářská recese či krize nevzniká bez důvodu. To, že lidé méně utrácejí, podniky eliminují své náklady a propouštějí, málo investují a v nejhorším případě krachují, má nějakou příčinu. V názvu této podkapitoly jsem záměrně zvolila otazník za rokem 2009. Je jisté, že recese se projevila v těchto letech, ale nikdo ještě neví, kdy přesně skončí. Na úrovních jednotlivých států až jednotlivých odvětví hospodářství to může být velmi individuální, recese odeznívá tu rychleji, tu pomaleji, ale v měřítku celosvětovém je konec ještě nejistý. Studium prvních příčin této recese, kterou podniky v Čechách pocítily naplno až v průběhu roku 2008, musíme začít ve Spojených státech amerických.

Na počátku roku 2008 se v českých médiích objevují první závažné zprávy v každodenním zpravodajství o tzv. hypoteční krizi ve Spojených státech amerických. Tato hypoteční krize má však své počátky už mnohem dříve. První příčiny se objevují již mezi lety 1998 až 2001, a to ve spojení s problematikou tzv. nadhodnocení technologických akcí. Jednalo se o virtuální, zcela nereálnou hodnotu mladých internetových firem, která byla vyhnána do vysokých čísel především přehnanou vírou akcionářů v neustálý rychlý růst jejich hodnoty, tedy vírou, že růst tržeb a zisků bude o desítky až stovky procent ročně vyšší.

Přesvědčení vzniklo u akcionářů na základě minulé zkušenosti, kdy internetové společnosti skutečně dokázaly v průběhu 90. let vydělávat obrovské sumy peněz po celém světě (např. eBay, Altavista, Amazon, zakládající skupina lidí společnosti Google apod.). Kombinace emisí akcií² (i mnohé domácnosti se začaly zadlužovat, jen aby měly podíl v takové firmě), víry v zisk, neuvážených investic, celkově nepřiměřených očekávání se stala americké ekonomice osudná. Dále průběh této krize pokračuje situací, kdy bylo nutné odepsat neuvážené a rychlé investice do těchto akcií. Tím pádem došlo ke zbankrotování řady společností (tzv. „splasknutí internetové bubliny“). Očekávání firem se nenaplnilo, firmy neměly takové zisky. Neměly na výplaty, vyplácení dividend (výnosy z akcií). Mnohé firmy musely propouštět, domácnosti omezily své výdaje, byl zaznamenán prudký pokles americké měny.

Aby se podařilo americké firmy vzchopit, vložila se do situace americká centrální banka (FED), která snížila základní úrokovou sazbu z 6,5 % na 1,75 % (Zemánek, 2008). Tím dala možnost toku obrovské sumy peněz na půjčky pro společnosti i domácnosti. K recesi v USA v roce 2001 nakonec díky zásahu FEDU nedošlo. Toto ovšem nemělo jen pozitivní dopady. Spotřeba domácností, kterým se otevřely možnosti spotřebních úvěrů, půjček (hypotečních, studentských apod.), se změnila ve spotřebu na dluh. Domácnosti neuváženě utrácely a jejich spotřebě nestačily jen domácí firmy. Díky tehdy silnému dolaru se podařilo zahraničním společnostem snadno pronikat na americký trh, čímž došlo podle Zemánka (2008) k propadu bilance amerického zahraničního obchodu v roce 2004 až na 612 miliard USD. Tím došlo také k propadu kurzu americké měny. Dalším negativním dopadem snížení úrokových sazeb bank byl nevídaný růst hypotečních úvěrů. Díky velmi příznivým a velmi liberálním podmínkám (kontrola bonity, tedy finanční možnosti klienta žádajícího o úvěr byla nedostatečná nebo

² Tzv. emise akcií nebo obecně emise cenných papírů je jednou z možností firem, jak získat finanční prostředky pro svou činnost a hlavně pro investice dlouhodobého charakteru. Subjekty, které nakupují emitované akcie firem, se stávají akcionáři (podílníci) podniku, a tedy spoluvlastníky podniku. V České republice je proces emise akcií upraven v obchodním zákoníku a v zákoně o cenných papírech.

špatně nastavená) nastalo období až téměř nekontrolovatelného růstu počtu i výše úvěrů. Došlo k velkému nárůstu počtu prodaných nemovitostí a jejich cen. Aby vše zůstalo v pořádku, musely by stejnou rychlostí růst i příjmy amerických domácností, které musely splácet své dluhy bance, což se samozřejmě nestalo. Ekonomové opět hovoří o tzv. „bublině nových domů“. Byly postaveny domy, které by za situace bez levných hypoték nikdo nekoupil, ani nikdo nepostavil. Další tzv. „bublina existujících domů“ vznikla růstem cen již hotových rodinných domů. Tyto nemovitosti na trhu nijak fyzicky nepřibýly, ale pouze se prodávaly od jednoho majitele k druhému. Celkový odhad „bubliny“ v ekonomice byl podle Zemánka (2008) přibližně 650 miliard USD. V létě 2006 tato bublina splaskla, což se projevilo výrazným snížením počtu nových hypoték a tím pádem i zdražením úvěrů. Banky si konečně uvědomovaly své chování a své šance na návrat veškerých půjček. Toto se stalo příčinou prvních finančních problémů domácností, jejichž příjmy jim nedovolovaly spořit. Splátka hypotéky představovala obrovskou část příjmů domácností. Dle mého názoru zde zafungoval i velice špatný stav finanční gramotnosti lidí. Toto, spolu s růstem ceny benzínu, představovalo velké zatížení rozpočtů mnoha domácností. Další průběh krize vyústil v zabavování domů, v neschopnost mnoha domácností splácet a také do obrovských ztrát pro banky.

FED nepřikládal těmto negativním signálům velkou váhu a místo pomoci bankám zvýšil komerčním bankám základní úrokovou sazbu na 5,25 %, kvůli obavám z inflace (znehodnocení měny). Po dalších problémech už FED zakročil a postupně snížil úrokovou sazbu bankám až na 2,25 % (Zemánek, 2008). To už ovšem bylo pozdě, a kvůli vysokému počtu neplatičů začaly krachovat první banky. Finanční krize se stala krizí důvěry celého finančního sektoru, tedy nejen bank, ale také pojišťoven a dalších institucí. Krize se začala přelévat mimo bankovní trh a mimo trh nemovitostí. Domácnosti neměly finanční prostředky na nákup spotřebního zboží (především automobilů), banky přestaly půjčovat peníze podnikům. Firmám tak nastaly problémy s likviditou (schopností splácet své závazky) a dostávaly se do vážných finančních problémů.

Jak dnes všichni víme, v dnešním globalizovaném světě jsou ekonomiky států navzájem provázané, a pokud nastanou takové problémy v jedné z nejsilnějších ekonomik světa, krize se začne s velkou intenzitou rozlévat do všech dalších částí světa. Přes provázanost bank, kde většina bankovního sektoru v zemích střední a východní Evropy je prakticky v zahraničním vlastnictví, a přes provázanost v rámci zahraničního obchodu se recese mohla šířit dále. Dopady ekonomické recese či krize zaznamenaly ostatní státy na konci roku 2007 nebo hned v počátku roku 2008. V té době se v médiích objevovaly katastrofické scénáře a začalo se hovořit o ekonomickém viru krize, finančním moru, tvrdých bojích na jednotlivých trzích, masivním propouštěním, krachu firem apod.

Z dnešního pohledu nemůžeme říci, že situace byla katastrofická. Hospodářská recese nepřichází nikdy při zdravém hospodářství, ale při takovém, které v sobě obsahuje řadu problematických politicko-ekonomických situací a rozhodnutí. V dobách recese tedy dochází k odstranění alespoň části těchto problémů a „napravené“ hospodářství může po určitých zákrocích a změnách opět pokračovat ve svém rozvoji. Recese v jednotlivých státech byly a jsou ovlivněny americkou ekonomickou krizí a jejími dopady do zahraniční ekonomiky, ale stejně tak jsou ovlivněny i svými vnitřními faktory. Kombinace těchto vnitřních i vnějších faktorů ovlivňuje hloubku a délku tohoto krizového stavu v dané zemi. Efekty krizí, které ještě více poškozují ekonomiku, jsou ale převážně psychologického charakteru. Důsledkem krize se vzbuzuje v lidech nejistota, nedůvěra, která vyúsťuje právě v nedostatku zakázek, poptávek. Lidé a firmy jsou opatrní, nepouštějí se do dražších investic, raději šetří a ekonomika se tak velmi zpomaluje, obchody nefungují tak pružně, jak by měly. Velmi pěknou poznámku k této problematice uvádí Singer (2008, s. 3): „Zárodky krizí vždy vznikají v „dobrých časech“, kdy je svět nejlíbeznější.“

„Hloubka recese (anebo dokonce deprese), délka trvání a míra jejího rozšíření do okolních zemí závisí jednak na tom, kolik neduhů a hospodářských nešvarů se ve zmíněné ekonomice během období hospodářské prosperity

nahromadilo, a dále pak na několika dalších (lidských) faktorech, kterými může být například kvalita zákonů, pružnost pracovního trhu, zkušenost bankovního dozoru, míra ekonomické informovanosti veřejnosti, davová psychologie (investorů a střadatelů), reakce centrálních bank, reakce managementu malých a velkých společností, chování odborů atd.“ (Zemánek, 2008)

Příčiny hospodářských recesí jsou tedy obecně následující:

- extrémní růst cen akcií, který je nepodložen hospodářskými výsledky;
- nerozvážné investice podniku do nadhodnocených odvětví hospodářství;
- státní zásahy do oblasti bydlení, trend „bydlení pro každého“, „absolutní luxus“³;
- dramatický nárůst cen nemovitostí, náhlý růst mezd, růst cen surovin, apod., tzv. nabídkové šoky;
- měnová krize, se kterou souvisí i zaměřená pozornost veřejnosti na své vklady v bankách;
- krize poptávky (pokles spotřebitelských nálad);
- neúnosné zadlužení státu;
- extrémní růst cen komodit na světových trzích (např. ropné šoky);
- ztráta zahraničních trhů (velmi nízký export);
- přírodní katastrofa (sucho, neúroda, zemětřesení);
- teroristický útok, válka apod.

Důsledky vzniku recese by se daly shrnout jako následující:

- změny na trhu práce;
- zvýšená míra nezaměstnanosti;
- propouštění zaměstnanců firem, které se v důsledku krize dostaly do potíží;
- úbytek zakázek firem a nedůvěra v odběratelsko-dodavatelských vztazích;

³ Tímto pojmem označuje Kislíngrová situaci, kdy se státy snaží nastolit takové podmínky, aby široké vrstvy obyvatelstva mohly bydlet na velmi vysoké úrovni. A to bohužel bez ohledu na jejich reálnou ekonomickou výkonnost a situaci.

- platební neschopnost firem;
- kolísání a pokles kurzů akcií na burzách;
- omezenější přístup k úvěrům a rostoucí úroky z nich (obzvláště pro firmy);
- krach podniků;
- nižší spotřeba (utrácení) domácností v důsledku klesající koupěschopnosti domácností;
- neschopnost domácností splácet hypotéky a úvěry;
- klesající zájem o nemovitosti a jejich pokles cen;
- kolísání kurzu měny;
- pokles životní úrovně domácností, pokles tržeb maloobchodníků apod.

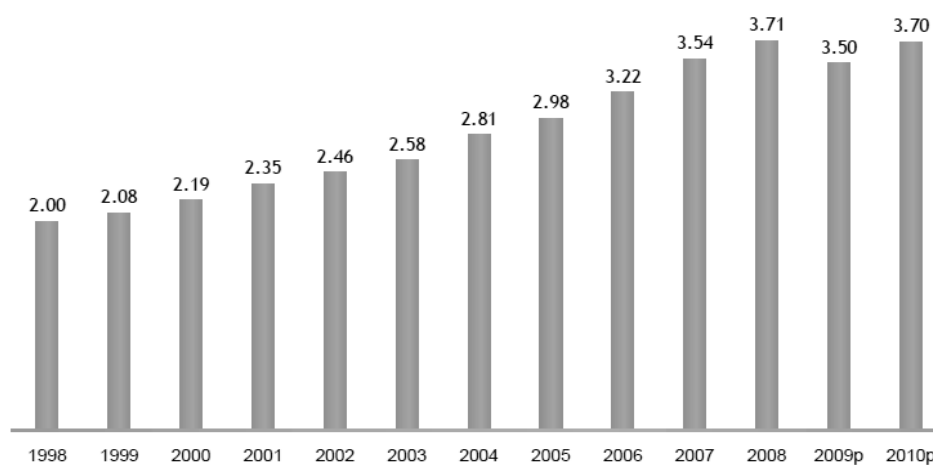
2 PROJEVY RECESE V ČESKÉ REPUBLICE - PŘEHLED UKAZATELŮ

Předchozí kapitoly, které se věnovaly teorii jednotlivých ukazatelů, posloužily jako výborný základ pro náčrt reálné skutečnosti. Nepříznivá ekonomická situace se projevila i v České republice. Stav české ekonomiky lze reálně popsat na makroekonomických ukazatelích: hrubém domácím produktu (HDP), míře nezaměstnanosti. Pro lepší ilustraci zařazují do ukazatelů i míru inflace.

2.1 Vývoj HDP

Na následujícím grafu lze přesně sledovat vývoj HDP České republiky v jednotlivých letech.

Graf 1 – Vývoj HDP v České republice



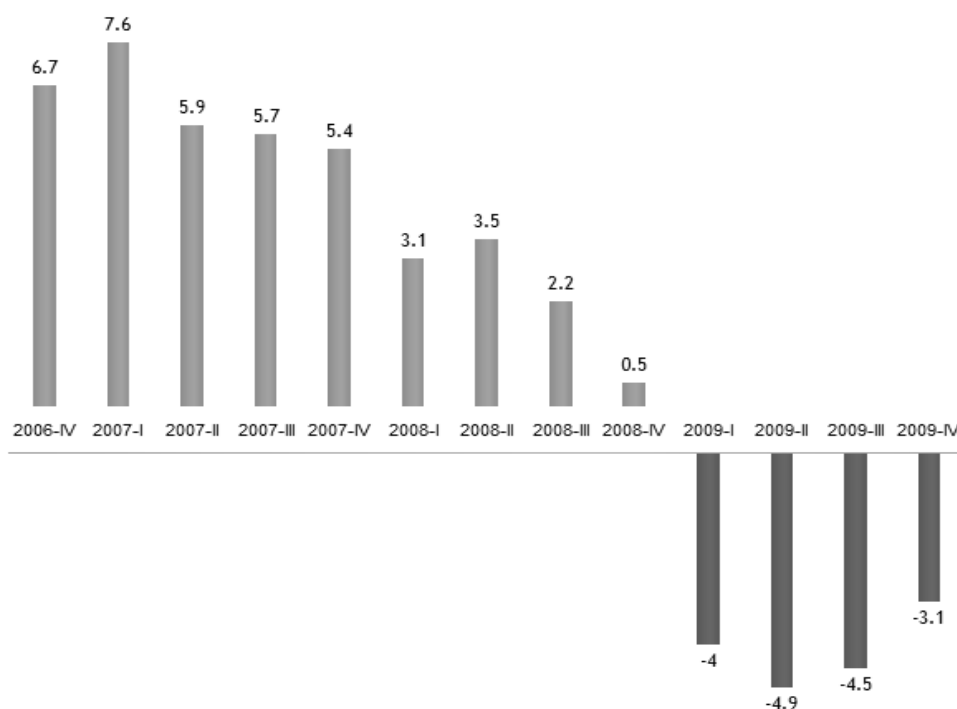
(Hrubý domácí produkt (HDP) - Česko (bil. Kč), 2010)

Čísla nad jednotlivými sloupci znázorňují miliardy Kč. Do roku 2008 se HDP neustále zvyšoval. Rok 2008 byl stále ještě velmi pozitivním rokem hospodářského růstu. Pokud se zaměříme na rok 2009, jehož HDP je zatím ještě stále v odhadu, můžeme vidět propad HDP oproti roku 2008, a dokonce i 2007.

Odhad Českého statistického úřadu na rok 2010 je v tendencích růstu, ale stále bude HDP problematickým faktorem a tuzemská ekonomika jen těžko bude dosahovat hodnot HDP nad hodnoty roku 2008.

Zajímavějším grafem sledování HDP a jeho meziročního vývoje je graf následující.

Graf 2 - Meziroční růst reálného HDP (%) v České republice



(Meziroční růst reálného HDP (%) – Česko, 2010)

Čísla u sloupců znázorňují procentuální meziroční změnu HDP. Česká republika se dostala do recese na celé čtyři kvartály neboli čtvrtletí roku 2009. Po celé tyto kvartály byla meziroční změna HDP v záporných hodnotách. Hrubý domácí produkt České republiky nejvíce klesl ve druhém čtvrtletí oproti roku 2008 o 4,9 %. Od třetího čtvrtletí, vykazuje česká ekonomika růst. Třetí čtvrtletí poskočilo o 0,4 % oproti předchozímu kvartálu, ve čtvrtém čtvrtletí se vyplnila očekávání statistických expertů, že HDP vzroste výrazněji, zvýšilo se o 1,4 % vzhledem ke čtvrtletí třetímu. Celkově by tato fakta mohla předurčovat a

potvrzovat trend postupného zotavování české ekonomiky. Poslední prognózy České národní banky (ČNB) a Českého statistického úřadu (ČSÚ) předpokládají, že v letošním roce 2010 poroste výkon naší ekonomiky ve srovnání s ložskem o 1,4 %.

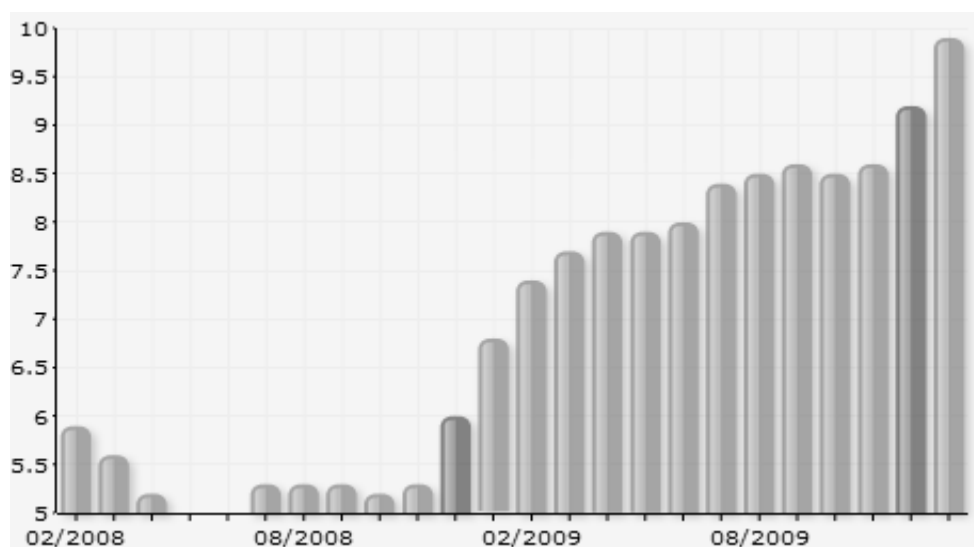
Podle odborníků se na oživení ekonomiky podílejí paradoxně především ty sektory, které byly původně krizí nejvíce zasaženy. Jedná se o sektor obchodu (hlavně zahraniční), finanční sektor a stavebnictví. Zahraniční obchod je například v současné době výrazně ovlivňován do pozitivních hodnot zahraničními šrotovacími stimuly (např. Německo). Tento efekt ale postupně bude ztrácet na síle s tím, jak odběratelé své potřeby nového auta vyčerpají. Stimul „šrotovného“ je stimulem umělým. Mnoho lidí by si bez něho auto nekoupilo. Je dost možné, že po skončení vlivu „šrotovného“, které zajišťuje automobilovým firmám relativní stabilitu, teprve přijde propad poptávky, který by však mohl být ještě silnější než bez „šrotovného“. Je otázkou, zda tento efekt bude nahraditelný pomalu se obnovující zahraniční poptávkou, tedy naším vývozem. Právě ten zůstává stále nejdůležitějším faktorem, který povede k růstu české ekonomiky a výrazně ovlivní HDP.

Vliv krize se na vývozu i dovozu ČR ale určitě lehce negativně ve srovnání s ostatními zeměmi podílel. Růst dovozu i vývozu se zpomalil, nikoli zcela vytratil. Ekonomové se domnívají, že dovoz do České republiky se díky krizi ale stal konkurenceschopnější. Česká koruna je poměrně stabilní a spíše posilovala, dovoz je tedy pro dodavatele do ČR či dovozce stále výhodnější. Dalším faktorem, který by přispěl ke zvýšení dovozu, je i to, že mnoho zemí, jmenujme třeba Čínu, má nyní větší problémy vyvážet např. do USA nebo zemí západní Evropy. Česká republika by se pro ně mohla stát zajímavým odběratelem jejich výrobků, z jejich strany by mohly posílit snahy o vývoz do naší země. Prognózy v oblasti růstu HDP do budoucna nejsou negativní, růst HDP bude jen pomalejší než dříve.

2.2 Vývoj nezaměstnanosti

Zatímco hledisko ekonomické růstu naší země se na základě dat pravděpodobně začíná zlepšovat, trh práce zažije v roce 2010 zřejmě ještě své problémy. Nepříznivá situace na českém trhu práce vydrží i v roce 2010 a to vzhledem k opožděné reakci trhu práce na vývoj hospodářství. Z pohledu nezaměstnanosti, mezd i životní úrovně, tedy z pohledu běžných obyvatel, zaměstnanců, domácností, může ještě dojít ke zhoršení. Na následujícím grafu je zprůhledněna míra nezaměstnanosti v České republice (zaměřeno na část roku 2008 a celý rok 2009).

Graf 3 – Nezaměstnanost v České republice během recese v %



(Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010, 2010)

V prosinci roku 2009 dosáhla míra nezaměstnanosti 9,2 %. Počet uchazečů o volná pracovní místa ke konci roku, tedy k 31. 12. 2009, byl podle Ministerstva práce a sociálních věcí 539 136. Neustálý růst nezaměstnaných jasně dokumentuje tendence firem k propouštění i v České republice. V lednu roku 2010 se nezaměstnanost vyšplhala na rekordních 9,9 %. Velmi radikální propouštění se v České republice dělo především ve sklářském, textilním a

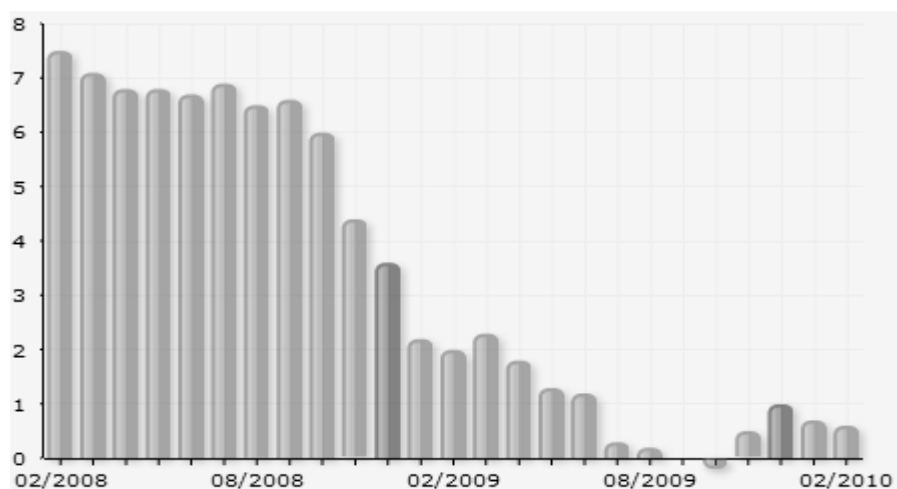
automobilovém průmyslu. Větší propouštění se ale týkalo i firem z oblasti informačních technologií, stavebnictví nebo telekomunikací. Prognózy pro další období roku 2010, ale naznačují ještě navýšení míry nezaměstnanosti k 10 %. Běžní zaměstnanci budou mít opravdu těžké období. Nezaměstnanost nedělá samozřejmě dobře ani samotným nezaměstnaným nebo lidem nezaměstnaností ohroženým, ale ani státu a jeho veřejným financím. Nezaměstnanost totiž stát ročně stojí několik miliard Kč.

Zajímavostí může být informace, že podle zprávy Eurostatu, který v období od 2. čtvrtletí 2008 do 2. čtvrtletí 2009 mapoval zaměstnanost a nezaměstnanost v EU, zaměstnanost během krize rostla v celé Evropě jen u těch občanů, kteří mají vysokoškolský diplom. O tři procenta rostla v EU zaměstnanost vysokoškoláků. Práci naopak ztráceli málo vzdělaní lidé. Hospodářská recese vysokoškolákům příliš neuškodila, maximálně se jim zkrátila pracovní doba či úvazek. Celkově však jejich zaměstnanost v EU meziročně vzrostla o 3 %. V Česku dokonce o 7,6 %. Nezaměstnaných v České republice ale opravdu přibývalo na straně občanů se základním vzděláním (9,5 %) a se středoškolským vzděláním (2,4 %) (Eurostat: Zaměstnanost během krize rostla jen u těch s diplomem, 2009).

2.3 Vývoj inflace

Pro ucelenější obraz projevů recese v České republice uvádím i přehled míry inflace.

Graf 4 – Míra inflace v České republice v období recese v %



(Inflace - 2010, míra inflace a její vývoj v ČR, 2010)

Meziroční inflace viditelně v roce 2009 klesala, v určité době byla i záporná, v České republice v tu chvíli nastala deflace.

Deflace je situace, v níž dochází k absolutnímu (meziročnímu) poklesu cenové hladiny, obvykle měřenému indexem spotřebitelských cen. Krátkodobá deflační situace nemusí mít pro ekonomiku nepříznivé důsledky. Je dobrou zprávou pro spotřebitele, kteří za zboží či služby platí méně, ale již ne tak dobrou zprávou pro výrobce a prodejce, kteří za poskytované výrobky či služby obdrží méně peněz. Deflační situace nastává, když obecně ve světové, případně specificky v národní ekonomice, je příliš mnoho nabídek zboží či služeb, ale málo peněz, které lze využít na jejich nákup (ČSÚ, 2010).

Při srovnání grafů meziroční inflace a míry nezaměstnanosti můžeme pozorovat zákonitý vztah: v období vyšší inflace (růstu cenové hladiny) byla v Čechách zároveň velmi nízká nezaměstnanost, a naopak při nízké inflaci je nezaměstnanost ve vyšších hodnotách.

2.4 Hlavní důsledky ekonomické recese pro Českou republiku

Pokud se zaměříme na Českou republiku, hlavní důsledky hospodářské recese jsou podle Hospodářské komory ČR (2008) především následující:

- růst nezaměstnanosti (neustále šplhá k 10 %),
- silné tlaky v podnikatelské oblasti zeštíhlovat a fúzovat,
- bankroty firem a podniků (dotklo se především společností, které na tom nebyly dobře ani před krizí, tedy skláren, výroben porcelánu, textilek, paradoxně nezkrachovala žádná velká společnost spojená s automobilovým průmyslem, který je krizí vedle stavebnictví zasažen asi nejvíce),
- útlum ve stavebnictví (velký pokles zakázek, snižování cen nemovitostí, firmy staví především díky poptávce ze strany veřejného sektoru),
- zastavení hospodářského růstu (ještě v listopadu 2008 se prognózoval růst české ekonomiky na rok 2009 ve výši asi 2,3 %),
- pokles akcií na místní burze,
- změny v chování bank (banky jsou opatrnější a zvedají své úrokové sazby, zaznamenávají zpomalení růstu všech svých segmentů, objem hypoték, úvěrů prodaných občanům a firmám klesá),
- oslabení naší měny,
- finanční problémy většiny sektorů hospodářství (z nedávného průzkumu Hospodářské komory ČR pro Hospodářské noviny vyplynulo, že každá druhá malá nebo střední firma v Česku už musela kvůli špatné ekonomické situaci propouštět nebo se k takovému kroku v brzké době chystá, více než třetina podniků omezila nebo plánuje omezit kvůli poklesu zakázek výrobu).

Na základě veškerých dat musím říci, že Česká republika recesí zasažena byla. Nicméně chci podotknout, že ve srovnání s jinými zeměmi si nevedeme až tak špatně. V době recese se poukázalo na mnohá problematická místa v naší ekonomice, ale také jsme prokázali velkou míru disciplinovanosti. Naše banky se

vždy chovaly konzervativněji, což podpořilo stabilitu na finančních trzích. Nejrůznější ukazatelé finanční zranitelnosti (např. růst bankovních úvěrů, ukazatele úrokových mír, závislost bankovního sektoru na zahraničním financování apod.) země, prezentované špičkovými ekonomy, poukazují na to, že Česká republika je na tom relativně dobře a přímé efekty americké krize by ji příliš ohrožovat neměly. Jiná otázka se vztahuje na nepřímé vlivy této krize. Důsledkem jakéhosi šoku a psychologického tlaku nejistoty v celém světě se samozřejmě ekonomika zpomalila.

2.5 Politicko-ekonomická reakce na ekonomickou recesi v České republice

Celá záležitost ekonomické recese je spojená také s politickými rozhodnutími. Velmi stručně řečeno Česká republika prožívala a prožívá ekonomickou recesi s velmi nestabilní a bouřlivou atmosférou v politické oblasti. Na začátku hospodářské recese byla sesazena vláda Mirka Topolánka a zbylému období ekonomické krize se věnovala vláda nová, úřednická vláda Jana Fischera.

V prosinci 2008 vyhlásil tehdejší premiér Mirek Topolánek tzv. Strategii připravenosti a akcelerace růstu (SPAR), kdy byla přijata opatření vlády spočívající v prevenci rizik světové krize a obnovení důvěry ve finanční sektor. V lednu 2009 byla jmenována Národní ekonomická rada vlády (NERV), což je poradní a konzultační orgán složený z deseti ekonomických odborníků, který vypracoval Národní protikrizový plán. Cílem Národního protikrizového plánu je hlavně podpora zaměstnavatelů, aby mohli zaměstnat co nejvíce lidí, tedy zmírnění růstu nezaměstnanosti a stabilizace veřejných financí. Národní protikrizový plán byl schválen vládou v únoru roku 2009 s určitými menšími změnami oproti originálnímu návrhu NERVu. Opatření, která mohl vládní kabinet schválit sám, začala platit ihned. O legislativních návrzích, tedy nových zákonech v souvislosti s národním protikrizovým plánem ještě musela rozhodnout poslanecká sněmovna, senát a vše musel podepsat prezident. Šanci na reálný vznik protikrizového zákona sprovodil ze světa v červenci 2009 prezident Václav Klaus,

který zákon, který prošel oběma sněmovnami, vetoval s odůvodněním, že se jedná o zákon diskriminační, nesystémový, s mnohými legislativními chybami.

2.5.1 Protikrizová opatření - Národní protikrizový plán

Národní protikrizový plán se zaměřuje na čtyři oblasti zájmu: zaměstnanec, podnik, živnostník a důchodce. Většina schválených opatření začala platit ihned, avšak opatření, která se týkala přímých legislativních změn, se svého vzniku nedočkala právě z důvodu veta pana prezidenta.

Nejpodstatnějším bodem podpory zaměstnanců v období ekonomické recese, tedy v období propouštění je fakt, že vláda umožnila podnikům využít prostředky z Evropského sociálního fondu k účelu rekvalifikací. „Firmy mohou místo propouštění své pracovníky poslat na školení a mzdu za ně v takovém případě uhradí stát. Prostředky z Evropského sociálního fondu použilo Ministerstvo práce a sociálních věcí k vytvoření programů vzdělávání a školení zaměstnanců. Opatření v podobě průběžných výzev umožňují podnikům obdržet dotaci až na 80 % mzdy zaměstnance včetně příslušných odvodů, maximálně do výše trojnásobku minimální mzdy. V době odstávky výroby se pak zaměstnanci mohou zúčastňovat kurzů, které povedou ke zvýšení jejich kvalifikace, vzdělání a kompetencí na trhu práce, včetně jazykových a počítačových kurzů. Toto opatření umožní podnikům přečkat období, kdy mají snížené objednávky, bez masivního propouštění zaměstnanců.“ (Úřad vlády ČR, 2009)

Dalším opatřením je například sleva pro zaměstnance 1,5 % na sociálním pojištění a sleva na sociálním pojistném, které platí zaměstnavatel. Tato sleva umožní firmám zachovat desítky tisíc pracovních míst s podprůměrnou a průměrnou mzdou.

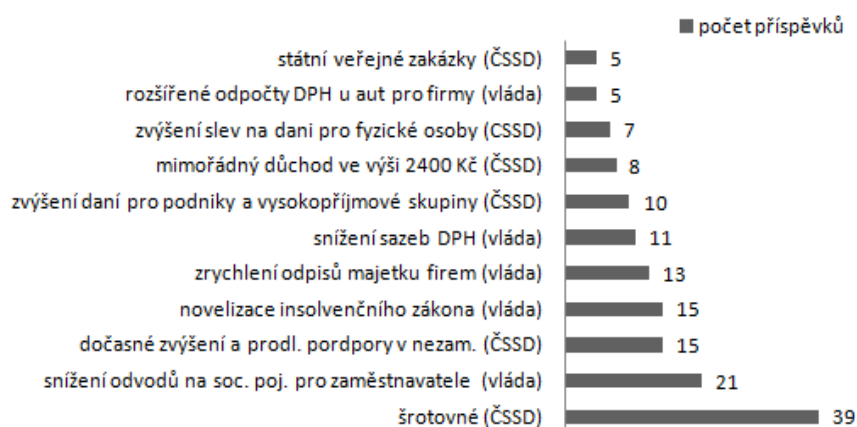
Firmám plyne ze zákona navrženým vládou zrychlení odpisů v první skupině ze tří na jeden rok a ve druhé skupině z pěti roků na dva. Tímto se podnikům a živnostníkům zvýší prostředky na účtu, což jim v době recese přinese peníze na investice i běžný provoz. „Cílem návrhu je stimulace daňových

poplatníků k pořízení hmotného majetku zařazeného v prvních dvou odpisových skupinách (např. nejrůznější stroje pro stavebnictví, zemědělství, obráběcí stroje, zařízení nebo kancelářská technika). Zkrácení doby odpisování se bude týkat hmotného majetku pořízeného od 1. 1. 2009 do 30. 6. 2010.“ (Úřad vlády ČR, [2009], s. 25) Dalším pozitivem pro firmy je, že při koupi jakéhokoliv automobilu (i ojetého) si plátcí DPH mohou tuto daň odečíst. Tímto opatřením se podpoří čeští výrobci automobilů. Posledním opatřením pro podniky je, že pokud podnik nebo jiný plátce podává přiznání DPH elektronicky, musí mu stát vrátit přeplatky již do patnácti dnů. Tím se rapidně omezuje doba, kdy s prostředky soukromníků hospodaří stát. Navyšuje se tím likvidita podniků neboli schopnost podniků hradit své závazky. „Živnostníci a firmy, které zaměstnávají maximálně pět zaměstnanců, nemusely v roce 2009 odvádět zálohy na daň. Uspořené peníze tak mohly využít jiným způsobem k financování potřebných investic pro rozvoj podnikatelské činnosti. Fyzickým osobám s příjmy z podnikání a z jiné samostatné výdělečné činnosti a právnickým osobám, které zaměstnávají maximálně 5 osob, byla zrušena povinnost daň z příjmů fyzických a právnických osob zálohovat, a to u záloh splatných v průběhu kalendářního roku 2009.“ (Úřad vlády ČR, 2009)

V oblasti péče o důchodce vláda přislíbila, že penzistů se krize z hlediska jejich důchodů vůbec nedotkne.

Velmi zajímavou analýzu mediálního obrazu hospodářské krize, přinesla společnost Newton Media. Pro svou analýzu si vybrala dva velmi čtené deníky Mladou frontu DNES a Hospodářské noviny. Období, které mapovala je doba od 20. března 2009 do 20. dubna 2009.

Graf 5 – Žebříček medializace navrhovaných či realizovaných opatření proti krizi



(Newton Media, 2009)

Graf výše znázorňuje pořadí medializace opatření navrhovaných nebo realizovaných ke zmírnění krize nebo jejích důsledků na úrovni státu. Do grafu jsou zahrnuta navrhovaná opatření tehdejší vlády a také ČSSD, o kterých média ve sledovaném období referovala alespoň v pěti příspěvcích. Mediálně nejčastěji zmiňovaná opatření na úrovni státu, která se týkají hospodářské krize v ČR, jsou podle studie opatření v podobě „šrotovného“, snížení odvodů na sociální pojištění pro zaměstnavatele a o třetí místo se dělí dočasné zvýšení a prodloužení podpory v nezaměstnanosti a novelizace insolventního zákona.

Opatření „šrotovného“, kvůli kterému i prezident Klaus vetoval protikrizový zákon, se stalo opravdu kontroverzním tématem českých novin a umístilo se v počtu článků na prvním místě. Šrotovné se u nás ale nikdy nezavedlo.

2.6 Vliv ekonomické recese na podnikatelské prostředí

Základním znakem a cílem podnikání je tvorba zisku. Zisk jako takový představuje hlavní podnět k podnikání. Prostřednictvím zisku firma deklaruje svoji úspěšnost nejen ve vztahu ke svým vlastníkům či pracovníkům, ale i k partnerům a konkurenci. To, že firma dostatečně vydělává, znamená, že existuje

velký předpoklad k tomu, že bude schopna tvorby dalších zdrojů, investic, technického rozvoje apod.

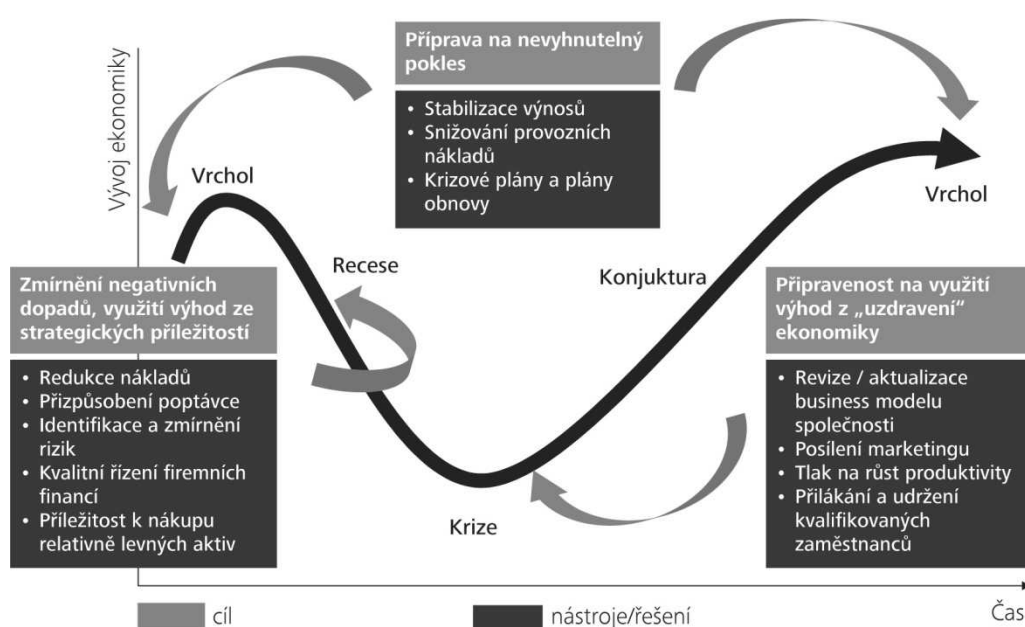
Už mnoho měsíců je globální ekonomika vystavena velmi silnému stresu a napětí. Výhled mnoha společností není pozitivní. Podniky nemají dostatek zakázek. Firmy obecně očekávají nižší tržby, a tím i zisky, problémy se splácením svých dluhů, propouštění. Mnohé z nich měnily své strategie a taktiky, minimálně v oblasti nákladů. Podnikatelská výkonnost většiny organizací je dnes nízká. První úvahy, které každý podnik, bez ohledu na svůj typ (podniky s individuálním vlastnictvím, obchodní společnosti nebo akciové společnosti), musel udělat v reakci na důsledky hospodářské recese, je samozřejmě snižování svých nákladů a zajištění dostatečného cash-flow. Řízení cash-flow znamená sledování skutečných toků hotovosti ve firmě. Cash-flow je rozdílem skutečných příjmů a skutečných výdajů. Úkolem finančního řízení je tedy nejen zajistit tvorbu zisku, ale i to, aby firma měla dostatek finančních prostředků na splácení svých závazků, to znamená kladné cash-flow. Pro každé podnikání je důležitý zisk, ale každá firma by si měla hlídat svůj stav reálných, disponibilních peněžních prostředků, a právě k tomuto účelu cash-flow slouží.

Pokud se firma po finanční stránce chová konzervativněji, může to být v těchto časech velmi prospěšné a rozhodující. Firma, která není zadlužena, využívá k financování výhradně svůj kapitál (ne cizí – půjčky, zálohy apod.). Nehrozí jí tak dluhy, má velké šance na přežití a i pole pro budování své konkurenceschopnosti. Ukazatele, které si firmy v dnešní době velmi hlídají, a podle kterých pak následně upravují své kroky a rozhodnutí, jsou následující. Ukazatele rentability neboli výnosnosti (rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb), měří schopnost firmy generovat zisk, měří efektivitu vložených prostředků do podniku. Ukazatele likvidity (celková likvidita, běžná neboli pohotová likvidita a okamžitá likvidita) vyjadřují schopnost firmy hradit své závazky. Ukazatele aktivity (obrat obecně, doba obratu obecně) podnik informují o tom, jak dobře pracuje se svými aktivy. V neposlední řadě jsou to ukazatele

zadluženosti, které udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří tedy rozsah, v jakém podnik užívá ke svému financování dluh. Dalším velmi významným ukazatelem je EVA (ekonomická přidaná hodnota), která měří výkonnost společnosti. Všechny tyto ukazatele jsou klíčovými pomocníky pro firmy, které rozhodují a dalším jednání firmy jako celku.

Následující schéma znázorňuje fáze ekonomického cyklu a doporučené aktivity, cíle a nástroje dosažení těchto cílů, na které by se měl podnik v jednotlivých úsecích cyklu zaměřovat.

Graf 6 – Fáze ekonomického cyklu a jednotlivé cíle v nich



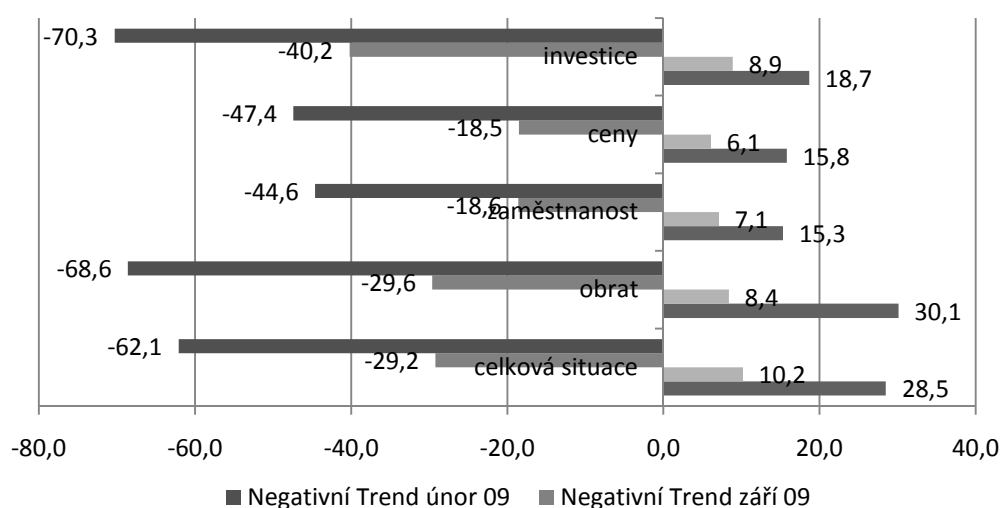
(Deloitte, 2009, s. 2)

Příprava na poklesy tržeb je ústředním tématem podniku v tomto období. Podnik musí okamžitě optimalizovat své náklady a snažit se o stabilizaci výnosových položek. Velkou roli v tomto období hrají i krizoví manažeři a disciplína krizového managementu vůbec, která se v praxi a teorii řízení objevuje od sedmdesátých let minulého století. Krizoví manažeři přijímají zásadní rozhodnutí v oblasti finančního řízení podniku, analyzují situaci, navrhují a realizují velice rychlá opatření, jejichž cílem je jediné, dostat podnik do

optimističtějších výhledů. Zavádějí se nové normy, posiluje se kontrolní nástroje firem. Velmi často jsou tito manažeři externisté, najímaní v případě vzniku potřeby. Tuto službu však využívají převážně firmy větší. Není ale výjimkou, když mají velké firmy koncipovány vlastní speciální týmy těchto manažerů interně. Menší firmy se do problematiky krizového managementu vpravují většinou rychle samy.

Zajímavé výsledky týkající se podnikatelského prostředí a tendencí v něm přinesl průzkum Hospodářské komory České republiky, která mapovala názory a nálady panující mezi podnikatelskou veřejností a postoje vůči politickým rozhodnutím s dopadem na podnikatelské prostředí.

Graf 7 - Srovnání posledních očekávání podle ukazatelů průzkumu



(Hospodářská komora ČR, 2009, s. 9)

„Z porovnání očekávání podniků vyjádřených v průzkumu z února 2009 a září 2009 se zdá, že podniky se přiklánějí k názoru, že nejtěžší dopady ekonomické recese jsou za nimi. Podniky předpokládají, že by se všechny významné ukazatele měly výrazně zlepšit. Hlavní ukazatele průzkumu – celková situace a celkový tržní obrat, by měly dokazovat zlepšení situace v první řadě.

Podobný pozitivní vývoj se očekává i v oblasti prodejních cen. Trochu konzervativnější se zdají být názory podnikatelů v oblasti zaměstnanosti a investic.“ (Hospodářská komora ČR, 2009, s. 9)

V období recese se podniky nuceně uchylují k propouštění zaměstnanců, snižování volitelných výdajů, zkracování úvazků svým pracovníkům, k redukci vzdělávání a mnoha dalším způsobům, které snižují náklady. Jelikož to jsou právě lidé, kterých se krize dotýká jako první, mění se i povaha a činnost těch, kteří se lidmi v podniku zabývají, personálních oddělení, oddělení pro řízení lidských zdrojů a liniových manažerů. Krize přináší obrovské příležitosti pro firmu jako takovou i pro práci s lidmi. Příležitostí je možná jen těžší využít, i když jich je mnohem více než v době, kdy je ekonomická situace dobrá a daří se všem. Věřím, že v dnešní době mají podniky ideální šanci pro změny strategií, procesů a činností k lepšímu. Některé podniky bohužel zaniknou, jiné vzniknou a jiné se na trhu stále udrží. Jaké strategie by měly volit v oblasti prodeje, či řízení financí tématem této práce není. To, jaké jednání by ale organizace měly zastávat vzhledem ke svým zaměstnancům či zaměstnancům potenciálním v době recese, je pro tuto diplomovou práci ústřední.

2.7 Společenská či mezilidská krize

V souvislosti s krizí ekonomickou nemohu opomenout ani úvahy o společenském kontextu krize. To, jakým způsobem je krize řešena, jak je komunikována a jak se jí daří zvládat, vidí i zcela obyčejní lidé, čtou denní tisk, dívají se na zprávy v televizi, využívají internet, sledují práci politiků, významných firem, které se dostávají do médií. Mnozí jsou také zaměstnanci, podnikatelé, manažeři a dopad krize pociťují na vlastní kůži ve své profesní praxi. Ztráta jistoty, příjmu, či jeho části, benefitů, firemního standardního servisu, neustálý stres na pracovišti, tlak na větší výkon, poslušnost, jsou zcela běžné záležitosti, které se mohou promítat do lidských životů v době dnešní krize. Na zaměstnance se snášejí téměř samé špatné zprávy. Lidé jsou nervózní, závidí druhým, bojují o pracovní místa. Každý není podnikavý hrdina, který se bude snažit využít období

krize ve svůj prospěch a vnímat ji pozitivně jako šanci pro změnu k lepšímu. Z hospodářské krize tak mohou začínat vznikat základy krize mezilidské. Celková nálada se minimálně projeví v postojích pracovníků, ať už k vládě a jejím opatřením, k odborářům a jejich činnosti, vůči zaměstnavateli nebo ve vztahu k jednotlivým šéfům. Na všech těchto úrovních se lidé dnes necítí bezpečně. Ráda bych zde jen upozornila na fakt, že od krize ekonomické opravdu není daleko do krize společenské či mezilidské, ať už na makro úrovni (veřejnost) nebo mikro úrovni (zaměstnanci konkrétních podniků).

3 VLIV EKONOMICKÉ RECESE NA OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jak již bylo mnohokrát řečeno, firmy během časů recesí a krizí musí volit takové metody a zásahy do svého podnikání, které je zachrání před krachem, ztrátou pozice na trhu, obecně před ztrátou konkurenceschopnosti. Podniky se snaží maximálně kontrolovat své náklady, protože jejich příjmy jsou v době recese vysoce ohroženy. Samozřejmě, že ty největší náklady firmy vynakládají na své zaměstnance, ten nejcennější zdroj, co mají, vedle finančních, materiálních a informačních zdrojů. Lidé disponují svými znalostmi, zkušenostmi, aspiracemi, potřebami a také nejrůznějšími postoji, které ovlivňují jejich výkon a loajalitu k firmě. To vše firmy stojí peníze, a proto jsou to v ekonomicky špatných dobách právě lidé, zaměstnanci, kteří jsou prvními oběťmi nefungujících ekonomik. Podnikatelské subjekty musí činit mnoho rozhodnutí, které se týkají nákladových položek a často tedy i lidí. Neexistuje téměř žádné strategické rozhodnutí, které by v dnešní době nemělo dopad i na strategii řízení lidských zdrojů, také na činnosti, které zastávají personalisté, a na činnosti liniových manažerů. Kapitola shrnuje zásahy a opatření podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, které firmy vzhledem k této době nejčastěji uplatňovaly. I mnohé činnosti v oblasti personálního řízení se v dnešní době mohly měnit a přizpůsobovat nově vzniklé situaci.

3.1 Systém řízení lidských zdrojů

Ve vědecké oblasti existuje mnoho autorů, kteří se dohadují o pojmech personální řízení a řízení lidských zdrojů. Někteří tyto dva pojmy odlišují, jiní v nich vidí podobnost nebo dokonce i synonyma. „Z pohledu personálního řízení bývá koncepce řízení lidských zdrojů chápána jako vývojová etapa personálního řízení, z pohledu teorie managementu či organizace je řízení lidských zdrojů strategickou aktivitou s důrazem na zájmy organizace, kterou zajišťuje management. Řízení lidských zdrojů je v tomto pojetí činností manažerů,

personální řízení zajišťují personální specialisté (personální útvar).“ (Kocianová, 2004, s. 145)

Dle mého názoru je řízení lidských zdrojů novějším, modernějším termínem pro personální řízení. Pojem personální řízení se z mého pohledu může vyznačovat stejnou strategičností a orientováním na pracovníky a jejich produktivitu a potenciál, jako pojem řízení lidských zdrojů (Nakládalová, 2008, s. 9). Záleží vždy na organizaci a jejím pojetí celého konceptu řízení a rozvoje lidí. Toto pojetí může být velmi rozvinuté nebo naopak. Jakým termínem firma označuje pracovníky, kteří se zabývají lidmi v organizaci, jejich výkonem, rozvojem, spokojeností, a kteří se zabývají personálními činnostmi, není dle mého názoru pro tuto práci příliš směrodatné. Podnikatelská praxe nakládá s pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů opravdu různě.

„Systém řízení lidských zdrojů by se měl zaměřovat na rozvoj pracovníků, získávání a udržení kvalifikovaných, loajálních a angažovaných zaměstnanců, zvyšování motivace pracovníků, vytváření produktivních a fungujících vztahů. Jde o obecné i konkrétní metody, koncepce, návody, jednání v souvislosti se zacházením s pracovníky v zájmu organizace.“ (Nakládalová, 2008, s. 9)

Každá organizace má svůj specifický, podle vlastních potřeb, upravený systém personálního řízení. Systém by měl ale vždy reagovat na obecnou strategii, tedy dlouhodobé záměry podniku. Systém personálního řízení tj. personální strategie, personální politika a jednotlivé provádění personálních činností musí reagovat vždy na změny ve strategii podniku. „Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Koubek, 2001, s. 22) „Personální strategie představuje záměry v oblasti dlouhodobých cílů podniku týkajících se pracovních sil a zdrojů a jejich využívání.“ (d'Ambrosiová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., aj., 2007, s. 15)

Problematika personální politiky se věnuje koncepcím, které řeší podobu a uskutečňování jednotlivých personálních činností v dané organizaci. Jedná se o zásady toho, jak funguje nebo spíše jak by měla fungovat oblast personálního řízení. Dobrá formulace a srozumitelnost personální politiky má velký význam pro úspěšnost a dlouhodobost organizace. Pokud je personální politika kvalitně nastavená, umožňuje jednodušší realizaci nejrůznějších rozhodovacích procesů, posiluje vztah mezi zaměstnancem a organizací, tvoří příznivější klima ke spolupráci. Personální politika se snaží skloubit zájmy zaměstnanců i podniku. Každá organizace by měla personální politiku komunikovat se zaměstnanci a seznamovat je se všemi zásadami, obzvláště v této době neustálých změn a reakcí na hospodářskou recesi.

Velice podstatnými slovy v definici systému řízení lidských zdrojů je sousloví „v zájmu organizace“ a „udržení kvalifikovaných, loajálních a angažovaných pracovníků“. Je evidentní, že právě ekonomické situace jako je tato, dostávají firmu do problémů týkajících se těchto rozhodnutí ohledně lidí. Právě v této době si tato definice až odporuje. Rozhodnutí se samozřejmě vždy dělají v zájmu organizace. Ale je opravdu možné v této době udržovat ve firmě kvalifikované, navíc loajální a angažované pracovníky? Ve firmách může docházet k masivním propouštěním, lidem odcházejí přátelé, kolegové, atmosféra je napjatá, a navíc mají lidé často zavřené cesty ke vzdělávání, které je v tu chvíli pro podnik příliš drahé. Představitelé personálních oddělení i oddělení lidských zdrojů se dostávají do velice obtížné situace, protože jsou to, vedle přímých liniových manažerů, právě oni, kdo s lidmi převážně jedná. Zástupci personálních oddělení nastavují také, ideálně společně s vedením organizace, procesy a jednotlivá opatření fungování personálních procesů. Ve firmách dochází ke změnám. Dosavadní procesy jsou rušeny, modifikovány, mění se personální politika i jednotlivé provádění činností. Jedny jsou upozaděny (např. získávání a výběr zaměstnanců), druhé se dostávají do popředí (např. propouštění).

Existuje tady samozřejmě veliké riziko, že společnosti příliš rychle bez velkého přemýšlení provedou pod tlakem ekonomické situace a pudu sebezáchovy nejrůznější opatření, které se do budoucnosti nemusí vůbec vyplatit. Například radikální rozhodnutí propouštět, se později může projevit v neschopnosti firmy zajistit odborné práce. Původní kvalifikovaní zaměstnanci jsou pryč, mají nové zaměstnání, jsou u konkurence nebo změnili obor a nových potřebně kvalifikovaných může být na pracovním trhu pomálu. Studie americké společnosti Boston Consulting Group upozorňuje na fakt, že zásoba lidí na trhu práce se dnes může jevit jako obrovská, ale vzhledem k demografickým změnám se tento stav změní. Tzv. talent pool se bude měnit s tím, jak se lidé budou rozhodovat zakládat rodiny, plodit děti apod. Generace, která způsobovala baby boom, je na ústupu, generace mladší je rapidně menší a pravděpodobně bude plodit i méně dětí. Toto zamyšlení nad demografickou a sociologickou otázkou může být zajímavé pro firmy, které se dnes mají rozhodovat, koho propustí, koho ne, a v jakém rozsahu případně budou propouštět.

Činnost a někdy i role personalistů a také pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů se v ekonomických cyklech může proměňovat. „Rolové chování je definováno jako ty stránky pracovního výkonu, které jsou explicitně očekávány a odměňovány.“ (Hewstone, Stroebe, 2006, s. 624) Prestiž nebo obecně status určité skupiny (oddělení) a jejich jednotlivých členů se může měnit právě v souvislosti s novými složitějšími činnostmi a úkoly, které skupina musí zvládat. Mění se také v souvislosti s tím, jaké výkony jedinec v roli podává, jak dobře svoji roli vykonává, jak splňuje očekávání. Měnit se mohou nejen postupy provádění a frekvence provádění jednotlivých personálních činností, ale i postoje zaměstnanců a pracovníků k tomuto oddělení. V důsledku všech negativních emocí, které způsobují u lidí některá opatření, se personální oddělení a jeho pracovníci mohou dostat i do skupiny neoblíbených a těch, kterým se nedá věřit. Stejně tak se může proměňovat postoj k personálnímu oddělení ze strany vedení firem. Dějí-li se ve firmách radikální proměny v oblasti, která souvisí s řízením lidí, jejich rozvojem, a změny se dotýkají i nejrůznějších pracovních podmínek, je

pravděpodobné, že personální oddělení a oddělení pro řízení lidských zdrojů bude vnímáno jako více významným pomocníkem při zavádění veškerých změn, a především při komunikování. Stává se spojencem vedení, který mu pomáhá v dosažení určitých cílů, nových strategií. Je-li oddělení řízení lidských zdrojů někdy přehlíženo, je v těchto časech dle mého názoru jedním z ústředních pilířů komunikace, i když i ono samotné může zažívat v době ekonomické krize významnou redukci personálu. Personální oddělení musí vykonávat nepříjemné věci v souvislosti s propouštěním, upravovat procesy, společně s manažery přemýšlet o řízení zaměstnanců a řízení jejich výkonu v této době, vysvětlovat lidem nepříjemná témata, projednávat s manažery situaci a udržovat určitou míru spokojenosti. Významnou otázkou personalistiky by měla být i motivace zaměstnanců v této době a její vliv na pracovní výkon. Personální oddělení je i součástí procesů změn, které se zabývají budoucí obnovou a budoucími plány. Bude to zase toto oddělení, které se po obnovení ekonomik nezastaví pod náporu nových, dnes třeba redukovaných, činností. Jsem přesvědčena, že pokud do této chvíle nemělo oddělení lidských zdrojů nebo personální oddělení ve velkých organizacích strategičtější význam, ekonomická recese, mohla ukázat, že by ho mít mělo. Znovu zopakuji, že to jsou opravdu vždy lidé, kteří se stávají prvními oběťmi ekonomických problémů firem. A jsou to i oni, kteří svými výkony mají firmu z recese vyvést.

3.2 Přehled přijímaných opatření v personalistice v důsledku ekonomických problémů firem

V rámci přípravy pro psaní diplomové práce jsem intenzivně vyhledávala studie a výzkumy k této tématice a musím říci, že studií, šetření a výzkumů v oblasti řízení lidských zdrojů na téma krize bylo vypracováno mnoho. Téměř každá větší konzultantská společnost se touto problematikou zabývala. Jelikož je tento terén poměrně detailně empiricky zmapován, rozhodla jsem se využívat výsledky a závěry těchto různých studií a vlastní výzkum týkající se opatření v personální oblasti v důsledku recese nerealizovat. Ráda bych zde představila

studie, které byly zveřejněny na základě průzkumů. Zvolila jsem studie tak, aby reprezentovaly různé prostředí - české, evropské a celosvětové.

První studie byla provedena v březnu roku 2009 společností Hewitt Associates. Studie se zabývá vlivem finanční krize na řízení lidských zdrojů konkrétně v České republice. Průzkumu se zúčastnilo 239 společností z České republiky. Do průzkumu byly pozvány vybrané obchodní a výrobní společnosti, převážně se zahraniční účastí.

Druhá studie byla vydána v březnu roku 2009 americkou společností The Boston Consulting Group, která se zaměřuje na otázky, kam nasměřovat výzvy procesu řízení lidských zdrojů v recesi a také tím, jakým způsobem naučit lidi ve firmě být více konkurenceschopnými, tak aby společnost disponovala výhodami v časech krize. Bylo prozkoumáno na 3 348 manažerů a bylo provedeno více než 90 rozhovorů se senior manažery napříč evropským prostředím.

Třetí studie byla provedena společností Deloitte a její název je Využijte krize ve svůj prospěch - HR v rámci ekonomických cyklů. Ráda bych zde uvedla významný graf studie, který se věnuje otázce snižování nákladů v oblasti řízení lidských zdrojů. Do průzkumu bylo zapojeno 397 výkonných manažerů z nejrůznějších firem po celém světě.

Tabulka 1 - Nejčastější opatření firem v České republice v důsledku globální recese

	Počet společností	Procento
Změny v oblasti peněžního odměňování/zvyšování mezd	151	63,2 %
Zrušení/omezení zaměstnaneckých výhod a benefitů	40	16,7 %
Omezení tréninků a vzdělávání	112	46,9 %
Pozastavení nábory zaměstnanců	151	63,2 %
Zkrácený pracovní čas/zkrácený pracovní týden	53	22,2 %
Neplacené volno/dočasné zastavení činnosti	14	5,9 %
Propouštění zaměstnanců	108	45,2 %
Jiné	20	8,4 %
<i>Počet respondentů: 239</i>		

(Hewitt Associates, 2009, s. 3)

Z výsledků studie, která se zaměřuje pouze na Českou republiku, je patrné, že na prvním místě, nejčastějším opatřením, jsou zároveň změny v oblasti odměňování/zvyšování mezd (63,2 %), pravděpodobně se tím myslí, že mzdy nebyly navyšovány, a pozastavení nábory zaměstnanců (také 63,2 %). Hned za těmito opatřeními se nachází omezení tréninků a vzdělávání (46,9 %) a na třetím místě propouštění zaměstnanců (45,2 %). 41 podniků (17,2 %) prý uvedlo, že v oblasti lidských zdrojů u nich nenastala v důsledku ekonomické a finanční krize žádná změna. Jednotlivé aktivity jsou v tomto výzkumu zmiňovány velmi obecně, méně detailně než ve studiích dalších.

Tabulka 2 – Nejčastější opatření firem v Evropě v důsledku globální recese

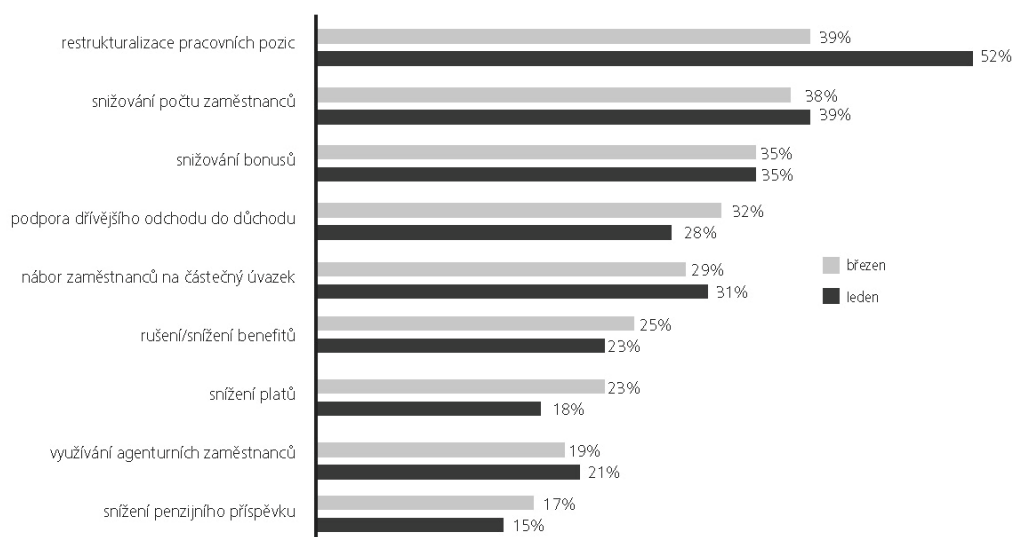
opatření	procento respondentů, kteří plánují opatření využít během krize	efektivita opatření během minulých krizí	vliv opatření na tzv. commitment zaměstnanců	změna ve využití opatření během minulé a nynější krize
redukce náborů	69	6%	5%	-5
redukce zaměstnaneckých eventů	54	-8%	-4%	-5
redukce bonusových odměn, které se váží na výkonnost firmy	45	-3%	-10%	0
propouštění dočasných zaměstnanců (především brigádníků)	43	7%	1%	0
propouštění zaměstnanců, kteří pracovali na plné úvazky	34	8%	-24%	-4
redukce individuálních tréninků a procesů koučinku	33	-15%	-13%	-5
redukce plošných školení (např. počítačové dovednosti)	31	-16%	-11%	-8
propouštění závislé na individuálním výkonu	28	14%	14%	3
redukce bonusových odměn, které se váží na individuální výkon	27	-8%	-16%	-1
využití možnosti posílat zaměstnance do předčasných důchodů	24	6%	23%	-7
udělování volna zaměstnanců za dřívější přesčasy	21	11%	17%	0
propouštění zaměstnanců pracujících na poloviční úvazek	21	5%	-15%	0
eliminace proplácení přesčasů	18	0%	-8%	0
využívání outsourcingu	18	2%	-1%	-3
přerušování či ukončení pracovní nabídky po zkušební době	14	-4%	-6%	-3
uskutečňování jinak subdodavatelských aktivit firmou samotnou	14	3%	26%	3
navýšení počtu dočasných zaměstnanců (brigádníků)	11	5%	7%	-2
redukce školení	11	-14%	-3%	-2
získávání a výběr vysoce výkonných zaměstnanců konkurence	9	9%	27%	2
udílení volna	8	-5%	6%	2
redukce základních platů	7	-6%	-21%	0
pohyb pracovníků v zahraničí	7	3%	-6%	-1

(překlad autorky, Strack, Caye, Thurner, Haen, 2009, s. 3)

Z druhé tabulky můžeme jasně vyčíst, jaké postupy byly nejčastěji přijímány z hlediska personální práce v oblasti šetření nákladů a v oblasti působení na zaměstnance. Jako nejčastější opatření v Evropě v důsledcích krize firmy uváděly redukci náborů (69 %), redukci zaměstnaneckých eventů (54 %) a jako třetí redukci bonusových odměn, které se váží na výkonnost firmy (45 %). Studie se věnovala i faktorům efektivnosti opatření a vlivu opatření na tzv. commitment zaměstnanců, tedy na postoj blízký loajalitě a angažovanosti. Redukce náborů neboli „recruiting procesů“, byla dle tabulky ve srovnání s průměrem všech akcí více efektivní akcí, než v jiných horších obdobích a měla i pozitivní vliv na commitment zaměstnanců. Samozřejmě, že toto opatření bylo vnímáno zaměstnanci spíše pozitivně, protože se netýkalo jich osobně, nepřijímání nových lidí se zdá být výhodným opatřením. Oproti tomu se v minusových hodnotách jak v oblasti efektivity, tak v oblasti commitmentu objevují opatření typu redukce individuálních tréninků a koučinků či redukce plošných školení, redukce školení obecně a pochopitelně redukce bonusových odměn, které se váží na individuální výkon a redukce základních platů. Celkem šikovné se mi dle výsledků zdá provádět propuštění zaměstnanců na základě individuálních výkonů, což se tváří jako efektivní opatření a má to nemalý pozitivní vliv i na commitment zaměstnanců. Velmi pozitivně na commitment působí i taková opatření, jako je uskutečňování jinak subdodavatelských služeb firmou samotnou a získávání a výběr vysoce výkonných zaměstnanců konkurenčních firem. Lidé jsou v těchto případech zřejmě potěšeni, že přibyla práce a nejsou tudíž ohroženi například propuštěním z nadbytečnosti a zvýšení commitmentu v případě nových výkonných zaměstnanců konkurence si vysvětlují jako pocit lidí, že mohou pracovat se špičkou, že firma pro kterou pracují, je pravděpodobně opravdu velmi dobrým zaměstnavatelem, kterého si váží, když i tento špičkový nový zaměstnanec, který byl dříve u konkurence, zvolil právě je. Commitment souvisí ale jistě i s aktivitou a angažovaností zaměstnanců. Příchod nového člověka od konkurence může působit i jako skvělý motor pro činnost stávajících zaměstnanců, ať už motivaci k výkonu a angažovanost způsobuje

strach o práci v důsledku přijetí nového velmi schopného člověka, srovnávání s novými kolegy, či nadšení, že lidé mohou pracovat s novým odborníkem apod.

Graf 8 – Oblasti snižování nákladů v HR



(Deloitte, 2009, s. 3)

Z následujícího grafu můžeme vypočítat nejčastěji přijímané opatření v nákladové oblasti aktivit v souvislosti s personálním řízením. Graf porovnává měsíce leden a březen roku 2009. Restrukturalizace pozic, která zahrnuje převedení lidí na jiná pracovní místa a celkově zefektivnění a nižší náklady na pozici, se v měsíci březnu výrazně snížila. O 1 % se v březnu snížilo i propouštění zaměstnanců, ke kterému se ale globálně v obou obdobích odhodlalo téměř 40 % podniků. Na taktice snižování bonusů zůstalo stejné procento firem (35 %). Více se v březnu ale rušily benefity, snižovaly platy a podporovaly se také odchody do důchodu.

Všechny studie potvrzují jasný trend v oblasti řízení lidských zdrojů. Společnosti v dnešní době masivně redukovaly proces získávání a výběru zaměstnanců, musely změnit svou politiku odměňování a zvládnout propouštění.

3.3 Změny jednotlivých personálních činností způsobené vlivem ekonomické recese na personální řízení ve firmách

Dříve než se ve světě objevil fenomén hospodářské krize, slibovali si představitelé firem finančně velice bohaté období. To se mělo promítnout i do oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Trendy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů se podle dlouhodobější studie HR-Barometr společnosti Capgemini Consulting ubíraly v zemích střední Evropy směrem k následujícím disciplínám:

- rozvoj manažerů, rozvoj kvality řídicích pracovníků a vyššího managementu;
- budování značky zaměstnavatele;
- change management (řízení změn);
- rozvoj talentů a personální rozvoj spojený s problematikou kompetencí;
- a nově se objevuje stále na významu nabývající tzv. (německy) „Demographie Management“⁴ (překlad autorky, Capgemini Consulting, 2009).

Tyto trendy však byly narušeny ekonomickou recesí, která trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a také personálního řízení upravila. I když právě tyto trendy by organizacím pomohly dostat se co nejrychleji z krize. Finanční možnosti ale firmám nedovolovaly soustředit se plně na všechny tyto aktivity.

3.3.1 Change management a role oddělení lidských zdrojů

Významným trendem, který i v období krize stále zůstává v popředí, je disciplína change managementu, česky řízení změn. Domnívám se, že mnoho společností v České republice s jakousi neustálou, kontinuální změnou příliš nepracuje, nejde-li o větší firmy nebo o firmy se zahraniční účastí. Change management, neboli řízení změny, je disciplínou, která se zabývá účinným

⁴ Anglicky by se tento směr mohl přeložit jako „aging workforce management“, česky řízení starších či stárnoucích pracovníků.

prováděním změn v organizaci. Současná ekonomická situace podniky k provádění změn přímo nutila. Mnoho organizací muselo přijmout opatření, která znamenají velkou změnu nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky, investory apod. Provedení změny znamená přechod od určitého stavu ke stavu jinému, snad kvalitativně lepšímu. Pokud se hovoří o změnách v organizaci, můžeme na ně nahlížet z více pohledů. Americký autor a organizační konzultant Bridges hovoří o změnách dvojího typu. Jedna je organizační, tzv. transformation, a týká se organizace jako systému, její strategie, struktury, jejích procesů, pravidel, toků informací apod. Druhá změna je emočního charakteru, tzv. transition, a týká se pocitů a postojů lidí v organizaci. Organizační změna je složitá, protože téměř jakákoli změna v jedné oblasti vyvolává změny v ostatních oblastech. Pokud chce firma vytvářet něco nového a dělat změny, musí si vše naplánovat, vytvořit si pomyslnou osu jednotlivých organizačních kroků, plán změn. Kromě osy organizačního charakteru změny, musí firma do řízení změny zahrnout i pomyslnou osu lidskou. To znamená, že lidé budou projevovat svoje emoce (libé i nelibé), postoje (souhlasné i nesouhlasné), a ne vždy se budou přizpůsobovat změně v plánovaném období. Proto se oddělení, zaměřená na řízení a rozvoj lidí, stávají významnou součástí procesu řízení změn.

Podle Cummingse a Worleyho (překlad autorky, 2005, s. 156) jsou základními aktivitami change managementu: motivace změny (vytvoření připravenosti na změnu, překonání odporu ke změně), vytvoření vize (různé techniky vytváření vizí managementem, vytvořit klíčovou vizi, jádro vize), rozvíjení politické podpory (hodnotit sílu tzv. change agentů, identifikovat klíčové stakeholdery⁵ a ovlivňovat jejich postoje), řízení vlastního přechodu (plánování aktivit, plánování podpory, nastavení manažerských a projektových struktur), zakotvení neboli internalizace změn (poskytovat zdroje pro změnu, budování

⁵ V pojetí této práce je stakeholder ten, kdo je pozitivně i negativně vysoce zainteresovaný na dané změně. Je to jakýkoli aktér, který ovlivňuje organizaci nebo její část. Můžou to být vlivné skupiny akcionářů, zákazníci, významní lidé v podniku, lidé s charismatem, lidé s vlivem, lidé ve vedoucích funkcích, nejrůznější „názoroví vůdci“ apod.

podporujícího systému na nositele změn, rozvoj nových kompetencí, podpora nových vzorců chování, zůstávat ve směru změny).

Pokládám za nutné vyjasnění pojmu change agent, jelikož s tímto pojmem bych ráda ještě v této práci operovala. Nerada bych tento pojem překládala doslova do češtiny, protože doslovný překlad by nebyl příliš vhodný. Change agent je člověk, který dává změnu do pohybu, většinou člověk, který je výše v hierarchii a může nebo umí integrovat nejrůznější politicko-společenské vztahy. Tato osoba by měla být i respektována a měla by vzbuzovat pozitivní emoce a důvěru. Je to člověk, který dokáže prosazovat a šířit změny a také perfektně kooperovat s ostatními. Podle Cummingse, Worleyho, Ulricha a mnohých dalších autorů je nebo by mělo být právě i oddělení lidských zdrojů takovým change agentem. Pomáhá prosazovat změny přes procesy řízení a rozvoje lidských zdrojů, a také pomocí zásahů do mezilidských vztahů, prostřednictvím konzultací s manažery, podílejí se i na řízení interní komunikace a řízení kultury. Roli „leadrů“ změny ale vždy musí zastávat vedení firmy.

„Na úrovni operativních změn mohou HR pracovníci hrát klíčovou roli při řízení a poskytování poradenství ve věci změn. Spolu s manažery se HR podílí na procesu tvorby vzdělávacích a rozvojových programů, které zvyšují kompetence a technické dovednosti zaměstnanců. Konzultační činnost a provádění manažerů procesem řízení výkonu, používání kompetenčního modelu, poskytování zpětné vazby, motivace zaměstnanců a každodenní komunikace s nimi jsou ukázkových příkladem, jak HR ovlivňuje chování a přístup zaměstnanců. Systém odměňování je dalším HR procesem, který ovlivňuje – a tím mění – zaměstnance. (...) Příkladem složitějšího procesu změny je situace, kdy HR s oddělením rizik spolupracuje na ochraně organizace před interními i externími vlivy a činnostmi, které mohou organizaci poškodit, např. útoky na bezpečnost technologií, podvody, pokles ekonomiky, tlaky pracovního trhu, změny v legislativě atd.“ (van den Berg, 2009, s. 18)

Úspěšné implementování změn si žádá zaštitění celého procesu vrcholovým vedením. Už to samotné by mělo být impulsem k tomu, aby oddělení lidských zdrojů byla součástí vrcholového vedení, protože přes toto oddělení se změny šíří nejčastěji. V této souvislosti se mluví o oddělení řízení lidských zdrojů jako o business partnerovi pro vrcholové vedení.

Oddělení lidských zdrojů v roli business partnera by mělo plnit požadavky k následujícím tématům:

- pomoc CEO⁶ a vedení při tvorbě strategií, které zohledňují globální pracovní trendy a zdroje talentů;
- pomoc při tvorbě organizačních struktur, jež posilují spolupráci mezi jednotlivými útvary, podporují nové nápady a inovace, motivují zaměstnance a manažery k rozvoji, zvyšují produktivitu práce a zlepšují kontrolu;
- pomoc při designu a implementaci pracovních procesů, které přispívají k tvorbě takového prostředí, do kterého se chtějí všichni zapojit, do prostředí které vzbuzuje důvěru, loajalitu, morálku a podporuje týmovou práci (van den Berg, 2009, s. 18).

Problematika change managementu u firem v poslední době byla ústředním tématem a zůstala i v době ekonomického útlumu, ten totiž neznamenal nic jiného, než změnu, na kterou organizace musí reagovat. Do svých aktivit musely podniky řízení změn implementovat. Změny lidé cítí a zažívají už jen v jednání s manažery. Tím, že dojde ke změně jejich schopností, dovedností, kompetencí, tedy ke změně v rozvoji manažera, se lidé také učí novým věcem, vidí to nové. Personální oddělení je ovlivňuje novými pravidly v systému odměňování, hodnocení, zkrátka celým procesem změny řízení pracovního výkonu, který se při velkých organizačních změnách často mění v důsledku

⁶ CEO je zkratka z anglického chief executive officer a představuje výkonného ředitele nebo předsedu správní rady či generálního ředitele.

nových strategií, struktur a procesů. Personální oddělení nebo oddělení řízení lidských zdrojů může období recese pojmout jako příležitost k převzetí strategičtější role než doposud.

3.3.2 Získávání a výběr zaměstnanců v období recese

Personální činnost specialistů získávání a výběr zaměstnanců, v praxi velmi často nazývána jako recruiting, a její úpravy se dostávaly na první místa opatření personálních oddělení v důsledku ekonomických potíží. Změna v této oblasti nejčastěji představuje pozastavení nábora nových zaměstnanců nebo jen omezení nábora, případně přijímání pracovníků na dobu určitou, a dále také přesun pracovníků na jiná oddělení. Tato činnost byla redukována v mnohých firmách, někde vymizela v té aktivní podobě na několik měsíců úplně. Pozastavení procesů nábora, ve smyslu externího získávání a výběru zaměstnanců, probíhalo často velmi rychle. Byla to i z mé zkušenosti velmi blesková záležitost. Zastavení této personální činnosti napovídalo to, že vedení podniků muselo ještě hodně přemýšlet o všech procesech, které na dobu krize potřebuje zajistit, a které může na čas ze svých priorit vypustit. Vedení musí s každou změnou v ekonomice revidovat své potřeby, odhadovat možnou poptávku po svých výrobcích a službách, své výnosy, odhadovat objem určitých činností. Na náhlé změny na trzích se musí většinou pro udržení konkurenceschopnosti reagovat rychle. Firmy byly často opatrné a začaly spořit. Prvním opatřením, které šetří peníze firmy ihned, byla velmi často redukce získávání a výběru nových zaměstnanců. Pro firmu to znamená omezení určité investice. Podniky oficiálně vyhlášovaly tzv. „stop stavy“ či „hiring freeze“ (zastavení nábora zaměstnanců). Důležitým úkolem managementu v této oblasti byla revize svých zaměstnanců (lidé jsou to nejdražší). Management musel nejdříve rozhodnout, jestli vůbec potřebuje nabírat nové pracovníky, nebo jestli jich naopak v tuto chvíli nepotřebuje méně. Na základě svých odhadů se následně ve firmách mohlo konat větší či menší propouštění, případně přesouvání či změna v rozmístění pracovníků, určitá restrukturalizace pracovních

míst. Mnohé firmy náborů nezastavily úplně, ale nechaly specialisty vybírat pracovníky jen na klíčové pozice, které ještě nebyly obsazeny.

Tato změna měla velmi často za následek i zmenšení týmů, v rámci kterých se personální pracovníci zabývali právě tímto procesem. Toto opatření mělo zkrátka ušetřit výdaje za mzdy specialistů náboru, činnosti a procesy získávání a výběru, tedy inzerce, provedení pohovorů, externí služby spojené se získáváním a výběrem pracovníků, drahá assessment centra apod. V mnohých velkých společnostech byly tyto týmy pracovníků redukovány. Specialisté v činnostech výběru a získávání pracovníků ale zcela svou práci zastavit nemohli. Pořád zde zůstává mnoho kandidátů, kteří by do firmy velmi rádi nastoupili, a kteří zasílají firmám své životopisy. Firmy nemohly zcela přerušit komunikaci se svými potenciálními zaměstnanci. Byly a jsou si vědomy, že jednou přijde opět příznivější období, které si bude žádat přijímání nových zaměstnanců. Navíc často existovaly či existují pozice, i v době ekonomického poklesu, které je třeba obsadit, nemluvě o trendu získávání špičkových pracovníků v době krize od konkurence. Tlak na personální marketing, značku dobrého zaměstnavatele tu byl, a je pořád i v těchto chvílích. Bylo by chybou zrušit náborů úplně, neboť je jasné, že v těchto dobách se na trhu práce objevují kvalifikovaní lidé. Vedení firmy, které rozhodlo o tomto opatření nenabírat nové zaměstnance, by mělo zvážit včasný návrat na trh práce. Doba mírného zlepšení a lepších vyhlídek je ideální příležitostí nabírat nové zaměstnance, není to totiž většinou obtížné. Na trhu práce se nyní vyskytuje mnoho kvalifikovaných lidí se zajímavými zkušenostmi. Navíc by zaměstnavatelé mohli mít podle mého názoru jednu výhodu. Lidé na trhu práce by nemuseli být příliš zhýčkaní, protože i oni byli například vyhozeni, nebo nemohli sehnat práci. Cena za určitý typ pracovní síly by mohla být nižší. Ani společnosti teď nenabízejí zázračné platy či benefity jako v nedávných dobách, jsou stále ještě opatrné.

Pokud firmy dosud neměly tzv. talent pool, v této době si ho velmi často v nejrůznějších podobách zřizovaly. Kandidáti si zaslouží vědět, jak si firma stojí,

zda nabírá zaměstnance či ne, a případně jakým způsobem člověk může firmu oslovit. Nástroj talent poolu (tzv. zásobárny talentů) slouží ke shromažďování informací o registrovaných uchazečích u dané firmy. Ve chvíli, kdy personální pracovníci mají povoleno provést nábor, mají se kam obrátit a může jim to ušetřit mnoho sil i finančních prostředků.

Zastavení nebo částečné omezení této personální činnosti by podle zdravého rozumu mohlo zapříčinit těžké časy i pro personální agentury, které svou živnost zakládají především na tomto procesu. Jak se ale nakonec ukázalo, nebylo to pro personální agentury až tak těžké období. „V posledních týdnech se stále častěji setkáváme s tím, že firmy, které získaly zakázky na následující měsíce, mají strach z náboru zaměstnanců do kmenového stavu, a tak u personálních agentur poptávají právě agenturní zaměstnance. Jde o logické vyhodnocení situace v době, kdy konec krize je v nedohlednu, ale firmám se daří získávat zakázky, které naplní jejich výrobní haly provozem.“ (Rejchrt, 2009, s. 52)

3.3.3 Tendence k restrukturalizaci pracovních míst

Vedení firem s pomocí oddělení lidských zdrojů samozřejmě muselo naplánovat, kolik lidí, a jaké lidi bude ve firmě potřebovat v této době vzhledem ke své činnosti, která je ovlivněna poptávkou po firemním zboží či firemních službách. Strategie firmy se tímto vlivem mění. Další snižování nákladů se projevovalo v personální oblasti v podobě restrukturalizace pracovních míst, to znamená důkladné zvážení potřeby jednotlivých pracovních míst, následné rozmístění pracovníků, a případně snižování počtu zaměstnanců, tedy přímo propouštění.

3.3.3.1 Nutnost propouštění pracovníků

Uvolňování pracovníků v této době mohlo probíhat v několika rovinách. Zaměstnanci někdy odcházejí z firmy dobrovolně, ukončují svůj pracovní poměr sami z nejrůznějších důvodů. Někteří pracovníci se svým věkem blíží důchodovému věku, a firmy v dnešní době tyto zaměstnance často stimulují, až

tlačí k odchodu, využívají tedy penzionování. Tento postup dokazují i výsledky studie společnosti Boston Consulting Group. Až 24 % firem uvedlo, že bude stimulovat své zaměstnance blížící se důchodovému věku k odchodu do předčasného důchodu. Někteří tito starší zaměstnanci nabídku zřejmě rádi využijí, protože peněžní odměna je lákavá. Jiní občas odchází nedobrovolně. Většina uvolněných pracovníků v dnešní době neodchází dobrovolně, ale dostává výpověď z důvodu nadbytečnosti. „Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď (...), stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách (...). (Zákoník práce, 2008, s. 20) Opatření přijatá managementem firem v období ekonomické recese jsou v tomto ohledu organizační změnou, která nadbytečnost některých zaměstnanců způsobí. V některých případech dochází až k propouštění hromadnému. Personální oddělení má obvykle za úkol tento proces propouštění zaměstnanců řídit. Někdy se personalisté v této době stávají jakousi prodlouženou rukou manažerů, kteří se rádi od této činnosti distancují. Tato personální činnost je bez pochyb provázena nenávisnými postoji a vysokou mírou neoblíbenosti ze všech stran.

Při propouštění z důvodu nadbytečnosti jsou podle Armstronga (2002, s. 415-416) povinnosti útvaru řízení lidských zdrojů následující:

- naplánovat proces propouštění tak, aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků;
- poskytovat poradenství a realizovat i další metody, jak snižovat počet pracovníků nebo eliminovat jejich nadbytečnost;
- stimulovat pracovníky k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní metody nezafungují;
- navrhovat a aplikovat postupy, které směřují k řešení problému nadbytečnosti;
- zabývat se systémem kompenzace pro propouštěné;

- poskytovat poradenství o metodách řešení nadbytečnosti a v případě potřeby se podílet na realizaci řízeného procesu propouštění z tohoto důvodu.

Firmy se neustále snažily vymýšlet metody, kterými by eliminovaly potřebu podniku propouštět z důvodu nadbytečnosti. Podle studií velmi často rušily práci, která byla vykonávaná mimo organizaci, tzv. outsourcingem (IT servis, úklidová služba, mzdové účetnictví, agenturní zaměstnávání apod.), upouštěly od práce na dohody či na částečné úvazky, rušily možnost práce přesčas, zaváděly tzv. „job sharing“, neboli dělení se o práci na jedné pracovní pozici. Lidé se o práci střídají po dnech nebo během dne. Naprosto nejjednodušším řešením je vyhledání dobrovolníků, kteří slyší na odstupné a dobrovolně odcházejí, i když je tato metoda velmi drahá.

Společnost Deloitte zveřejnila ve své studii *Managing Talent in Turbulent Economy - Navigating a Course through rough waters* jakýsi přehled kritérií, která manažeři považují za nejpodstatnější, když se rozhoduje, kdo bude propuštěn. Z posledních výsledků z března 2009 vyplývá, že 60 % rozhodnutí manažerů v době recese je ovlivněno potřebností pracovního místa, pracovní pozice ve firmě, 55 % manažerů uvedlo, že rozhodují dovednosti a schopnosti a 53 % manažerů zohledňuje minulý a momentální pracovní výkon (překlad autorky, Deloitte, 2009, s. 5). Asi naprostá většina zaměstnavatelů by se shodla na pravidle propouštět výběrově.

Může být velmi těžké přesvědčit jednotlivé manažery, že je potřeba propouštět, dělat škrty a velké změny. Jsou to právě oni, kteří jsou s lidmi v každodenním kontaktu, pracují s nimi, věnovali jim v minulosti třeba i mnoho energie. Najednou těm samým lidem mají dát výpověď, a to často jen někomu z týmu, výběrově. Bez pochyby jde o mimořádně náročnou manažerskou zkušenost. V období krize je nutné jednat rychle, ale ne za každou cenu šetřit náklady tím, že firma bez rozmyslu propustí zaměstnance, bez kterých se třeba těžko obejde. Nesmí docházet k úsporám za každou cenu. Při propouštění je

nutné zohlednit hledisko klíčových zaměstnanců, klíčových profesí, zaměstnance, kteří mají vynikající vztahy se zákazníky, ty, kteří jsou profesně i lidsky na výši. Každá firma by měla identifikovat jasná kritéria, co je v této době žádané a bez čeho se bez větších problémů obejde. Seznam plánovaně propouštěných zaměstnanců je dobré pečlivě probrat a přesvědčit se, že každý odchod firma dokáže zvládnout. Klíčovou roli zde hraje zmiňovaný manažer a také personální oddělení, které proces koordinuje. Každé propouštění by se vedle dodržování právní stránky věci mělo konat i s určitou mírou etických pravidel, morálky a důstojnosti, tedy vždy v soukromí, osobně a přímo. Těžko se říká, že by propouštění mělo probíhat co nejvíce v klidu. Emoce se v této situaci na uzdě často nedají udržet. Důležité je, aby zástupce personálního oddělení nebo manažer, který se propouštění účastní, byl maximálně loajální k firmě a k rozhodnutí jejího managementu, i když právě provádí velice nepříjemnou činnost. Zkušenosti a vyzrálost, komunikační schopnosti těchto lidí, to vše je na místě a způsob chování při této situaci je také jakousi vizitkou zaměstnavatele.

Klíčovou roli zde sehrává i vrcholový management firmy, jehož úkolem je komunikovat otevřeně a pravdivě s lidmi, odvázně nastínit všechna fakta. Management musí lidem představit stěžejní body svého úsudku provádět tato nepopulární řešení a také si za tímto řešením stát. Vrcholové vedení musí zvažovat i veškeré komunikační toky a kanály komunikace, které při informování zaměstnanců využije. Informace je nutné podávat přesně a včas. Podstatnou vlastností managementu, a to nejen v období ekonomických problémů, je jít příkladem a být jakýmsi vzorem pro své zaměstnance. Pracovníci by v těchto dobách měli vidět, že uskromnění se týká i vrcholových funkcí. Krizový režim se přece týká celé firmy. Pokud se ve firmě například zakazovalo cestovat každý měsíc vícekrát do zahraničí, neměl by cestovat častěji nikdo bez výjimky. Pokud se snižovaly bonusy, měly by se snižovat i manažerské. Management by zkrátka měl ukázat gesto, které napoví, že je opravdu něco špatně, že se nikdo nevymlouvá na období krize a podmínky na trzích. Příkladné jednání managementu má dle mého názoru značný vliv na respekt zaměstnanců k němu,

postoj loajality zaměstnanců k firmě i na celkovém klimatu, náladě zaměstnanců, kteří ve firmě působí.

Dosud jsem se soustředila převážně na hledisko firem, zaměstnavatelů, případně manažerů a hledisko personálních oddělení. Nechci ale opomenout náhled zaměstnanců na tuto problematiku. Pro ně je tato záležitost s propouštěním velice náročná, ať už jsou na straně propuštěných, na straně stávajících zaměstnanců, nebo v pozici před propouštěním, kdy všichni vědí, že přijde, jen ještě nevědí kdy, a koho se dotkne.

Každý člověk se s touto životní zkušeností, propuštěním, vyrovnává zcela odlišně. Ztráta zaměstnání, změna v práci, změna odpovědnosti v práci, změna povolání, s tím souvisící změna finanční situace, to jsou všechno životní události, které mají zátěžový charakter a způsobují stres. Stres se projevuje psychicky i somaticky. Je to reakce psychiky i těla na zátěž nebo nárok.

Všechny tyto životní události spojené s prací začlenili Holmes a Rahe do svého žebříčku potenciálně stresujících životních situací (Hewstone, Stroebe, 2006, s. 599-600). Každé životní události byl přiřazen určitý hrubý skór. Ztráta zaměstnání je podle těchto autorů jednou z nejvíce stresujících událostí. Důležitý je tzv. nakumulovaný skór nebo kumulativní skór, který je tvořen počtem životních událostí prožitých v určitém období (např. 1 rok), nebo je tvořen součtem zátěže (jednotlivých skórů), která odráží závažnost těchto událostí.

Solidní zaměstnavatelé dnes pro propouštěné zaměstnance poskytují tzv. programy outplacementu. „Outplacement označuje poradenství poskytované jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci, které je zaměřeno na bezproblémové ukončení pracovního poměru a nalezení nového pracovního uplatnění zaměstnance.“ (Co je to OUTPLACEMENT, 2009, s. 21) Těmito programy dává zaměstnavatel zaměstnanci najevo, že mu jeho situace není lhostejná. Zaměstnanec je orientován na cíle své budoucnosti. Je to nástroj, který se používá pro stabilizaci a uklidnění situace v případě hromadného propouštění. Programy pořádá

zaměstnavatel použitím interních zdrojů, ale někdy i externích. Aby tento program byl zajištěn profesionálně, organizují ho velmi často specialisté z personalistiky, ale i z pracovního práva. „Outplacementový poradce zaměstnancům nejprve pomáhá vypořádat se se ztrátou zaměstnání a poskytuje jim psychickou podporu, povzbuzení a motivaci. Poté s nimi vypracuje analýzu současné pozice a možného uplatnění na trhu práce. V návaznosti na to je formulován individuální záměr každého pracovníka, v rámci něhož si zaměstnanec uvědomí své vlastní cíle, zmapuje silné a slabé profesní stránky a uspořádá své kariérní představy. Je-li to třeba, jsou zaměstnanci doporučena potřebná školení či zajištěny rekvalifikační kurzy. Následně jsou zaměstnanci proškolení, jak hledat zaměstnání, jak napsat životopis a motivační dopis a jak se připravit na pohovory.“ (Co je to OUTPLACEMENT, 2009, s. 21) Součástí takového programu může být i spolupráce s personální agenturou při vyhledávání vhodného zaměstnání. Tento popis programu uvolňování zaměstnanců je dle mého názoru velice optimistický. Potřebuje-li firma opravdu šetřit, těžko se bude pouštět do těchto nákladných komplexnějších programů. Častější formou takového programu bude dle mého názoru spíše jen krátká přednáška o psaní životopisu a potřebných dokumentů, případně doporučení na nejrůznější internetové stránky či tiskoviny, kde se inzerují volné pracovní pozice. Do jaké míry jsou tyto programy úspěšné, a zda sehrávají klíčovou roli pro propouštěné, si nedovolím vyslovit. Jistě v některých případech mohou být outplacementové programy tím potřebným a funkčním nástrojem. Mohlo by to být v případě méně kvalifikovaných lidí, či lidí, jejichž kvalifikace dnes nemá příliš mnoho uplatnění. Vhodné by to bylo i pro zaměstnance, kteří byli ve firmě zaměstnaní dlouhou dobu. Tito zaměstnanci nebyli okolnostmi nuceni orientovat se na trhu práce.

Lidé, kteří propuštěni nebyli, také nemusí být ve stavu plné spokojenosti. Ze zaměstnání mohli být propuštěni jejich spolehliví, přátelští kolegové, kamarádi, pracovníci a týmoví spolupracovníci nebo zkrátka odborníci, jichž bylo zapotřebí. Nyní lidem tito kolegové mohou chybět. Tito lidé pokračují ve své

práci, případně i trochu pozměněné práci, a mohou se cítit nejistí. Mohlo docházet i k nadměrnému objemu práce, kterým byl člověk zahlcen. Nedostatek pracovní síly mohl být v některých situacích znát. Tito lidé navíc mohou prožívat i pocity strachu. Pokládají si otázky, jestli nepřijde další propouštění, bojí se cokoli namírat proti jednání kohokoli, jen aby nebyli ti další na řadě. Ne zřídka se v lidech může objevovat i jakýsi syndrom nebo pocit „viny přeživších“ (survivor guilt). „Zaměstnanci, kteří přežijí propouštění, jsou často zasaženi pocity strachu, frustrace a nedůvěry. Také vedoucí tento pocit často ignorují, studie ukazují, že produktivita klesá a únava a vyčerpání roste jako následek propouštění.“ (překlad autorky, BCG, 2009, s. 1) Sledování kolegů, kteří si balí své věci a odcházejí, vyrovnání se s pocitem viny, že ten propuštěný jsem měl asi spíše být já, úzkost z toho, že právě já mohu být tím dalším propuštěným, pocity vyčerpání z množství práce, která musela být převzata, to vše jsou dosti stresující podmínky. Právě zde se otevírá další místo s problémy, které se musí řešit.

3.3.3.2 Mobilita zaměstnanců a alternativní pracovní úvazky

Rozmísťováním pracovníků se rozumí proces spojování pracovníků s určitými pracovními úkoly, místy a funkcemi na základě potřeb organizace, ale také na základě zájmů, potřeb a představ pracovníka o své kariéře. Za rozmísťování pracovníků bych pro tyto účely ráda považovala pouze rovinu rozmísťování ve smyslu mobility pracovníků v rámci organizace, tedy uvnitř organizace. Odborná literatura do rozmísťování pracovníků zapracovává i procesy získávání a výběru pracovníků, jejich orientaci, a dokonce i propouštění. Pro logickou uspořádanost práce jsem se rozhodla tyto pojmy odlišovat. O rozmísťování pracovníků hovořím tedy ve smyslu pohybu zaměstnanců v organizaci. Nástup zaměstnance do firmy a veškeré procesy, které mu předcházely, považuji za oddělenou činnost, stejně jako uvolňování pracovníků.

Rozmísťování pracovníků v rámci organizace zahrnuje postupy povyšování, převádění na jinou práci nebo na jiné pracoviště, právě v důsledku změn nebo případné nespokojenosti pracovníka, přeřazování na nižší pozice,

nabízení částečných či obecně alternativních úvazků, zmiňovaný „job sharing“, apod.

Hospodářská recese tyto úvahy o rozmístování pracovníků přímo posílila. Firmy více přemýšlely o počtu lidí, které chtějí zaměstnat, ale také o formě jednotlivých pracovních míst a využitelnosti stávajících zaměstnanců. Opravdu nebylo ojedinělé, že lidé přestupovali z jednoho oddělení do druhého z důvodu nevytíženosti. Samozřejmě, že veškeré přesuny musely probíhat jen se souhlasem zaměstnance. Vedoucí pracovníci a jejich podřízení si často v rámci osobních rozhovorů museli ujasnit možnosti, představy a očekávání o budoucí práci. Pro mnohé zaměstnance přesuny na jiná oddělení znamenaly velký stres, někdy je to mohlo vést i k rozhodnutí firmu opustit. Pro jiné tyto změny představovaly zajímavou možnost podívat se, jak funguje jiná část firmy, pro další příležitost k získání nějakých nových znalostí z jiné oblasti. Mnozí našli i novou profesní dráhu a kariéru. Nové oddělení a povaha jeho práce se jim natolik zalíbila. Po navrácení zaměstnanců na svá oddělení, si mnozí pochvalují to, že získali hlubší znalost jednotlivých procesů. Mnohdy získali i větší představu o cílech a užitku své práce. Ze své praxe mohu potvrdit, že docházelo pochopitelně i k povýšení.

Trendy řízení lidských zdrojů v období ekonomických problémů ukazují na propouštění pracovníků na částečné úvazky, ale také i na získávání a udržování těchto pracovníků na částečné úvazky. Každý manažer ví, co je pro jeho tým výhodnější. Odborníci mluví o pojmu alternativní pracovní úvazky. „Alternativní pracovní úvazky lze obecně definovat jako jakýkoli jiný pracovní režim, než je standardní osmihodinová pracovní doba, případně týdenní pracovní doba, rozvržená dle rozhodnutí zaměstnavatele. Českým zákoníkem práce je v současnosti jmenovitě upraven zkrácený pracovní úvazek a pružná pracovní doba. Mezi alternativní úvazky tak lze zařadit poloviční úvazek, kdy zaměstnanec/-kyně pracuje pět dní v týdnu 4 hodiny, ale také poloviční flexibilní úvazek odpracovaný dle dohody se zaměstnavatelem. Za zkrácený úvazek lze

také považovat úvazek tříčtvrteční nebo například úvazek v rozsahu 10 hodin týdně. Existují však také práce konané na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, a to například v podobě kombinace práce v zaměstnání a z domova na základě dohody se zaměstnavatelem. Zajímavou alternativou jsou v neposlední řadě zcela určitě formy pracovních úvazků zákoníkem práce přímo neupravené, jako práce z domova, tzv. teleworking, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo (částečný úvazek dle dohody a sdílení jedné pozice s další osobou) atd.

Za alternativní pracovní úvazek tak lze považovat například:

- poloviční (5x týdně 4 hodiny),
- poloviční flexibilní (20 hodin flexibilně odpracovaných v zaměstnání),
- stlačený pracovní týden (20-40 hodin týdně ve zkráceném pracovním týdnu, tj. např. ve 3-4 dnech);
- zkrácený úvazek (od několika hodin týdně až po například 30 hodin) v podobě práce z domova;
- sdílení pracovního místa (částečný úvazek dle dohody a sdílení jedné pozice s další osobou);
- zkrácený úvazek kombinující práci z domova s prací v zaměstnání;
- méně než poloviční úvazek, např. formou dohody o pracovní činnosti, z domova;
- práce na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce s docházením do zaměstnání dle dohody se zaměstnavatelem.“

(Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009)

Alternativním úvazkem mohou podniky obsazovat pracovní méně vytížené pozice nebo naopak pokrýt celou jednu běžnou nebo třeba i náročnou pozici více těmito úvazky. Otázkou je, zda v době ekonomické recese nemohou být tyto alternativní pracovní úvazky alespoň částečným řešením situace firmy.

Než aby firma radikálně propouštěla, mohla využívat se souhlasem zaměstnanců těchto alternativ. Firmy z výrobního sektoru taková opatření zaváděly u dělnických a technických pozic zkracováním pracovního týdne nebo odstávkami. Stejnou metodu jde využít i v nevýrobní sféře. Sdílené pozice a částečné úvazky se využívají hojně v oblasti podpůrných, tzv. servisních činností, v administrativě. Může se stát, že pracovník na částečný úvazek zvládá téměř stejný objem práce jako jeho kolega, který pracuje na plný úvazek. Pracovníci na částečný úvazek mohou být výkonnější a pracovat efektivněji. Za takovou práci na částečný úvazek jsou vděčné například matky na mateřské dovolené, které by rády zůstaly částečně v pracovním procesu nebo obecně kdokoli, kdo je na rodičovské dovolené. Toto může být pro zaměstnavatele výhodné. Alternativní úvazek většinou znamená i méně peněz, i když se to může vzhledem k výkonu zdát nespravedlivé. V některých případech berou tito zaměstnanci jen plat dle hodinového objemu úvazku, přestože jejich výkon odpovídá úvazku plnému. Alternativní úvazky jsou vhodné i pro studenty vysokých škol. Řada zaměstnavatelů si totiž uvědomuje, že je to způsob, jak si vychovat budoucího zaměstnance.

Specifickým typem alternativního úvazku, také často využívaným teď v době ekonomické krize, je práce z domova, tzv. home office. Některé firmy tak nepatrně mohly ušetřit náklady na energie nebo obecně fixní náklady spojené s provozem budov, kanceláří apod. Výhody „home officu“ vnímá i zaměstnanec. Pro zaměstnance to znamená jakousi volnost a především pružnost v pracovní době. Nevýhodou může být situace, kdy je doma pracující zaměstnanec odtržen od zbytku pracovního týmu a zaměstnavatel má nižší kontrolu nad jeho výsledky a také kvalitou jeho práce. Je nutné si ale uvědomit, že ne každou práci je možné vykonávat z domova. Zaměstnanec může pracovat na úkolech, které mají jasně stanovený postup a termíny splnění, záleží už čistě na něm, kdy se práci bude věnovat. Velmi často je nutné, aby byl pracovník vybaven počítačem a měl přístup k internetu. Firmy také využívají práci na „home office“ v případech, kdy

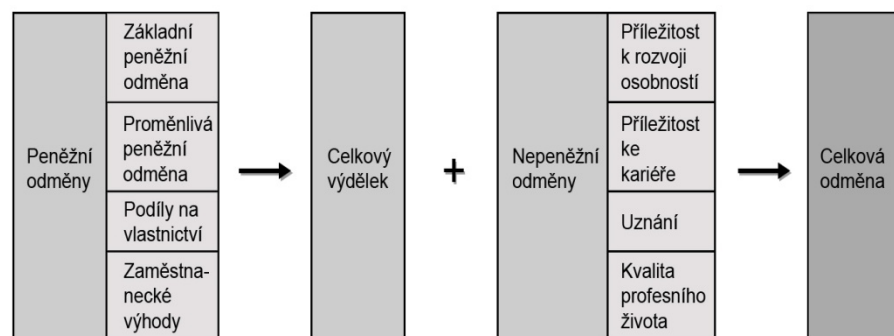
je zaměstnanec nemocný. Při běžné chřipkové epidemii to může pro firmy znamenat i záchranu.

Alternativní úvazky hrály v období ekonomické recese důležitou roli, více se o nich mluvilo, dostávala se jim větší pozornost.

3.3.4 Optimalizace odměňování a revize systému řízení pracovního výkonu v období ekonomické recese

Výsledky všech studií ukazují obrovský vliv recese na praxi odměňování v podnicích. Řízení personálních nákladů patří ke stěžejním bodům akčních plánů všech společností. Mnoho podniků se během ekonomické recese zabývalo inovacemi a změnami ve svých systémech a modelech odměňování. Téma odměňování je klíčovou záležitostí pro zaměstnavatele, zaměstnance i okolí, které rádo nahlíží pod pokličku nastavení odměňování v dané firmě. Odměňování ve firmách se skládá ze systému mezd nebo platů (peněžní odměny), systému benefitů ve formální podobě (stravenky, příspěvky, mobilní tel. apod.) a také i v neformální podobě, které je reprezentované uznáním, pochvalami apod. Přijatá opatření za účelem zvládnutí krize se týkala nejen mezd a jejich nastavení, ale i celého systému zaměstnaneckých výhod.

Schéma celkové odměny uvádí ve své publikaci Armstrong (2002. s. 564):



Rozhodla-li se nějaká firma pro optimalizaci odměňování, zákonitě by měla revidovat i systém řízení pracovního výkonu, navazuje-li odměňování na tento proces a existuje-li vůbec v podniku řízení pracovního výkonu. Obecnou definicí řízení pracovního výkonu by mohla být definice následující.

Řízení pracovního výkonu je jakýsi princip řízení založený na dohodě nebo smlouvě, která klade důraz na rozvoj, plány učení a vzdělávání, hodnocení a na propojení podnikových a individuálních cílů. Řízení pracovního výkonu se dnes často využívá jako nástroj zajištění integrovanějšího a více soustavného přístupu k řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2002, s. 425).

Každá firma by se v této době měla zamyslet nad tím, jestli je jejich systém řízení pracovního výkonu opravdu účinný, jestli umí rozlišovat výkony jednotlivých zaměstnanců. V mnohých firmách je řízení pracovního výkonu jen formalita, a proto je odměňování nastaveno chybně. Cíle a výkonová měřítko se musejí vždy správně nastavit. Model odměňování ve firmě se také musí náležitě analyzovat, chce-li firma své náklady dostat pod kontrolu.

Je systém odměňování a řízení pracovního výkonu opravdu motivačně nastavený? Má smysl ve své stávající podobě? To jsou základní otázky pro podniky v této tématice.

3.3.4.1 Nové přístupy v peněžním (mzdovém) odměňování

Vlivem hospodářské recese se v mnoha firmách analyzovala efektivita nástrojů odměňování. Zaměstnavatelé se v rámci šetření snaží model odměňování, převážně variabilní složky, změnit tak, aby lépe propojili horší výsledky firmy s úrovní odměňování. Cílem zaměstnavatelů v době ekonomických potíží je snížit mzdové náklady, ale zachovat si svoji konkurenceschopnost v oblasti personálního marketingu. To mohou být až protichůdné tendence.

V oblasti odměňování docházelo k poklesu mezd, případně ke změnám ve schématu jejich složení. Poskytované benefity byly redukovány, případně se

hledaly jiné alternativy, jak poskytovat zaměstnanecké výhody. Každá firma se řídila trendy v odměňování v rámci svého sektoru, regionu působnosti a také úrovní odměňování jednotlivých pozic. Najít inovativní způsob odměňování, který by zajistil stabilitu firmě i stabilitu zaměstnanců, bylo hlavním úkolem vedení a představitelů personálního řízení.

Trendem této doby je vyšší orientace firem na výkon pracovníků, který se odráží v odměňování. I u manažerských pozic firmy zohledňovaly svůj výkon. Často promítaly svůj výkon do platů manažerských pracovníků, převážně v oblasti výkonnostních bonusů, odměn. Pokud firmy sledovaly výkon, nutně musely měnit nejčastěji výkonnostní složky mzdy. „Mezi výkonnostní složky řadíme jakékoli negarantované platby (různé bonusy, prodejní provize nebo odměny), které zaměstnanec obdrží pouze při splnění nastavených kritérií. Liší se ve frekvenci jejich vyplácení, jejich relevantní výši vůči základní mzdě u jednotlivých kategorií zaměstnanců a kritériích pro jejich vyplácení. Používání výkonnostních složek bylo do nedávna oblastí, která se týkala hlavně pozic s dobře měřitelným výkonem, jakou jsou manažerské pozice nebo pozice obchodníků. Avšak v posledních letech roste procento firem, které využívají tuto formu odměn například i u odborných či administrativních pracovníků.“ (Hunčík, Kortišová, 2009, s. 31) Dle odborných časopisů je významným trendem v tomto období i stanovení maximální výše celkového bonusu.

Globálně se ve většině firem tzv. zmrazovaly mzdy. To potvrzují i výsledky studií, které jsem v této práci předložila. Firmy, které mohly nabídnout zvýšení mzdy, se ale také chovaly opatrně a plánovaly jen minimální růsty. Situace mezd v České republice v roce 2009 dopadla ale nakonec i přes ekonomickou recesi nepatrným růstem. „Navzdory nepříznivé ekonomické situaci i v letošním roce většina firem (83 procent) navyšovala mzdy. Avšak míra navýšení je dle očekávání nižší, a to v průměru o 2,3 procenta v porovnání s loňskými 5,5 procenta. V roce 2010 společnosti nebudou tak jako doposud příliš rozlišovat v navyšování mezd mezi kategoriemi zaměstnanců, ale hodlají přidávat spíše

plošně, v průměru o 3,1 procenta.“ (Hunčík, Kortišová, 2009, s. 31) Autoři těchto článků vycházejí ze studie Paywell 2008 a 2009, kterou každoročně připravuje společnost PricewaterhouseCoopers a její oddělení poradenství pro řízení lidských zdrojů. Tito autoři upozorňují i na fakt, že se stále více rozevírají pomyslné nůžky mezi sektory s vyšším a nižším odměňováním.

Dalším trendem v oblasti odměňování tohoto období jsou eliminace proplácení přesčasů. Firmy nechtějí, aby zaměstnanci pracovali přesčas. Raději poskytnou zaměstnancům náhradní volno. Tyto další náklady byly v tomto období vedením firem často striktně zakázány. Také byl zaznamenán pokles v automatickém navyšování mezd zaměstnanců po skončení zkušební doby, které bylo velmi typické. Stále někde přežívající třinácté platy byly také často redukovány. Některé firmy se pouštěly i do opatření, které je velmi citlivé, odložily navyšování mezd pracovníkům, kteří měli podle personální politiky nárok na navýšení mzdy za odsloužená léta.

Celý proces vysvětlování změn v oblasti odměňování byl další významnou a obtížnou činností oddělení lidských zdrojů a manažerů. Citlivost tohoto tématu je jasná. Zaměstnavatel by měl ale dokázat tuto situaci vysvětlit rozumě s argumentem, že tato opatření v oblasti odměňování jsou přijata právě proto, že mohou dát všem určitou jistotu, že se nebude propouštět, a že lidé nepřijdou o práci.

3.3.5 Změny v oblasti zaměstnaneckých výhod

Všeobecně nejčastěji postiženou oblastí, vedle zásahu na úrovni mezd, jsou benefity. Zaměstnanecké výhody jsou běžnou součástí celkového odměňování, které mají vliv na loajalitu. Jsou také významnou prevencí nespokojenosti. Lidé si na poskytování benefitů většinou už zvykli, proto mohou být redukce nebo některé změny v této oblasti problematické. Zajištění zaměstnaneckých benefitů je nákladnou záležitostí. Navíc mění benefity svou daňovou výhodnost s každou změnou zákona. Benefity mají často charakter

plošného odměňování. Pokud firma zavádí nějaké opatření v rámci zaměstnaneckých výhod, děje se tak většinou plošně, což působí spravedlivěji a je to více obhajitelné. V rámci dosahování úspor v oblasti benefitů doporučují odborníci opatrnost, být vždy striktní a spravedlivý, nepřipouštět žádné výjimky. V případě nějakých výjimek by opatření nepůsobilo vážně a věrohodně a způsobovalo by to řadu konfliktů.

Snaha firem šetřit se v oblasti zaměstnaneckých výhod projevila nejvíce v oblasti kulturních, sportovních a společenských akcí. Právě v této oblasti benefitů je v současné době tendence k řešení pomocí tzv. cafeterie. Jedná se o balíček z nabídky většinou nefinančních zaměstnaneckých výhod, v rámci kterých si zaměstnanec volí jednotlivé benefity dle svých zájmů a preferencí. Výběr benefitů v době ekonomické recese byl často mírně zúžen.

Na druhou stranu využití státem podporovaných zaměstnaneckých výhod je v tuto chvíli jedna z variant, jak benefity zachovat. Pokud firma ještě nějaké takové benefity neměla, v tuto chvíli tyto daňově zvýhodněné benefity mohla zavádět, a jiné daňově nevýhodné zrušit. Pomineme-li určitý stimulační přínos zaměstnaneckých výhod, je pro zaměstnavatele důležité i to, zda má daný benefit nějaké konkrétní dopady na daně z příjmů, zda je zahrnut do daňově uznatelných nákladů firem, anebo je dokonce z vyměřovacího základu na pojistné zcela vyjmut. Navýšení příjmů zaměstnanců se tedy šikovně mohlo zvládnout použitím právě daňově zvýhodněných zaměstnaneckých výhod. Veškerá pravidla pro zdanění se nacházejí v zákoně č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Informace se samozřejmě musí doplňovat i o fakta ze zákoníku práce, případně dalších jiných zákonů.

Mezi zaměstnanecké výhody s konkrétními daňovými dopady patří např. stravenky, poskytnutí firemního vozidla, penzijní připojištění, životní pojištění, vzdělávání, rekreace a zařízení pro rekreaci, přechodné ubytování a jiné. Velkou výhodou těchto benefitů je i to, že to pro zaměstnavatele znamená menší administrativu. Pokud by zaměstnavatel chtěl navýšit zaměstnanci mzdu,

vyžadovalo by to často zásahy v pracovní smlouvě nebo v platovém výměru každého takového zaměstnance. Každému takovému zaměstnanci by se musel zvlášť vytvořit dodatek ke smlouvě. Tyto zaměstnanecké výhody se pak neprojevují ani ve výpočtu mzdy o dovolené a nemocenské. Benefity jsou spíše jen záležitostí změny vnitřních směrnic podniků. Tím, že tyto benefity do určitých limitů nepodléhají daním z příjmu ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění, zaměstnanec podobou takové zaměstnanecké výhody ve výsledku pořídí i více než za finanční odměnu, kterou musí zdanit. Některé benefity bych ráda rozvedla blíže.

Dnes tak velmi oblíbené stravenky nenavýšují daňový základ zaměstnance, a nejsou proto součástí vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění ani základu pro výpočet daně z příjmu.

Z hlediska zaměstnavatele je podle zákona o daních z příjmů možné uznat až 55 % z nominální hodnoty stravenek daňově uznatelným nákladem, nejvýše to však může být částka 50,40 Kč na jednu stravenku. Plně daňově uznatelná cena jídla může být dnes podle zákona v maximální hodnotě 91 Kč. Poskytováním například této výše stravenek lze do nákladů uznat příspěvek až 55 %, což je v tomto případě 50,05 Kč. Zbývající část, 40,95 Kč, uhradí buď zaměstnanec sám, nebo mu může být poskytnut příspěvek ze zisku či z fondů kulturních a sociálních potřeb, pak zaměstnanec neplatí vůbec nic (Jak motivovat zaměstnance v době hospodářského útlumu, 2009, s. 41). Hodnota stravenky není žádným předpisem omezena, záleží na možnostech zaměstnavatele. Příspěvek poskytnutý nad rámec povolených limitů však nelze uplatnit jako daňově uznatelný náklad. Podobné je to i u nákupů služeb spojených s volným časem, osobním rozvojem či zdravým životním stylem. Využití těchto poukázek je většinou široké a zaměstnanec si sám zvolí, jak poukázku využije.

Pořízení automobilu je obecně daňově uznatelným nákladem pro firmy, poskytnutí je osvobozeno od pojistného. U zaměstnance v případě využívání

služebního vozu dochází pouze ke zvýšení daňového základu o 1 % pořizovací ceny automobilu (včetně DPH).

Dnes je penzijní připojištění se státním příspěvkem a daňově uznatelné životní pojištění velmi rozšířeným benefitem. Mnoho větších firem má jakýsi svůj firemního penzijní plán, který se vyplatí právě především díky daňovým úlevám pro firmy i zaměstnance a efekt je poměrně znatelný. Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění jsou daňově uznatelným nákladem, do společného limitu 24 000 Kč ročně. I na straně zaměstnance dochází k osvobození od daně z příjmu fyzických osob a na obou stranách jsou osvobozeny i od pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel může přispívat i více, tento příjem ale už nebude pro zaměstnance daňově osvobozen. I zde musí být dodržen požadavek nepeněžního plnění benefitu. Zaměstnavatel musí příspěvek poslat na daný účet určitého fondu. Povinností zaměstnavatele je i to, že musí daňovou uznatelnost tohoto benefitu podložit. Podložení by mělo proběhnout zakotvením nároku zaměstnance na tento benefit např. v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu, pracovní či jiné smlouvě. Tyto formy pojištění tak představují pro organizace možnost významných úspor v rámci plánování komplexních personálních nákladů a jejich změn.

V případě školení a vzdělávání musí být dodržena následující pravidla a podmínky. Aby školení mohlo být zahrnuto do skupiny daňově výhodných zaměstnaneckých výhod, je nutné splnit podmínku, že se jedná o prohlubování kvalifikace⁷, které souvisí s činností zaměstnavatele. V případě, že je vzdělávání poskytnuto zaměstnanci v nepeněžní formě, je tento benefit osvobozen od daně z příjmů fyzických osob a následně i od pojistného. Pokud vzdělávání či přímo

⁷ „Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.“ (Zákoník práce, 2008, s. 62-63)

studium přináší vyšší stupeň vzdělání a jedná se třeba i o jiné zaměření, nelze jej považovat za daňově uznatelný náklad.

I v případě disponuje-li zaměstnavatel nějakým rekreačním zařízením, mohou zaměstnanci i jejich rodinní příslušníci využívat tuto možnost bez jakéhokoli danění. Bohužel pozoruji spíše trend, že se firmy takovýchto zařízení zbavují. Pokud nějaká organizace, zaměstnavatel, takovéto zařízení nemá ve svém vlastnictví, může zaměstnanci a i jeho rodinnému příslušníkovi s obdobnými daňovými dopady poskytnout poukaz na rekreaci. I zde opět platí podmínka, že se musí jednat o nepeněžní formu příjmu. I zde jsou ale maximální limity. Hodnota tohoto benefitu není pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Firmy se měly začít v rámci šetření svých nákladů více věnovat výhodám, jejichž využívání je problematické a dá se hůře rozklíčovat. Jsou to zejména mobilní telefony a jejich využívání i pro soukromé účely, firemní auta apod. Řada společností zpříšňuje v této době podmínky pro využívání těchto benefitů. Některé zaměstnanecké výhody tvoří opravdu značnou část celkové odměny, jsou znát a zvyšují člověku jeho prestiž. Dříve například měli firemní automobil k dispozici jen špičkoví manažeři či obchodníci, kteří denně cestují, dnes o auto žádá a dostává jej stále více zaměstnanců, kteří ho ale denně vůbec nepotřebují. Firmy by si tyto chyby v oblasti nákladů v této době měly uvědomit a tento benefit upřesnit.

Využití systému státem podporovaných benefitů je v období hospodářského útlumu v České republice jedna z mála variant, jak dát zaměstnancům najevo, že se o ně firma chce postarat a váží si jich. Zvýšení mezd není často možné ani o procento a tyto formy benefitů poskytují určité řešení, na které jsem chtěla upozornit. Nalézt však optimální řešení, které by bylo plošné, není lehkým úkolem. Vyžaduje to hlubší znalosti o kvantitativním i kvalitativním stavu personálního zajištění firmy, personálních procesech, psychologicko-sociálních faktorech, daňových záležitostech i finanční situace firmy.

3.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v době ekonomické recese

Tak jako téměř každou personální činnost zastihla ekonomická recese, tak stejně bylo zasaženo i podnikové vzdělávání a s tím i související rozvojové aktivity zaměstnanců. Období pro tyto aktivity není příznivé. Dá se říci, že je i dosti v rozporu. Firmy chtějí šetřit, ale zároveň jim snad každá příručka o možnostech, jak využít krizi ve svůj prospěch říká, že je ideální čas pro zkvalitnění pracovníků ve firmách. To se samozřejmě bez vzdělávání a učení stát nemůže.

3.3.6.1 Změna v podnikovém vzdělávání v období ekonomické recese

Mnohé publikace a závěry výzkumů hovoří o tom, že vzdělávání je významnou součástí motivačních faktorů a vlivů, které budují loajalitu zaměstnanců. To dokazuje i průzkum společnosti Boston Consulting Group, jehož výsledky jsem dala k dispozici v kapitole o opatřeních v době ekonomické krize. Redukce a zastavování individuálních tréninků, školení či koučinků i redukce plošných školení působilo negativně na postoje loajality a efektivita těchto opatření také byla negativnějšího charakteru. Vše zcela pochopitelně. Naopak mnoho zaměstnanců cítí silný tlak zvyšovat si svoji kvalifikaci, kompetence, znalosti a dovednosti. Rádi by se v tomto období více zajistili a své místo na trhu práce tímto posílili. Přístup ze strany podniků je samozřejmě různý. Firmy, které se v tomto ohledu chovají racionálněji a vzdělávání zcela nezavrhl by podle Palána (2009, s. 27) měly zvažovat následující kroky. Analýza své dosavadní vzdělávací činnosti by měla přispět k rozhodnutím, jaké vzdělávací aktivity přímo přispívají firmě realizovat své cíle a jaké nikoli. Nevhodné nebo neaktuální vzdělávací aktivity je možné omezit. Vypracování krizového plánu v oblasti vzdělávání je výborným základem pro stanovení minimálních nákladů, které jsou zkrátka nezbytné, a nedá se s nimi hnout. Dalším krokem by mělo být zajištění důsledného vyhodnocování efektivity veškerých vzdělávacích aktivit v podniku. Tento krok je často velmi podceňován a mnohdy mu není věnována pozornost. Dalším návrhem podle Palána je zavádět pružný přístup ke vzdělávání, který spočívá ve využívání flexibilnějších metod a forem vzdělávání jako je vzdělávání

na dálku, služební pobyt, učení se v praxi, koučování, e-learning, on-line kurzy, websemináře apod. Často jsou tyto formy vzdělávání lacinější a pro některá témata výuky i vhodnější a efektivnější. Další vzdělávací aktivitou by mohlo být intenzivnější sdílení externích znalostí s dodavateli, zákazníky, jinými podniky, zkrátka těžit z nejrůznějších partnerství. Další radou je využívat „rozkouskované“ neboli dělené učení. Zaměstnanci, kteří se vzdělávají dvě až tři hodiny denně, nejsou z práce vytrženi na dlouho a nepřerouší to tak chod firmy, nákladově je to tak efektivnější. Posledním bodem týkající se efektivnějšího a úspěšnějšího vzdělávání je doporučení podříditi formy a metody podnikové tendenci, preferovat vzdělávání na pracovišti a používat vlastní interní školitele z řad zaměstnanců, které tuto činnost mohou vnímat i jako další motivační výzvu, i oni se tím učí.

Celkový trend podnikového vzdělávání se tedy ubírá k nalezení zajímavých inovativních metod a forem vzdělávání a vybudování si interní základny lektorů. Toto bych si dovolila označit za velice přínosný krok do praxe firemního vzdělávání. Krize pomohla hlubšímu zamyšlení se nad firemním vzděláváním a jeho problémy. Firmy začaly přemýšlet, jak ho efektivněji využívat. Období recese navíc naučilo firmy analyzovat své možnosti a priority v oblasti vzdělávacích potřeb. Tendence podnikového vzdělávání se ubírá více cestou neformální, člověk se učí za pochodu, tzv. „learning by doing“, při práci, v týmu, komunitě, učební skupině a také cestou využívání informačních technologií, intranetu, webů, blogů, sociálních sítí, a nejrůznějších wiki webů. Lektorem se v této době stává mnoho lidí, kteří umí něco více anebo lépe než ostatní, a kteří se o to chtějí podělit. Firmy je v tomto ohledu podporují, a pokud někdo chce školit nějakou dovednost, umožňují mu to a podporují tuto aktivitu například vhodnou komunikací mezi zaměstnanci, poskytnutím zasedací místnosti apod. Tato aktivita se může stát součástí pracovní náplně daného zaměstnance, která bude vedena třeba jako jeho vlastní projekt, který se může například uplatnit ve výkonnostní složce mzdy. Běžnou součástí se staly i tzv. „knowledge base“, vědomostní databáze na intranetech podniků, které mohou být základem

vzdělávání nových zaměstnanců, ale i příjemnou informační oporou pro všechny zaměstnance, kteří chtějí tyto informace využívat nebo je potřebují ke své práci. Levnější formou vzdělávání je pro společnost i interní mentoring nebo koučink. Mentoring je proces zcela dobrovolné podpory jedné osoby druhou v čemkoli, co dělá. Mezi hlavní oblasti zájmu mentoringu patří podpora iniciativy, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity. Mentoring umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit zaměstnancům. Hlavním úkolem mentoringu je profesní a sociální rozvoj pracovníků v organizaci. Koučink je metodou vedení pracovníků. K základním nástrojům práce koučů patří pokládání klíčových otázek. Jejich klienti pomocí odpovědí nalézají nový úhel pohledu na své problémy, učí se, dokážou si uvědomovat svoje cíle, vize, schopnosti i celkový potenciál. Ujasňují si svoje priority, touhy a způsoby jejich realizace. Hroník (2007, s. 106) upozorňuje, že je třeba rozlišovat mezi tzv. mentorem a koučem, každý má jinou roli. Mentor je zkušený, zralý jedinec, který je vzorem, radí, poskytuje hotové informace (odpovědi), takřka výhradně je z prostředí organizace. Kouč je akční a výkonný jedinec, který facilituje (usnadňuje výkon), dává otázky, je příkladem ve výkonnosti. Kouč může být i externista.

Tyto trendy jsou také jakýmsi znamením, že zaměstnavatelé přenášejí zodpovědnost za vzdělávání více na zaměstnance samé. Vzdělávání na pracovišti ušetří náklady spojené s pobytem mimo podnik. Další častou možností se ukázalo využití samostudia a následného tréninku. Velmi často je možné vytvořit teoretický manuál, který si účastníci kurzu nastudují dopředu. V kurzu už je pak jen čas na trénink a nácvik určitých dovedností se zpětnou vazbou. Náklady jsou nižší v důsledku toho, že první úsek kurzu se konal v podobě samostudia.

Další možností pro podniky, jak podporovat vzdělávací aktivity, je monitorování nejrůznějších dotovaných kurzů a projektů státem či Evropskou unií. Například Ministerstvo práce a sociálních věcí vyhlásilo již druhou fázi projektu „Vzdělávejte se!“. Jde o nástroj aktivní politiky zaměstnanosti, který je financován z Evropského sociálního fondu (ESF) a ze státního rozpočtu České

republiky. Tento projekt má charakter tzv. protikrizového projektu. Cílem této činnosti je pomoci zaměstnavatelům, kteří se v souvislosti s hospodářskou recesí nacházejí v obtížné ekonomické situaci a budou muset nebo už museli omezit svou výrobu ve svých provozech a nejsou dočasně schopni zaměstnancům přidělovat práci. „V rámci projektu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří jsou ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniku v důsledku krize. Zaměstnancům se tak dostane možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence v oblasti tzv. obecného vzdělávání a zaměstnavatelé získají prostor pro efektivnější řešení personální situace podniku v období krize. Zaměstnavatelé budou žádat na úřadu práce podle místa výkonu práce (pracoviště, provozovny), nikoli podle sídla zaměstnavatele. Vztahuje se na území celé ČR, s výjimkou hlavního města Prahy.“ (Vít, 2010) Zaměstnavatelé při obdržení dotace dostanou příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávání zaměstnanců i na náhradu mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad. Vše platí po dobu, kdy se jejich zaměstnanci účastní vzdělávání. O příspěvky z projektu Vzdělávejte se!, na který je určena celkem 1 miliarda Kč, mohou firmy žádat od 22. 7. 2009 do 31. 12. 2010. Velký vliv na trendy, podobu a úroveň podnikového vzdělávání mají i nejrůznější projekty či standardy jako jsou ISO normy nebo např. Investors in People, mezinárodní standard, který stanovuje postupy dobré praxe pro zvyšování výkonnosti organizací právě prostřednictvím jejich pracovníků, tedy zabývá se i vzděláváním a rozvojem lidí.

3.3.6.2 Rozvoj pracovníků a jeho problematika v období ekonomické recese

Krizová situace ohrožuje mnohé, snad jen s výjimkou osobnostních kvalit člověka. Odbornost, přizpůsobivost a znalosti o vedení a řízení lidí, schopnost učit se, to jsou kvality některých lidí, které by krize ovlivnit rozhodně neměla. Zaměstnavatelé by se v době ekonomické recese více měli orientovat právě na

tyto zaměstnance, případně zaměstnance, kteří mají o svůj a firemní rozvoj maximální zájem. Jasná komunikace v oblasti rozvoje pracovníka dělá vždy dobrotu, zvláště pokud sebou nese určitou jistotu zaměstnání, případně budoucího povýšení. Mělo by být běžné, že si vedoucí se svými podřízenými dávají v rámci procesu řízení pracovního výkonu schůzky, aby prodiskutovali nejrůznější možnosti a příležitosti k rozvoji. Dialog na profesní úrovni je v tomto ohledu velmi důležitý a zabraňuje tak obecně odchodu zaměstnance z důvodu nepovšimnutí si příležitosti k rozvoji. Plánování osobního rozvoje zahrnuje nejrůznější aktivity, které by měly vyústit hlubšími či širšími znalostmi, dovednostmi, schopnostmi. V rámci plánování osobního rozvoje se mohou řešit i nejrůznější plánované přesuny na jiná pracovní místa, rozvojové cesty do zahraničí, rozvoj kariéry. Potřeby rozvoje jsou systematicky nejlépe identifikovány v procesu řízení pracovního výkonu. Své potřeby vnímá pracovník sám a všimnout si jich měl i jeho vedoucí. Společně by se ideálně měli dohodnout na určitých rozvojových plánech a cílech. Kariérový plán může být během hospodářských problémů v tradičním pojetí ohrožen. Změny v těchto plánech se týkají špičkových odborníků, manažerů i nespecializovaných pracovníků a také mnohých dělnických profesí. Problémy se nevyhnuly téměř žádné profesi. Každý se s těmito problémy vyrovnává individuálně, a záleží právě i na oněch osobnostních kvalitách těchto lidí. Někteří celou situaci mohou vnímat velice obtížně, jejich perfektně nastavená kariéra a veškeré jistoty byly najednou pryč. Někteří se rozmyšlejí, zda setrvají ve své profesi nebo ji zcela změní. Jiní lidé přijímají tuto dobu jako výzvu a příležitost k tomu si třeba i přilepšit. Vždy je důležité myslet i na to, co bude po krizi. Doba po skončení této ekonomické recese bude vyžadovat opět nové dovednosti a znalosti, jako v každém období. Toto období je nutné tedy vnímat i jako možnou přípravu na nové perspektivy zítřka a možnost se na vše připravit. Každý podnik by měl začít u sebe a identifikovat své rozvojové potřeby. Od nich se odvíjejí rozvojové potřeby odborníků a manažerů a následně i běžných pracovníků.

Příklady rozvojových aktivit mohou zahrnovat:

- pozorování práce;
- práci na projektech;
- přijetí role vzoru (mentora);
- zapojení do jiných oblastí práce;
- plánované využívání vnitřních prostředků vzdělávání;
- podílení se na formulování politiky;
- zvýšenou míru profesionality v práci;
- zapojení do společnosti;
- koučování jiných lidí;
- vzdělávací kurzy;
- pověření úkolem;
- studium doporučené literatury, aj. (Armstrong, 2002, s. 519).

Ekonomická recese zasáhla do rozvojových aktivit, motivů lidí k rozvojovým aktivitám i do postojů lidí v oblasti rozvojových a kariérních plánů. Zásadním motivem pro přijetí rozhodnutí o změně kariéry, změně svého profesního a osobního rozvoje je mentální stránka celého procesu změny. Jde o to, jak ji lidé přijímají, jak moc se jí bojí, jak moc snášejí riziko, jaká je jejich připravenost učit se a poznávat zcela nové věci apod.

Dalším významným tématem vzdělávací a rozvojové praxe v podnicích je otázka talentů. Talentem se obecně rozumí ten, kdo má nadání, potenciál pro mimořádný výkon, a tím tak může ve firemním prostředí přispívat významně k naplňování cílů společnosti. Hodnota, kterou by talent společnosti měl přinášet, by měla být vyšší než požadovaný podíl na výkonnosti firmy, umí-li to organizace měřit. Často se v odborných časopisech zmiňuje, že výhodu budou mít v dnešní době ty společnosti, které uplatňují tzv. talent management, tedy identifikují, získávají, vedou, rozvíjejí a udržují si talentované lidi. Má-li být práce s talenty

úspěšná, musí organizace stále lépe sladovat tuto činnost se získáváním a výběrem zaměstnanců, s odměňováním, hodnocením, vedením lidí, komunikací a především vzděláváním a plánováním kariéry a nástupnictví. I zde hrají významnou roli manažeři, kteří jsou součástí identifikace těchto lidí.

Poradenská společnost Deloitte nazývá rok 2009 rokem boje o talenty a doporučuje využít právě dopady hospodářské recese na zacílení na talentované zaměstnance, kteří mohou firmu v těžké době výrazně podpořit, a využít času na zefektivnění souvisejících procesů:

- např. zrevidování způsobu odměňování (je pro talenty dostatečně motivující?);
- zaměření se na systém řízení výkonu (posiluje výkon nebo spíše demotivuje?);
- zaměření se na motivaci formou cílených vzdělávacích a rozvojových programů (formou "levnějších" způsobů, vlastními silami – mentoring atd.);
- povýšení talentů nebo poskytnutí příležitosti k jejich vyniknutí (klíčové projekty, vedení krizových plánů atd.);
- vyhledávání nových talentů tzv. do zásoby (talent poolu), i když je firma momentálně nepotřebuje (Veselá, 2009, s. 10-11).

Mnoho autorů nejrůznějších odborných článků přisuzuje talentům jakýsi dar pomoci firmám období recese bez velkých potíží zvládnout. Argumentují prokazatelnou vazbou mezi řízením talentů a produktivitou podniku. Zatímco si firmy v období recese většinou nové talenty dovolit nemohou, snaží se minimálně udržet své klíčové talenty interní. Mnohá doporučení v této oblasti navádí organizace, aby se snažily povyšovat talentované pracovníky, dávat jim zajímavou práci, příležitost vyniknout, dávaly jim na starosti klíčové projekty, ve kterých se mohou realizovat a využít svého potenciálu. Důležité zkrátka je talentované zaměstnance přesvědčit, že firma jim dá možnosti, po kterých oni

touží. Většinou se jedná o dva možné typy kariéry těchto lidí, manažerskou kariéru nebo kariéru specialisty. V praxi talent managementu funguje během ekonomické recese i přetahování těchto lidí z jiných firem do firmy vlastní. Ač je to eticky problematické, trh takto zkrátka funguje. Personální marketing je opravdu stále podstatný.

3.3.6.3 Změny ve vzdělávání a rozvoji manažerů

Manažeři se dělí dle svého postavení v podnikové hierarchii do tří skupin: linioví manažeři, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Liniovými manažery jsou například mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě či vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavním úkolem je přímé vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Vykánávají kontrolu, napravují chyby, řeší problémy denního provozu. Střední manažeři zodpovídají za řízení liniových manažerů a jiných řadových zaměstnanců organizace. Jako příklad můžeme uvést vedoucího výroby, vedoucího nákupu atd. Ti již uskutečňují své činnosti s ohledem na strategické cíle a své úkoly, a koordinují takto také úkoly jiných. Vrcholoví manažeři jsou v rámci podniku nejmenší manažerskou skupinou a odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to například generální ředitelé, odborní ředitelé či ředitelé divizí. Formulují organizační strategii a zároveň vykonávají i ostatní manažerské činnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 26)

Pro manažery, tedy vedoucí pracovníky všech těchto typů, je doba ekonomické recese životní zkušeností. Globálně se potvrdilo „zmražení“ mezd pro manažerské pozice. Vedoucí pracovníci se ocitli v situaci, kdy byli poznamenáni na svých platech, bonusech a nejrůznějších podmínkách, ale byli to zároveň převážně jejich podřízení v okolí, kdo nesl hlavní tíhu případné restrukturalizace pracovních míst a případně ztráty práce. Tyto dopady samozřejmě vytvářejí řadu nepříjemných odborně i osobnostně náročných situací právě pro manažery. V této době byly na manažery kladeny obrovské nároky. Nejenže musí kvalitně odvádět svoji odbornou práci a věnovat se i řízení a rozvoji lidí, ale navíc tyto obě aktivity byly ještě značně komplikovanější než dříve. Krize

si žádala razantní rychlá opatření, rozhodnutí, netradiční postupy a kroky. Hlavním úkolem managementu na všech úrovních v krizové době je s lidmi komunikovat, pokud možno otevřeně a pravdivě. Vše vyžaduje odvahu. Sdělení špatné zprávy je nelehkým úkolem, důležité je ale taky nechat lidem prostor pro otázky a tyto otázky šikovně zvládat. Manažeři se museli smířit s tím, že se nebudou setkávat s veselými pohledy. Museli počítat s neochotou, nadávkami, emoční labilitou zaměstnanců, s nespokojeností. Včasná a efektivní komunikace mezi všemi stranami pomáhá řešit situace o něco lépe. Manažer v ekonomické recesi se stal poslem špatných zpráv, řešitelem obtížných rozhodnutí, který z jeho podřízených musí odejít a který ne, a také komunikátorem v oblasti jakýchkoli firemních i osobních záležitostí. Důležitou roli hrají manažeři i v otázce řízení pracovního výkonu svých podřízených, motivace, motivačních programů a systémů a také loajality, udržení morálky, týmové práce. „Linioví manažeři jsou „důstojníky první linie“ v řízení a rozvoji lidí, aktivně do tohoto rozvoje zasahují a spoluvytvářejí ho.“ (Tureckiová, 2004, str. 49) Není divu, že se mnohé podniky v době recese zaměřovaly na vzdělávání a rozvoj právě těchto pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj manažerů je souborem specifických činností pro vedoucí pracovníky, které se maximálně zaměřují na široké využívání problémových a prakticky orientovaných vzdělávacích a rozvojových metod a procesů. Řešením těchto problémových a prakticky orientovaných úkolů dosahují manažeři potřebné kompetence, případně si ji udržují na potřebné úrovni nebo ji dále rozvíjejí. Je nutné si uvědomit, že manažerský rozvoj a vzdělávání nemůže řešit pouze vzdělávací instituce. Manažerské pozice jsou založené na zkušenostních kvalitách.

Mezi manažerské rozvojově-vzdělávací aktivity patří učení se z praktické zkušenosti, učení se „on the job“, týmová práce, organizovaná výměna zkušeností s dalšími manažery, práce na projektech, jakékoli organizační změny, restrukturalizace, koučování, studijní cesty, využívání poradenských služeb, nejrůznější účasti na vysoce kvalitních externích školicích programech, různé

formy sebevzdělávání a seberozvoje a další metody (Chára, 2008, s. 31). Manažer může chápat programy rozvoje jako prostředek pro získání toho, čeho chce dosáhnout. Je to například osobní růst, kariérní postup, pocit sounáležitosti, uznání a další potřeby. Pokud neexistuje přímý vztah mezi účastí na školení a uspokojením potřeb, tak manažer často hledá důvody, proč se nevzdělávat a školení se neúčastnit. „Rozvoj manažerů by se měl také zabývat zvyšováním vůdcovských schopností a rovněž rozšiřováním a zlepšováním všeobecných manažerských dovedností. Tento proces by měl vzít v úvahu pojetí emoční inteligence: schopnost toho, co člověk cítí a schopnost s těmito prvky zacházet, schopnost motivace k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu a schopnost vnímat co cítí ostatní, a efektivně zacházet s ostatními lidmi.“ (Chára, 2008, s. 49) V době ekonomické krize si manažer nemohl dovolit používat jen své tzv. tvrdé odborné znalosti dovednosti a schopnosti, potřeboval ukázat něco mnohem více právě z jeho osobnosti stránky a emoční inteligence. Problematika rozvoje manažerů je významným tématem vzdělávání a plánování nástupnictví. V současné době se o rozvoji manažerů mluví jako o klíčové činnosti firem, která chce být úspěšná ve svém podnikání. „Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“ (Armstrong, 2002, s. 523) Vzdělávací a rozvojové aktivity manažerů jsou nebo by měly být běžnou součástí systematického podnikového vzdělávání.

V průběhu ekonomické recese mohly mít firmy významné vzdělávací a rozvojové potřeby, a to především v oblasti komunikace celého problému hospodářské krize a jejího vlivu na podmínky konkrétní firmy ve směru k zaměstnancům, dále v oblasti leadershipu, motivace zaměstnanců, budování postoje loajality, firemní kultury. Vzdělávání a rozvojové aktivity ve firmách nelze oddělovat od celkové podnikové kultury, ani tématu vedení lidí. Podniky, které se dostaly do finančních potíží nebo jim potíže hrozily, musely své manažery vybavit schopností vést za takovýchto podmínek. Takovou zkušenost má málokterý manažer. Úspěšnější podniky chtějí vyvinout strategické schopnosti a dovednosti

svého vedení, které se budou opírat o etické jednání a hodnoty. Vedoucí pracovníci musejí v době krize otevřeně a pravidelně promlouvat ke svým spolupracovníkům, vyjadřovat očekávané nepříjemné prognózy, zdůvodňovat jednotlivá opatření, ukazovat spojitosti mezi slovy a skutečným jednáním, rozhodnutími. Kohout (2009, s. 20) upozorňuje na význam dobrých zpráv pro zaměstnance. V této době potřebují lidé slyšet i pozitivní zprávy a ne jen negativní. Lidé se s dobrou zprávou nebo i pochvalou mohou znovu nadechnout a získat větší chuť zvládnout a přečkat nepříjemná opatření v podniku způsobené recesí.

České časopisy o řízení a rozvoji lidských zdrojů i např. studie společností Deloitte nebo BCG, mluví často v souvislosti s ekonomickou krizí o leadershipu. Pojem leadership je jedním z termínů, který zaplavuje literaturu i slovník podnikové praxe. Mnozí ho používají, ale ne vždy mají jasno o jeho významu. Částečně je to dáno i tím, že neexistuje jeho jednotná definice. Téma leadershipu zahrnuje několik úrovní: individuální leadership, skupinový leadership a leadership organizační neboli strategický. Individuální leadership se týká stylu vedení jednotlivce, jeho osobní připravenosti, ochotě, oprávnění, dispozice a schopnosti vést. Zahrnuje vhodný charakter jedince i jeho přirozené charisma, kreativitu a schopnost tvořit reálné vize a přesvědčovat o nich. Skupinový leadership se zabývá způsoby práce a vedením ve skupině. „Jako organizační leadership nazýváme uplatňování nedirektivních způsobů práce s lidmi, založené na vzájemně korektních vztazích rozvíjených na úrovni celé organizace, na sdílených očekáváních a na oboustranně přijatých požadavcích (cílech), které jsou naplňovány ve vysoké kvalitě, jež mnohdy překračuje původní zadání.“ (Tureckiová, 2007, s. 15) Pokud se leadership aplikuje na úrovni celé organizace, znamená to většinou nějakou větší změnu organizační i kulturní. Strategický leadership je úkolem vrcholového managementu, který představuje své vize, strhává pro ně ostatní, komunikuje je a hledá cesty, jak je možno jich dosáhnout, tedy ovlivňuje strategii. Leader na všech úrovních má jasné úkoly v podobě

efektivní komunikace, ovlivňování motivace druhých, rozvoje svých spolupracovníků a svých nástupců i sebe.

Firmy by se na manažery a jejich potřeby ve všech možných oblastech v době recese měly opravdu zaměřovat. Důležité v době krize je identifikovat manažery na všech úrovních řízení, kteří jsou klíčoví a mají vysoký potenciál stát se dobrým leadrem. Pokud se firmy zaměří na zjištění jejich motivace k vysokým výkonům a na motivaci setrvávání ve firmě, a tato zjištění využijí ve svých motivačních systémech tak, aby se to co nejvíce přizpůsobilo právě těmto lidem, mohla by firma očekávat rychlejší překonání krize po všech stránkách. Tyto aktivity si budou často žádat diferencovaný přístup v mnoha oblastech (vzdělávání, odměňování, rozvoj), a je proto důležité tuto rozdílnost v přístupu umět dobře vysvětlovat. Není ale nice lepšího než loajální manažer, který umí přesvědčovat o správnosti opatření a dobře je vysvětlovat. Budování důvěry u zaměstnanců v době konjunktury i recese je velice podstatnou aktivitou pro celé fungování firmy. Chce-li firma, nejen v krizi, motivovat a udržet kvalitní zaměstnance, potřebuje co nejlepší vedoucí. Významným pomocníkem při identifikaci těchto pracovníků by mohl být rozbor jejich záznamů z hodnotících pohovorů i ze záznamů hodnotících pohovorů, které prováděli oni sami, má-li firma hodnocení zaměstnanců zvládnuto v takto dostatečné podobě a probíhá-li hodnocení na základě reálných situací a má-li samotná činnost dostatečnou důležitost. „Výsledkem této aktivity jsou konkrétní poznatky identifikující do nejnižší úrovně vedoucích, zda a jak konkrétní vedoucí pracovníci provádějí hodnocení výkonu a chování svých lidí, zda a jak plánují rozvoj zaměstnanců. Z rozboru je na první pohled zřejmé, jak konkrétní vedoucí ke svým lidem přistupují a jaké jsou jejich dovednosti v oblasti poskytování zpětné vazby, dlouhodobého plánování priorit a úkolů pro podřízené a v oblasti rozvoje lidí.“ (Veselá, 2009, s. 27) Odhalené rezervy lze odstranit a veškeré procesy zlepšit zaměřením se na zdokonalení a rozvíjení potřebných dovedností u manažerů.

3.3.7 Péče o zaměstnance

I aktivity spojené s péčí o zaměstnance byly firmy nuceny značně redukovat, jednalo-li se o problematicky nákladné položky. Péči o pracovníky definují jako veškeré služby pracovníkům, které nemají charakter odměn, benefitů a ani se nevztahují na výkon práce. Jde o nejrůznější činnosti a zlepšování, které se vztahují k pracovníkům a jejich psychické i fyzické stránce, pracovišti a jeho podmínkám. Jde o projev sociální politiky na individuální i kolektivní úrovni. Poskytování této péče je v různých podnicích různě rozvinuto. Tak jako nějaký podnik neposkytuje téměř nic navíc, jiný disponuje poradenstvím pro zaměstnance v nejrůznějších oblastech, školkou, pěkným vybavením pracovního místa, kávou a čaji zdarma, posilovkami, pořádá večírky apod. Ve chvíli, kdy firmy pocítily tlak ekonomické recese, se i ony mnohdy uchýlily k úsporám. Docházelo k úsporám na cestovních nákladech, redukovaly se tradiční velkolepé a honosné večírky i větší teambuildingové aktivity.

I péče o zaměstnance se mohla stát problémem. Obzvláště, byla-li tato aktivita ve firmě rozvinutá a zaměstnanci si na ni zvykli. Velké rozdíly určitě budou i v redukcích péče o pracovníky v malých podnicích a ve velkých nadnárodních korporacích. V nadnárodních firmách mají lidé zřejmě větší možnosti poznat servis péče o zaměstnance, než ve firmách menších, o to hůře možná tyto změny zaměstnanci přijímají a neradi se uskromňují. Péče o pracovníky ale určitě není aktivitou působící na motivaci zaměstnance, není to důvod, proč lidé dělají svou práci kvalitně. Péče o zaměstnance dotváří spolu s benefity určité prostředí, které by mělo zabraňovat nespokojenosti. Tyto aktivity by měly vyvolávat v lidech pocity váženosti, lidskosti a zájmu.

3.4 Loajalita zaměstnanců v období ekonomické krize

Význam loajality zaměstnanců k firmě či význam identity zaměstnanců s firmou nabývá v dnešní době stále více na významu. Obzvláště dnes, v obtížné době ekonomické recese, je hodnota či postoj loajálnosti zaměstnanců klíčovým

pojmem pro všechny firmy. Ekonomická krize se ve firmách neprojevuje jen jako problém s finanční stránkou podniku, ale i jako obtížná situace v oblasti řízení lidských zdrojů. Dobře připravení, schopní, motivovaní a ještě loajální zaměstnanci, jedním slovem kvalitní zaměstnanci, jsou základním předpokladem růstu podniků, neustálého zlepšování a finančního úspěchu. V dnešní době ekonomické recese ale lidé mohou mít problém s loajalitou. Vždyť podniky provádějí rychlá a nekompromisní opatření. Krizi se snaží překonat úsporami svých nákladů. Firmy tak často redukuje pracovní místa, dochází k hromadnému propouštění, zkracování úvazků, vyhlásování a zavádění politiky nulových náborů, a mnoho dalších kroků, které se týkají právě jejich zaměstnanců. Tato opatření nepoznamenávají jen pracovníky, kteří musí odejít, ale také pracovníky, kteří zůstávají. Oblíbeným, ale dle mého názoru ne zcela korektním požadavkem na zaměstnance v této době se stal nárok, aby všichni byli loajální k firmě. Někdy se ale firma chová tak, že nemá vůbec právo něco takového po zaměstnancích požadovat. V podnicích nastává v dnešní době krize důvěry. Lidé se bojí, že přijdou o místo, často se pak chovají nepřátelsky ke svým kolegům, nastává mezi nimi rivalita. Lidé mohou přestat věřit svému zaměstnavateli, necítí se bezpečně a také nemusí souhlasit s momentálním jednáním firmy. To vše může ovlivňovat jejich loajalitu k firmě. Ne každá organizace je vhodná pro každého. Musíme si uvědomit, že ne všechny organizace jsou zdrojem jistoty a bezpečí. Ale můžeme říci, že každá organizace je zdrojem určité identity a kultury. Ta zaměstnanci může vyhovovat, nebo ji může chvíli tolerovat a pokusit se přizpůsobit. Případně mu identita firmy vadí již od začátku, cítí vnitřní napětí a do firmy nakonec ani nenastoupí. Můj popis zatím vypadá, jakoby si firmy budovaly identitu, jak se jim zlíbí, a počítaly s tím, že zaměstnanci se přizpůsobí, čemu firma bude chtít. Samozřejmě to už dnes možné není. Schopnost udržet si zaměstnance, motivovat ho, aby ve firmě zůstal, a zaměstnanecká loajalita jsou témata, která řeší všechny firmy, které chtějí dosáhnout úspěchu. Firmy, které chtějí být považovány za atraktivní, za dobrého zaměstnavatele toto neopomíjejí. Pojem loajalita je častěji používaný pojem, než výraz "identita zaměstnanců s firmou". Zamyslím-li se nad

významem tohoto slova, napadají mě výrazy jako věrnost, oddanost, souhlasný postoj, upřímnost nebo čestnost či respekt k zájmům druhého. Dle mého názoru, je slovo loajalita nejčastěji veřejností vnímáno jako skutečnost, že zaměstnanec je věrný firmě a tedy z ní minimálně neodchází. Ale být loajální také zavazuje k zodpovědnosti, vůči někomu, něčemu nebo sobě samému. Být něčemu věrný, znamená hluboce věřit ve smysl toho, co dělám. Loajalita úzce souvisí s pracovní spokojeností a motivací, ale když je člověk spokojen ještě to neznamená, že je loajální a podává skvělé výkony. Když zaměstnavatel chce a potřebuje mít loajální a stabilní zaměstnance, měl by s fenoménem loajality pracovat a podporovat ho v celé firmě nebo u určitých skupin zaměstnanců a to obzvláště v době ekonomických výkyvů, kdy se postoje zaměstnanců v mnoha oblastech mohou měnit. I v souvislosti s loajalitou musíme jakoby „škálovat“, rozlišovat. Loajalita některých lidí je pro nás důležitější než loajalita jiných. Ač to nezní příliš libě, praxe je názorným příkladem, že to tak opravdu je.

Postoj loajality se nutně neprojevuje tím, že zaměstnanec zůstane u firmy, dokud neodejde do důchodu. Snad všichni známe z praxe příklady, že zaměstnanec na své pozici setrvává spíše z pohodlnosti či nemožnosti najít si stejně dobře placenou práci. Mohli bychom ale říci, že loajalita je stavem, kdy zaměstnanec má svou práci rád, je spokojen, motivován nebo je dokonce pyšný na společnost, pro kterou pracuje. I teď v období ekonomické recese, kdy firma například musela udělat nepopulární opatření, zůstává loajální zaměstnanec ve svém postoji jistý. Firma pravděpodobně dělá maximum pro udržení tohoto stavu loajálnosti, byla například upřímná, vysoce transparentní a zachovala se zkrátka způsobem, na který může být stávající zaměstnanec pyšný. Hodnota loajality se určitě liší i kulturně. Asijské kultury upřednostňují v globálním měřítku právě hodnoty jako je loajalita. Místní firmy jsou více zaměřeny na trvalost vztahů. Pro české prostředí jsou pracovní vztahy jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují jejich spokojenost, motivaci a tedy i loajalitu.

Dle mého názoru odcházejí zaměstnanci také často spíše od šéfa než firmy jako celku. Loajalita se neváže jen na firmu či značku, ale spíše i jednotlivým lidem, kteří v dané společnosti pracují. Podle mého názoru existuje přímá úměra mezi vztahem k přímému nadřízenému a loajalitou. Podstatné je tedy sociální klima, jakási nálada na pracovišti. Hrdost na firmu tedy často vzniká spíše přes hrdost na lidi v ní. V kontextu celkové struktury firmy jsou lidé taky často schopni být loajální ke svému oddělení, ale už nikoli s oddělením jinými. Důležité je pro ně rozlišovat „my“ a „oni“. Někdy tento spor vychází už ze samé podstaty věci, kdy např. personální oddělení a finanční oddělení sledují jiné zájmy. Pokud v důsledku restrukturalizace pracovních míst má například personální pracovník jedinou možnost jít na čas pracovat do oddělení financí, než se recese přežene, jinak by byl odejit, ocitá se v silném vnitřním konfliktu. Pokud jsou zaměstnanci loajální ve smyslu vysoké míry závazku a angažovanosti, tedy v aktivním smyslu, umožňuje to efektivnější využití potenciálu lidí a dlouhodobou výkonnost. Snad proto i americká společnost Boston Consulting Group (BCG) doporučuje jako jeden ze svých bodů akčního plánu, který by měl pomoci firmám se zvládnutím stránky řízení lidských zdrojů při hospodářské recesi, zaměřit pozornost právě na tzv. zaměstnanecký engagement, jako na jeden z klíčových faktorů v této době. Tento bod plánu se věnuje tématu orientace firmy na hodnoty jako je upřímnost, čestnost a důvěra. Upozorňuje na důležitost začít s prováděním iniciativ v oblasti disciplíny a motivace zaměstnanců a sladění těchto problematik. Loajalita úzce souvisí i s motivací. Je to postoj (kognitivní, emoční i konativní charakter), který vzniká působením mnoha faktorů. Abychom mohli loajalitu lidí zvýšit, měli bychom dbát na naplnění všech podstatných potřeb jedince v oblasti pracovního života, působit na jeho motivaci. Loajalita je hodnota, kterou nelze kvantifikovat. Je to lidská hodnota či postoj a jako každý názor člověka ovlivněný emocemi lze těžko měřit. Ale můžeme se pokusit měřit její faktory. Tímto způsobem vzniká nejvíce šetření oblasti zaměstnanecké loajality. Proto vždy záleží na zvolených faktorech a použitých metodách. Existuje mnoho výzkumných studií, které zkoumají problém zaměstnanecké loajality s cílem identifikovat hlavní faktory,

kteřé pomáhají budovat loajalitu. Důležitá je komunikace, vedení a finančním benefity. Kromě nich existuje množství dalších faktorů, které jsou důležité pro budování zaměstnanecké loajality, jejich význam se mění od jednotlivce k jednotlivci a od organizace k organizaci. „Obecně, k nejdůležitějším patří odpovědnost a zajímavá práce, uznání důležitosti osobního života, ale především možnost profesního růstu a rozvoje schopností prostřednictvím vzdělávání. (...) Zaměstnanci oceňují hlavně další vzdělávání, které považují za přínos ke svému osobnímu rozvoji a ne pouze za nutnost pro aktuální zaměstnání. V praxi to znamená, že povinná účast na školeních předepsaných zákonem loajalitě zaměstnanců nepomáhá, ale dobrovolná účast na jazykových kurzech nebo podpora dalšího vzdělávání a rozvoje manažerských a komunikačních schopností přínosná je.“ (Svítková, 2008, s. 2) Komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je velmi důležitým faktorem pro budování loajality. „Komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci o jejich vzájemných očekáváních se musí zaměřit především na efektivní sdělování informací o všech aspektech pracovního vztahu, včetně odměn a benefitů, ale zaměstnavatel musí také naslouchat otázkám, stížnostem a radám svých zaměstnanců. Komunikace na této úrovni nejen napomáhá zaměstnavateli identifikovat, co zaměstnanci považují za důležité, ale také signalizuje zaměstnancům, že je zaměstnavatel nepovažuje jenom za další faktor produkce potřebný k provozu, ale že si jich váží a zajímá se o jejich spokojenost a motivovanost.“ (Svítková, 2008, s. 2)

Důležitým faktorem pro budování loajality je také vedení, leadership. Jednou z rolí současného manažera je také zajišťování loajality svých podřízených. Od managementu, a zejména od vrcholového managementu lidé čekají, že půjde příkladem, bude jakýmsi vzorem. Zaměstnanci jsou loajálnější, když vidí, že vedení svým chováním jasně podporuje to, co hlásá ve své politice, a je věrné organizaci. Loajalita je přece jen opravdu vázána více na lidi než na značku nebo celou organizaci. Významnou roli zde sehrávají přímí vedoucí, kteří jsou s lidmi v kontaktu a mají povědomí o jejich motivaci a angažovanosti. Pro získání loajality zaměstnanců je nutno udělat vždy něco více, než jen nabídnout

zajímavé platové ohodnocení. Období ekonomické recese rozhodně může být zkouškou loajálních postojů i schopnosti manažerů a firem jako celku tento postoj budovat, podporovat a udržovat. Každá firma by se měla zaměřit především na budování loajality u svých manažerů, protože nikdo nepůsobí na zaměstnance a zákazníky více negativně než neloajální manažer ve firmě.

Loajalitu musím označit za velmi individuální záležitost, jak z pohledu organizace, tak z pohledu zaměstnance. Každá firma má pokaždé jinou přidanou hodnotu, pro kterou člověk ve firmě zůstává. Může se však v různých fázích života lišit. Není nutné budovat loajalitu u všech za každou cenu. Odchody jsou do určité míry zdravé. Lidé odcházejí nebo zůstávají kvůli lidem, vybudovaným vztahům, kultuře firmy, která jim vyhovuje nebo ne. I když se firmy pokoušejí loajalitu budovat a zavádět různá opatření, neexistuje univerzální řešení, jak loajální postoj vybudovat a udržet. Na každého platí trochu něco jiného a tak nejvhodnější osoba, která by loajalitu mohla ovlivnit, je právě manažer, vedoucí pracovník, který je s daným zaměstnancem v kontaktu, sleduje jeho výkony. Hrdost na něco či někoho a loajalita vzniká tam, kde si někoho za něco vážíme a proto je tu šance pro vedoucí pracovníky, aby se stali skutečnými leadry pro své spolupracovníky.

3.5 Změna produktů personálně-poradenských a vzdělávacích firem v době hospodářské recese

Snad každý podnikatelský subjekt musel na období ekonomické recese reagovat vzhledem ke svým vnitřním i vnějším podmínkám. Některé firmy musely snižovat ceny svých výrobků a služeb, některé naopak ceny zvyšovaly, aby přežily. Firmy působící v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů (personálně-poradenské firmy, auditorské firmy, vzdělávací firmy, firmy zabývající se teambuildingovými aktivitami apod.) se také musely přizpůsobovat novým podmínkám na trhu. Obecným trendem bylo vypracovávání nízkonákladových produktů, z jejichž tržeb by firma recesi ustála. Firmy mnohdy musely přehodnotit své produkty, portfolio služeb. Pokud nenastala změna přímo v nabízených produktech, mohlo dojít ke

změně v objemu práce u některých konkrétních personálních činností, které firmy dodávají. Častěji se objevovaly požadavky ze stran zákazníků na dodání outplacementové služby, tedy efektivního programu propouštění zaměstnanců. Vzdělávací společnosti také velice rychle zareagovaly na příchod ekonomické recese a vytvářely nové kurzy, které odpovídaly potřebám této doby, či modifikovaly vhodné starší kurzy a zvýšily jejich frekvenci. Mnohé společnosti pořádaly konference pro představitele personálních oddělení nebo managementu, kde se řešila nová témata, která v souvislosti s ekonomickou recesí vznikla. Nová a frekventovaná témata na trhu vzdělávání a poradenství v kontextu ekonomické recese a personálního řízení byla např. personální strategie v době ekonomické krize, jak recese ovlivnila český pracovní trh, jak snížit personální náklady bez nutnosti propouštění zaměstnanců, jak snížit personální náklady dle možností zákoníku práce, personální změny, zachovejte image seriózního zaměstnavatele, programy outplacementu, vyjednávání s odborovými organizacemi, HR controlling, talent management, interní komunikace změn v době krize, přístup ke vzdělávání v době změněné ekonomické situace apod. Jak dokumentuji v této práci, existují i poradenské firmy, které mapovaly stav personálního řízení ve firmách v důsledku ekonomické krize vlastní metodikou, věnovaly se zjišťování hlavních opatření, které firmy využívaly jako nástroj zvládnutí krize a na základě svých výsledků a zjištění vytvářely své vlastní poradenské programy, doporučení, desatera atd.

4 ZÁVĚR

Ekonomická recese je jev, který je dle odborníků zcela přirozený. Každá firma, stejně tak jako každá rodina, domácnost nebo každý jedinec, se musela nad důsledky hospodářské recese náležitě zamyslet a zvolit pro sebe tu nejoptimálnější možnost zvládnání této situace. Jak se zdá, ekonomika má své pravidelné cykly, se kterými by organizace, založené za účelem zisku, měly při dlouhodobém plánování počítat. Organizace by měly přizpůsobovat své aktivity dění v ekonomice a dění na konkurenčním trhu. Období prosperity, růstu ekonomiky a růstu podnikání jsou střídány zpomalením ekonomického růstu a recesí. V období růstu je dobré připravovat se na budoucí pokles, stabilizovat své výnosy a neustále přemýšlet o provozních nákladech. V období recese je nutné zmírnit její negativní dopady na minimum. Dle mého názoru se česká politická scéna tématu ekonomické recese věnovala intenzivně, jen možná se zpožděním. Relativně přijatelná opatření, která měla stimulovat zaměstnavatele, aby nepropouštěli příliš rychlým tempem, byla přijata. Rok 2010 zřejmě ještě ověří, jakou roli opatření hrála pro podnikovou praxi a s jakou efektivitou se projevila. Obrovské finanční dotace ze strany vlády ale v České republice na rozdíl od amerického prostředí neprobíhaly.

Společnosti by v období ekonomické recese měly maximálně využívat výhody svých strategických příležitostí, přizpůsobit celou strategii společnosti nové situaci. Mnohé reakce všech subjektů byly až přehnané a příliš ustrašené důsledkem vlivu médií, jiné zase příliš lhostejné, pomalé, ale také značně rizikové. Firmy si byly od začátku vědomy toho, že toto období bude velice náročné z hlediska finančního ale i z hlediska lidského. Tlak na snížení nákladů v podnicích evidentně způsobil situaci, kdy se vrcholový management musel rozhodnout pro opatření, což vždy znamená provedení nějaké zásadní změny, která mnohdy ovlivňuje strategii, strukturu, ale má důsledky i pro lidi a jejich emoce. Do budoucna by tato přijatá opatření k eliminaci negativních důsledků recese měla působit pozitivně, krátkodobě však tato opatření působí na lidskou

stránku podniku velice negativně. Vždy se totiž najdou lidé, kteří neradi přijímají změny, a kteří neradi mění své postoje. To vše by měli mít manažeři a personalisté na paměti. Všeobecně se tvrdí, že pro firmu a manažery je krize výzvou a novým impulsem. Kvalitní vedení dokáže přimět organizaci, aby změnila své zvyky, postoje, výkonnostní standardy. Je to ale zároveň příležitost pro provedení nepopulárních kroků a opatření. Jde to totiž mnohem snáz, když lidé vědí, že téměř všude byla ekonomika zasažena recesí, a že by se mělo šetřit na všech úrovních hospodářství. Každá změna je více průchodná právě pod argumenty hrozícího bankrotu.

Reagovala-li firma na hospodářské problémy změnou ve své strategii, mohlo to způsobit i změnu ve strategii řízení lidských zdrojů. S ekonomickou recesí se jednotlivé činnosti personalistů mohly pozměnit ve svém objemu (množství práce v rámci určité personální činnosti) nebo své frekvenci (jak často byly jednotlivé personální činnosti prováděny). Celkově pozměnila krize a její důsledky vnímání dlouhodobějších cílů v personální oblasti. Krátkodobým úkolem personálních útvarů po vypuknutí krize, který musel být vyřešen co nejrychleji, bylo identifikovat potenciální oblasti, kde může dojít ke snížení personálních nákladů, zamyslet se nad možnými redukcemi v jednotlivých personálních činnostech a zanalyzovat si jejich funkčnost. Dalším, spíše střednědobým úkolem je samotná optimalizace personálních oddělení z hlediska procesů a organizace. Personální oddělení by mělo zvážit svoji efektivitu, co poskytuje za služby, co chce poskytovat, co chtějí manažeři, aby personální oddělení poskytovalo a co je nutné poskytovat podle obecných organizačních zásad, sociální a personální politiky.

Mnohá oddělení lidských zdrojů dnes měří svoji efektivitu, ale měří ji dle mého názoru trochu nešikovně v absolutních četnostech, hodnotách nebo jednoduchých poměrových ukazatelích. Tím informují a popisují. Ekonomická recese mohla donutit oddělení řízení lidských zdrojů, aby začala používat jiné ukazatele, které umí přesvědčovat okolí o důležitosti tohoto oddělení. I toto

oddělení muselo v této době bojovat o svoji činnost, postavení. Je to však obrovská příležitost pro změnu jejich role, příležitost, jak ukázat, že lidé z oblasti řízení lidských zdrojů patří do vyššího managementu a jsou stejně důležití jako jiná oddělení, která přinášejí konkrétní zisky. Oddělení, které se věnuje řízení a rozvoji lidských zdrojů, se recesí dostalo do pozice, kde by se mělo snažit vyjádřit svou hodnotu, důležitost novými měřítky, které více ukazují přispění k hospodářskému výsledku. Zprostředkovaně je úkol a přispění těchto pracovníků jasný, nabírat ty nejkvalitnější zaměstnance, stabilizovat nejrůznějšími metodami zaměstnance stávající, rozvíjet je. Pracovníci v oblasti řízení lidských zdrojů by měli jasně nastínit, jak jejich práce přispívá zisku firmy. Nově se v České republice objevuje přístup HR controllingu, který by měl svou metodikou umět spočítat, jaká je například přidaná hodnota na pracovníka. Tento ukazatel už může ledač napovědět a pomoci pracovníkům, kteří rozvíjejí lidský kapitál firmy prosadit se ve strategičtějších pozicích. Z dlouhodobého hlediska řízení lidských zdrojů je nutné se zaměřit na motivaci, obnovení důvěry, loajalitu, spolupráci s manažery na nové strategii řízení lidských zdrojů, rozvoj manažerů a klíčových pracovníků, práci s talenty a firemní kulturou. Co je ale obzvlášť důležité je udržení a motivování kvalifikovaných a klíčových zaměstnanců, kteří pro firmu znamenají konkurenční výhodu.

Ekonomická recese dala manažerům, pracovníkům v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů i personalistům mimořádnou zkušenost. Snad nikdo neměl tu možnost čelit tak rozsáhlým změnám a řídit lidi v takové atmosféře, jaká nastala právě v tomto kontextu. Zasaženy byly téměř všechny personální činnosti, nejvíce snad odměňování, celkově řízení pracovního výkonu, vzdělávání a získávání a výběr pracovníků. Personalisté měli možnost řídit hromadné nebo „pouze“ větší propuštění a spolupracovali na nejrůznějších programech outplacementu. V těchto všech situacích se velice dobře daly odhalit kvality lidí, kteří za veškeré činnosti převzali odpovědnost a zvládli je se ctí.

Obrovská změna nastala i na trhu práce. Nezaměstnanost u nás stoupla nad 10 %, nabídka práce vysoce převyšovala poptávku po práci, a to v mnoha oborech zapříčinilo pokles mezd. V nelehké situaci se ocitli převážně méně vzdělaní lidé. Recese ale nevyloučila z problémů ani vzdělané, ani flexibilní, ani mladší lidi. I absolventi se v dnešní době na trhu práce obtížněji uplatňují. Trh financí se pomalu dostal z nejhoršího a trh práce ho pomalu následuje. Jelikož reaguje pomaleji, musí být všichni ještě trpěliví. Dovolila bych si tvrdit, že vzdělaní a schopní lidé nebudou mít do budoucna problémy zaměstnání najít.

Lépe se pravděpodobně v době ekonomických recesí budou uplatňovat pružné a více ploché organizace, které reagují rychleji. Hierarchicky vysoké organizace, mohly mít v době ekonomické recese větší problém s komunikací, zadáním úkolů, organizací práce, i více finančních problémů.

Činnost, která se dle mého názoru v organizacích mohla vyvíjet právě díky vlivu ekonomické recese spíše pozitivně, je vzdělávání, i když se to na první pohled nezdá. Proces podnikového vzdělávání se stal mnohem více interní záležitostí. Jsem přesvědčena, že vzdělávání je nyní více zacíleno na potřeby firem, na jejich konkrétní prostředí, a dává možnost se rozvíjet mnoha lidem, kteří by se za jiných okolností vzdělávání neúčastnili, ať už na straně vzdělaného nebo vzdělavatele (lektora). Firmy díky recesi pochopily, jak se dá lépe, efektivněji a levněji vzdělávání realizovat, a jak je důležité tento proces nezastavovat. Ekonomická recese mohla dát možnost vzniku určitým základním podobám učící se organizace. Učení je spontánní proces, kdy se lidé učí novým znalostem a dovednostem. Vzhledem k tomu, že lidé přebírali práci jiných pracovníků, bylo nutné učit se novým znalostem, schopnostem a dovednostem, stejně tak bylo a je nutné se učit tomu, co by mohlo přijít po krizi. Podnikové vzdělávání je plánovanou činností, která proces učení spíše usnadňuje a podporuje. Pojem učící se organizace je založen na myšlence skupinového učení, kde si lidé osvojují nové znalosti, a tím se učí novému jednání a chování. Proces učení byl touto dobou až násilně vyprovokován. Tato doba ovlivnila motivy učení,

potřeby učení, postoje ke vzdělávání a učení, a mnoha lidem i firmám otevřela oči. Jedinec, který dokázal překonat tíživou atmosféru propouštění, a dokázal se právě pomocí učení adaptovat na nové podmínky ve firmě i na trhu práce, je dnes velmi obohacen a zároveň obohacuje i firmu, ve které pracuje.

Velmi výrazně v této době mohla stoupnout i prestiž státního zaměstnavatele, který se stal určitým symbolem větší jistoty zaměstnání a celkové stability. Státní zaměstnavatel není ohrožen rizikem nedostatečných zisků a dokáže mnohdy poskytovat množství vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Práce na textu mi pomohla si uvědomit, jak moc je činnost pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů, personálních pracovníků a manažerů ovlivněna ekonomickými faktory, a jak moc může být právě nestabilní prostředí vhodným impulsem pro nové myšlenky a přístupy v řízení a rozvoji lidí v organizacích.

5 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BCG, 2009. *Managing Survivor Guilt*. [online]. The Boston Consulting Group - European Association for People Management, March 2009. 15 s. [cit. 1. 6. 2010, 9:30]. Dostupné z URL: <http://dice.bcg.com/media/Managing_Survivor_Guilt_March_2009%5B1%5D.pdf>.

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CAPGEMINI CONSULTING, 2009. *HR-Barometer 2009 - Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit - Schwerpunkt Strategic Workforce Management* [online]. Capgemini Consulting, 2009. 80 s. [cit. 30. 3. 2010, 21:30]. Dostupné z URL: <http://www.de.capgemini.com/m/de/n/pdf_HR-Barometer_2009.pdf>.

Co je to OUTPLACEMENT, 2009. HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: ECONOMIA. 2009, č. 6, s. 21. ISSN 1801-4690.

Co to je HDP?, 2010. [online]. © Finance media a.s., 2010. [cit. 6. 2. 2010, 10:00]. Dostupné z URL: <<http://www.finance.cz/ekonomika/informace/hdp/co-je-hdp/>>.

CUMMINGS, T. G., WORLEY, CH. G., 2005. *Organization development and change*. Mason: Thomson/South-Western, c2005. 694 s. ISBN 0-324-22510-5.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ, 2009. *Typy alternativních úvazků*. [online]. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009. [cit. 21. 6. 2010, 10:30]. Dostupné z URL: <<http://www.prace-jinak.cz/o-projektu/typy-alternativnich-uvazku.html>>.

ČSÚ, 2010. *Nejvyšší meziroční pokles zaměstnanosti od roku 1999 - Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS - 4. čtvrtletí 2009* [online]. © Český statistický úřad, 5. 2. 2010. [cit. 15. 2. 2010, 10:30]. Dostupné z URL: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020510.doc>>.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., aj., 2007. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Jihlava: Nakladatelství ANAG, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1.

DELOITTE, 2009. *Deloitte - Managing Talent in Turbulent Economy - Navigating a Course through rough waters* [online]. © Deloitte Development LLC, 2009. 21 s. [cit. 18. 3. 2009, 9:00]. Dostupné z URL: <http://www.Deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_talent_ManagingTalentinaTurbulentEconomy2.pdf>.

DELOITTE, 2009. *Využijte krize ve svůj prospěch HR v rámci ekonomických cyklů* [online]. © Deloitte Česká republika, 2009. 9 s. [cit. 18. 3. 2010, 9:00]. Dostupné z URL: <http://www.Deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Brochures/vyuzijte_krize_ve_svuj_prospech.pdf>.

Eurostat: Zaměstnanost během krize rostla jen u těch s diplomem, 2009. [online]. *Economia a.s.*, 7. 11. 2009. [cit. 11. 5. 2010, 20:00]. Dostupné z URL: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-38958590-eurostat-zamestnanost-behem-krize-rostla-jen-u-tech-s-diplomem>>.

HEWITT ASSOCIATES, 2009. *Souhrnné výsledky průzkumu - Vliv finanční krize na HR v České republice* [online]. Hewitt Associates, 19. 3. 2009. [cit. 27. 2. 2010, 11:30]. Dostupné z URL: <http://www.lidske-zdroje.org/data/file/ostatni/Vliv_financni_krize_na_HR_v_Ceske_republice.pdf>.

HEWSTONE, M., STROEBE, W. 2006. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 776 s. ISBN 80-7367-092-5.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2009. *Komentáře k výsledkům průzkumu UEAPME – Barometr názorů září 2009* [online]. Hospodářská komora ČR, 2009. 19 s. [cit. 16. 10. 2009, 9:00]. Dostupné z URL: <http://www.komora.cz/Files/Soubory/Pruzkum_barometr_nazoru_malych_a_st_rednich_podniku.doc>.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR, 2008. *Platy, výroba a propouštění v příštím roce* [online]. Průzkum Hospodářské komory České republiky, 28. 11. 2008. [cit. 25. 2. 2010, 11:30]. Dostupné z URL: <http://www.komora.cz/hk-cr/hlavni-zpravy/art_27473/polovina-firem-svym-zamestnancum-v-pristim-roce-neprida-pres-70-procent-podniku-nebude-v-pristim-roce-rozsirovat-vyrobu.aspx>.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. 978-80-247-1457-8.

Hrubý domácí produkt (HDP) - Česko (bil. Kč), 2010. [online]. Euroekonom, 2010. [cit. 15. 3. 2010, 10:45]. Dostupné z URL: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-vysehdp-rok>>.

HUNČÍK, B., KORTIŠOVÁ, N., 2009. *Odměňování v době krize*. HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: ECONOMIA. 2009, č. 6, s. 31. ISSN 1801-4690.

CHÁRA, M., 2008. *Vzdělávání a rozvoj manažerů* [rukopis]. Bakalářská práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Praha, 2008. 54 s.

Inflace - 2010, míra inflace a její vývoj v ČR, 2010, 2010. [online]. © Kurzy.cz, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. 2010. [cit. 16. 3. 2010, 11:00]. Dostupné z URL: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.

Jak motivovat zaměstnance v době hospodářského útlumu, 2009. HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: ECONOMIA. 2009, č. 6, s. 41. ISSN 1801-4690.

KEENAN, P. A KOL., 2009. *Managing survivor guilt* [online]. The Boston Consulting Group - European Association for People Management, 2009. 4 s. [cit. 10. 5. 2010, 21:30]. Dostupné z URL: <<http://www.bcg.com/documents/file15442.pdf>>.

KISLINGEROVÁ, E., 2009. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

KOHOUT, M., 2009. *Když propouštět, tak s rozmyslem a výběrově*. HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: ECONOMIA. 2009, č. 6, s. 18-20. ISSN 1801-4690.

KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

MACÁKOVÁ, L. A KOL., 1995. *Mikroekonomie - základní kurz*, Slaný: Melandrium, 1995. 283 s. ISBN 80-901801-2-4.

Meziroční růst reálného HDP (%) – Česko, 2010. [online]. Euroekonom, 2010. [cit. 15. 3. 2010, 11:45]. Dostupné z URL: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-data2.php?type=cesko-hdp-ctvrtleti>>.

NAKLÁDALOVÁ, P., 2008. *Atraktivní zaměstnavatelé* [rukopis]. Bakalářská práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Praha, 2008. 69 s.

NEWTON MEDIA, 2009. *Obraz hospodářské krize v České republice* [online]. 18. 5. 2009. [cit. 10. 2. 2010, 18:00]. Dostupné z URL: <<http://www.mediainfo.cz/temata/1611.html> on-line 10. 2. 2010>.

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010, 2010. [online]. © Kurzy.cz, spol. s r.o. a AliaWeb, spol. s r.o. 2010. [cit. 15. 3. 2010, 11:30]. Dostupné z URL: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

PALÁN, Z., 2009. *Podnikové vzdělávání zasáhla recese*. HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia. 2009, č. 6, s. 27. ISSN 1801-4690.

REGIONÁLNÍ AGRÁRNÍ KOMORA KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE, [2010?]. *Regionální politika zaměstnanosti* [online]. [2010?]. 41 s. [cit. 5. 3. 2010, 11:30]. Dostupné z URL: <http://www.strediskoczuhk.cz/doc/rpz_pomtext.pdf>.

REJCHRT, L. 2009. *Mají agenturní zaměstnanci šanci v době krize?* HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009. č. 5, s 52. ISSN 1212-690X.

SINGER, M., [2010?]. *Finanční krize: příčiny a možné dopady na českou ekonomiku* [online]. [cit. 24. 2. 2010, 9:00]. Dostupné z URL: <http://www.cnb.cz/m2export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/Singer_20081029_Appia.pdf>.

STRACK, R., CAYE, J. M., THURNER, R., HAEN, P., 2009. *Creating People Advantage in Times of Crisis* [online]. The Boston Consulting Group - European Association for People Management, March 2009. 15 s. [cit. 1. 3. 2010, 9:30]. Dostupné z URL: <<http://www.eapm.org/index.php/en/content/download/107/445/file/creating-people-advantage-executive-summary.pdf>>.

SVÍTKOVÁ, K., 2008. *Loajalita zaměstnanců - investice, která se vyplatí* [online]. 17. 4. 2008. [cit. 15. 3. 2010, 12:00]. Dostupné z URL: <www.cerge-ei.cz/news/in_the_media/data/Svitkova_FM_17-04-2008.pdf>.

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

ÚŘAD VLÁDY ČR, [2009?]. *Národní protikrizový plán vlády* [online]. [2009?]. 33 s. [cit. 10. 2. 2010, 11:30]. Dostupné z URL: <<http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/predstavujeme/narodni-protikrizovy-plan.pdf>>.

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2009. *Národní protikrizový plán* [online]. 2009. [cit. 10. 2. 2010, 11:00]. Dostupné z URL: <<http://www.podrzimevas.cz>>.

VAN DEN BERG, M., 2009. *Změna je život a HR by nemělo stát opodál....* HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009. č. 5, s 18. ISSN 1212-690X.

VESELÁ, A., 2009. *Co pomáhá v krizi udržet nejlepší lidi? Především dobří vedoucí.* HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: ECONOMIA. 2009, č. 4, s. 27. ISSN 1801-4690.

VESELÁ, L. 2009. *Rok 2009 bojem o talenty.* HR Forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009. č. 2, s. 10-11. ISSN 1212-690X.

VÍT, K., [2010]. Projekt: *Vzdělávejte se!* [online]. Integrovaný portál MPSV, [2010]. [cit. 18. 4. 2010, 18:00]. Dostupné z URL: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

VLČEK, J. A KOL., 2003. *Ekonomie a ekonomika*, 3. vyd. Praha: ASPI, 2003. 509 s. ISBN 80-86395-45-6. 3.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, [2010?]. [online]. [2010?]. [cit. 15. 3. 2010, 18:00]. Dostupné z URL: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>>.

Zákoník práce – Úplné znění č. 680 podle stavu k 7. 7. 2008 - Zákon č. 262/2006 Sb., 2008. Sagit. 2008. 127 s.

ZEMÁNEK, J., 2008. *Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběhy, následky* [online]. Euroekonom, 29. 2. 2008. [cit. 11. 2. 2010, 16:00]. Dostupné z URL: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>>.

6 BIBLIOGRAFIE

Americká finanční krize a její dopady na Českou republiku 1. seminář, [Praha], 21. října 2008; Energetická politika České republiky : (zpráva Pačesovy komise, dostavba Temelína, těžba hnědého uhlí) : 2. seminář, [Praha], 11. prosince 2008. Dráčov: Fontes Rerum, 2009. 119 s.

Americká hypoteční a světová finanční krize : (jaké jsou jejich dopady na Českou republiku): 1. seminář, [Praha,] 22. května 2008; Je uznání nezávislosti Kosova řešením problémů na Balkáně anebo jen otvírá další kola násilí na Balkáně i jinde ve světě? 2. seminář, [Praha,] 18. června 2008. Dráčov : Fontes Rerum, 2008. 124 s.

Analýza dopadů na jednotlivá odvětví. Kapitál. 2009, č. 2, s. 27. ISSN 1211-748X.

Asie bere krizi jako výzvu, Evropa se bojí. Moderní řízení. 2009, roč. 44, č. 7, s. 15. ISSN 0026-8720.

BAYER, P. *Koho krize posílí, toho nezabije*. Profit. 2009, roč. 20, č. 35, s. 18-25. ISSN 1212-3498.

BECKHARD, R., HARRIS, R. T. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. 2nd Edition, Addison Wesley Publishing Company, 1997. 117 s. ISBN 978-0201108873.

BRIDGES, W. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. 2nd Edition, Cambridge: Da Capo Press, 2003. 144 s. ISBN 0-7382-0824-8.

CZESANÝ, Slavoj. *Lék na krizi je třeba začít brát rychle*. Ekonom. 2009, roč. 53, č. 5, s. 47. ISSN 1210-0714.

Dopady krize ve vnímání lidí. Kapitál. 2009, č. 5, s. 12. ISSN 1211-748X.

DUBSKÁ, D. *Český průmysl v době nastupující recese*. Statistika. 2009, roč. 46, č. 5, s. 423-445. ISSN 0322-788X.

Eurostat: Zaměstnanost během krize rostla jen u těch s diplomem [online]. 7. 11. 2009. [cit. 19. 4. 2010, 01:00]. Dostupné z URL: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-38958590-eurostat-zamestnanost-behem-krize-rostla-jen-u-tech-s-diplomem>>.

Experti hlásí konec krize, varují ovšem před větší. Moderní řízení. 2009, roč. 44, č. 1, s. 5. ISSN 0026-8720.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení - teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

KOTTER, J. P. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. HBR: Harvard Business Review, March-April 1995. s. 59 – 67. ISSN 0017-8012.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-033-3.

Loajalita dnes. HR Forum: České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2008. č. 5. ISSN 1212-690X.

PITRA, Z. *Jak vnímat současnou ekonomickou krizi a co dál? : vystoupení v rámci cyklu vyžádaných přednášek*, 18. března 2009. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2009. 27 s. ISBN 978-80-87240-02-1.

7 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha A

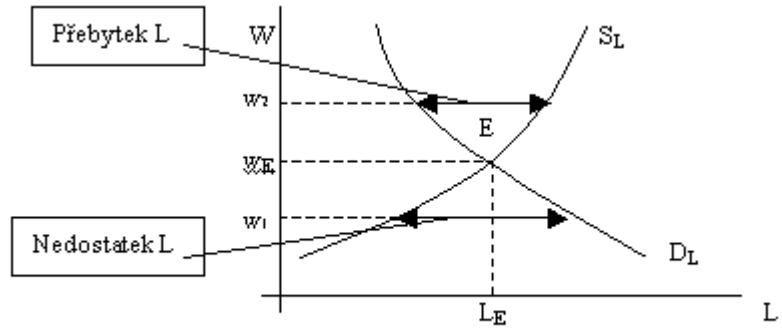
Trh práce v podmínkách dokonalé konkurence

Příloha B

Vývoj zaměstnanosti ve členských státech EU podle vzdělání

Příloha A

Trh práce v podmínkách dokonalé konkurence



Příloha B

Vývoj zaměstnanosti ve členských státech EU podle vzdělání - období od 2. čtvrtletí 2008 do 2. čtvrtletí 2009, v procentech (Eurostat: Zaměstnanost během krize rostla jen u těch s diplomem, 2009)

členský stát EU	základní vzdělání	středoškolské vzdělání	vysokoškolské vzdělání
Belgie	2,6	-3,5	1,9
Bulharsko	-1,9	-3,3	1,0
Česká republika	-9,5	-2,4	7,6
Dánsko	neznámé	neznámé	neznámé
Německo	-2,3	-1,2	5,9
Estonsko	-26,7	-15,9	6,0
Irsko	-17,4	-9,7	0,7
Řecko	-1,7	-1,5	0,2
Španělsko	-11,5	-5,9	-2,6
Finsko	-6,4	-1,4	-3,4
Francie	-3,1	-2,6	5,1
Itálie	-4,6	0,3	0,2
Kypr	4,8	-2,0	-1,3
Lotyšsko	-29,0	-11,7	-6,3
Litva	-8,9	-8,5	-3,6
Lucembursko	neznámé	neznámé	neznámé
Maďarsko	-7,7	-2,0	1,8
Malta	4,4	-5,9	-3,0
Nizozemsko	1,6	-1,0	1,2
Rakousko	-6,8	-0,9	6,1
Polsko	-5,2	-1,8	11,3
Portugalsko	-6,3	6,2	4,1
Rumunsko	1,4	-3,4	3,5
Slovinsko	-12,2	-0,3	3,3
Slovensko	-14,4	-2,0	6,5
Švédsko	neznámé	neznámé	neznámé
Velká Británie	-6,9	-4,2	3,3
EU 27	-4,9	-2,6	3,0
eurozóna	-5,4	-1,6	2,6