

# Zachovanie pracovných miest vo firmách je výzvou

**Zuzana Voštenáková** | Pridelovanie práce zamestnancom v prípade, ak je zákaziek pomenej, platobná neschopnosť firiem stúpa a zlepšenie podmienok je v nedohľadne, nie je pre zamestnávateľov jednoduché. Zákonník práce síce ustanovuje jasne: zamestnávateľ môže preradiť zamestnanca aj bez jeho súhlasu na čas nevyhnutnej potreby na inú prácu, ako bola dohodnutá, ak je to potrebné na odvrátenie mimoriadnej udalosti, alebo na zmiernenie jej bezprostredných následkov. V rámci štrukturálnych zmien a ušetrenia nákladov kvôli kríze môže zamestnávateľ ľudí preradiť na zárobkovo horšiu pozíciu oproti tej, na akej sú ešte stále dnes, aby „prežil“. Ako sa teda v praxi dajú zachovať pracovné miesta, ak sa firma doslova „drží nad vodou“ a čo radia odborníci?

## Menej zákaziek – menej práce

Zamestnávatelia v rámci zachovania pracovných miest musia neraz pristúpiť k rôznym protikrizovým opatreniam – skrátiť pracovnú dobu, vytvoriť konto pracovného času, v čase nedostatku zákaziek nariadiť pracovníkom čerpať dovolenky. Ako hovorí Pavol Tóth, konzultant poradenskej spoločnosti AMROP HEVER Slovakia, v súčasnosti sa asi všetci zodpovednejší manažéri zamýšľajú nad tým, ako by reagovali, ak by sa udalosti, ktoré hýbu svetovou ekonomikou, dotkli aj ich spoločností. „Väčšinou ich však otrasy na finančných trhoch a nimi spustené lavíny neminuli, a tak sa aj oni musia aktívne venovať reštrukturalizácii, znižovaniu nákladov a optimalizácii procesov. Vo všetkých organizáciách a sektoroch tvoria náklady na zamestnancov jedny z najvyšších výdavkov.“

## Nutné prechodné riešenia

Podľa slov Radomíra Mako, senior partnera spoločnosti AMROP HEVER Slovakia, v organizácii, v ktorej zamestnanci pracujú

na čiastočný pracovný úväzok alebo formou personálneho lízingu, možno náklady spojené s ich prácou znížiť alebo dokonca úplne odstrániť. „V praxi to však pri zmenenom výrobo-technologickom postupe alebo rozsahu poskytovaných služieb znamená kumulovanie pracovných povinností na ostatných zamestnancov. V ďalšom rade nasleduje prehodnocovanie vlastných nákladov na každého zamestnanca, medzi ktoré patria peňažné odmeňovanie, školiace a vzdelávacie programy a iné zamestnanecké výhody a benefity.“ Ako ďalej tvrdí R. Mako, ak sa zamestnávateľ nechce vzdať kmeňových, skúsených a lojálnych zamestnancov, pretože si veľmi dobre uvedomuje, že ich v čase opätovného hospodárskeho rastu bude potrebovať, môže im navrhnúť určité prechodné riešenia. Tie na jednej strane ušetria firme náklady, na druhej strane zamestnancovi pomôžu udržať si prácu a nepadnúť do sociálnej siete. Prechodné riešenia, ako napríklad skrátenej pracovný čas, dočasné zastavenie činnosti alebo neplatené voľno však majú podľa jeho vyjadrení časom limitovanú efektívnosť.



## Problémy vo firmách

Organizácie postihnuté krízou v súčasnosti, podľa Pavla Tótha, najviac bojujú s nízkym odbytom a plnými skladmi vyrobených produktov. „Už v prvom štvrtroku tohto roka podnikatelia otvorene hovorili o poklese ziskovosti, priznávajú tiež zhoršovanie likvidity, cash-flow a schopnosti plniť záväzky. Pokiaľ ide o najväčšie problémy zamestnávateľov, otázka zachovania pracovných miest úzko súvisí s poklesom dopytu v jednotlivých sektoroch. Ak firme klesli oproti minulému roku objednávky, povedzme o 50 percent, udržanie počtu pracovných miest je z akéhokoľvek pohľadu nemožné,“ poznamenáva Tóth.

## Vhodné formy zamestnávania

Mnohé firmy, snažiac sa ušetriť výdavky, si často v čase krízy kladú otázku, či je pre nich ako zamestnávateľa výhodnejšie „zamestnávať“ ľudí formou lízingu, na hlavný pracovný pomer či na živnosť? Podľa Pavla Tótha je personálny lízing jedným z najefektívnejších nástrojov nábora pracovníkov. Avšak k otázke jeho výhodnosti či nevýhodnosti treba pristupovať diferencovane v závislosti od predmetu činnosti a strategických zámerov danej organizácie. „Napríklad, o výhode možno hovoriť pri určitých nízko špecializovaných pozíciách v subdodávateľskom sektore pre automobilový priemysel, v elektrotechnickom priemysle a v samotnom automobilovom priemysle, kde sa výroba vyznačuje vysokým podielom automatizácie a zároveň vysokým podielom manuálnej práce,“ upresňuje Tóth.

## Rady ako šetriť či nešetriť

Možnosti firiem, ak chcú v týchto neľahkých časoch zachovať existujúce pracovné

miesta, je viac. Podľa Radomíra Mako je nevyhnutné, aby najvyšší reprezentanti akcionára alebo priamo vlastníci prejavili konzistentný pozitívny záujem o riešenie krízovej situácie. „Ich záujem by mal smerovať tak do vnútra organizácie, ako aj smerom k jej okoliu. Prezentovať svoje nasadenie vlastnou autoritou a osobným príkladom, urobiť všetko pre to, aby organizácia „preplávala“ cez krízové obdobie. Odporúčam zamerať sa na získavanie a uzatváranie nových kontraktov a doťahovanie existujúcich projektov do úspešného konca,“ radí R. Mako. Obchodné zámery treba podľa jeho slov opierať o realistické analýzy a plánovanie s priebežným vyhodnocovaním ich úspešnosti.

## Špecifikácia pracovných pozícií

„Pokiaľ ide o zamestnancov, je vhodné nanovo špecifikovať kľúčové pracovné pozície vo firme, veľmi detailne sa zamerať na najseniornejšiu úroveň riadenia so zámerom získať alebo udržať v organizácii tých, u ktorých je najväčšia pravdepodobnosť dosiahnutia vytýčených cieľov a úspechu. V krízovom období nie je čas siahania po alternatívach, ale čas hľadania a nachádzania generických vodcovských schopností. Dôležité je pozrieť sa novými očami aj na získavanie ľudí, opätovne zadefinovať hodnoty, ktoré sa očakávajú od zamestnancov prichádzajúcich na palubu,“ tvrdí Radomír Mako. Nové náborové plány musia byť podľa jeho slov konkrétne, pozitívne a musia reflektovať aktualizované krátkodobé aj dlhodobé obchodné zámery.

Ako ďalej upresňuje, je vhodné pozrieť sa aj na súčasných zamestnancov, akoby išlo o ľudí z externého prostredia a identifikovať z nich skupinu, do ktorej sa oplatí investovať aj v čase krízy. „Taktiež je dôležité, aby sa ľudia, ktorí prišli do organizácie



v poslednom období, čím skôr integrovali a stali jej organickou súčasťou. Odporúčam urobiť nezávislý audit všetkých prijatých zamestnancov za posledný rok. V neposlednom rade treba optimalizovať procesy voči novým strategickým cieľom organizácie a aktuálnej trhovej situácii.“

Situáciu podľa slov Radomíra Mako pozitívne ovplyvňuje viacero faktorov. „Pozitívne impulzy môže priniesť dodržiavanie etických princípov dobrej správy a riadenia spoločností - Corporate Governance.

Nemenej dôležité je tiež uplatňovanie najlepšej praxe, nezanedbaná podpora vzdelávania, vedy a výskumu aj v období hospodárskej krízy, optimalizácia odvodového zaťaženia a zníženie administratívneho zaťaženia podnikania. Aj využitie všetkých výhod členstva SR v EÚ a zavedeného eura v makro- a mikro-ekonomických podmienkach sú faktory, ktoré ovplyvňujú, a v budúcnosti budú ovplyvňovať aj vývoj pracovného trhu na Slovensku,“ uzatvára Mako. □