

Jak realizovat úsporná opatření a nepřijít o motivované zaměstnance

Dana Havlíčková

Senior HR Consultant, Interim HR Manager

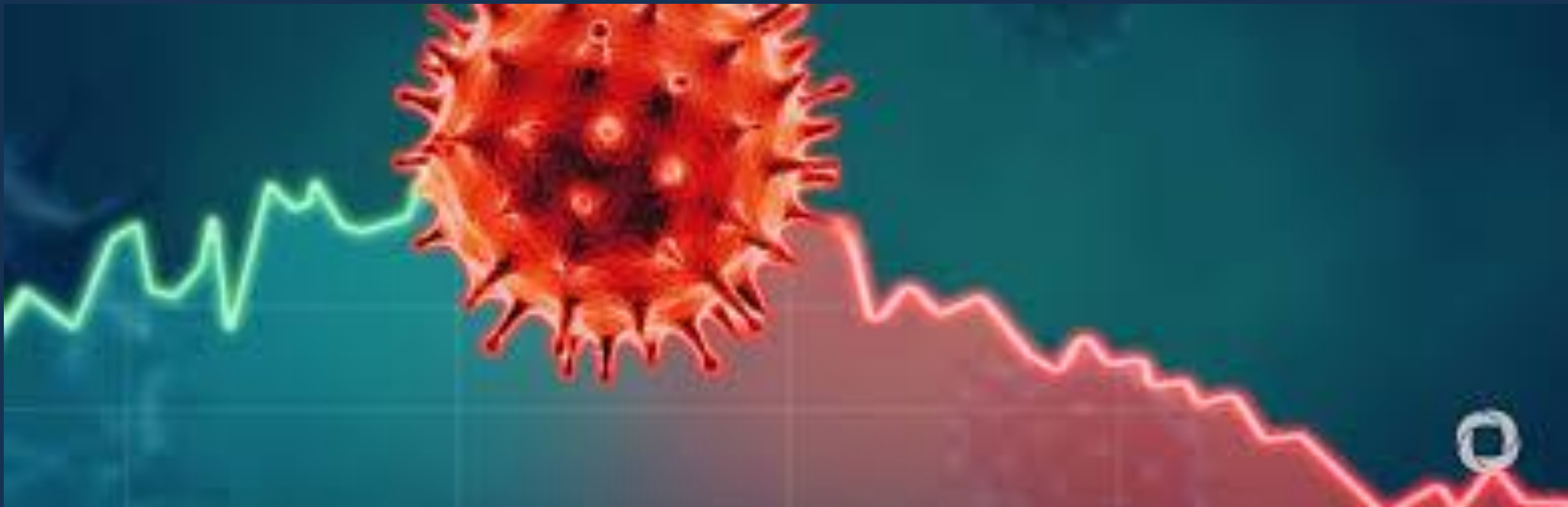
Můj personalista

David Šupej

Advokát, Sedlakova Legal

HR zóna, 6.5. 2020





COVID nám vzal křídla, naštěstí jen na chvíli

Aktuální dopady Covidu na firmy

- Zavřené provozy z nařízení vlády.
- Omezení provozu – ochromený trh a šokované obyvatelstvo (např. doprava).
- Pokles objednávek – poptávka od zákazníků po výrobcích či službách.
- Nedostatek/výpadek materiálů a komodit pro výrobu.
- Nastavení hygienických opatření a pracovních podmínek.
- Nové formy práce – online, home office.

Rozkaz zněl
jasně –
“Musíme
ušetřit
abychom
přežili”

Úsporná opatření celofiremní budget

- Zastavení dlouhodobých investic a nákupů
- Omezení nákupu surovin a materiálu na sklad
- Vyjednání delších lhůt splatnosti u dodavatelů
- Jednání s bankami - splátky úvěrů, půjček
- Revize režijních nákladů a budget
- **Personální budget**

Dlouhodobá strategie a cíle



TIP: předtím než začnete řezat krátkodobé náklady pro optimalizaci cash flow zrevidujte Vaši dlouhodobou strategii a plány. Abyste krátkodobými opatřeními nepřišli o klíčové kompetence, zaměstnance a nezaspali za konkurencí.

—

Výčet možných úsporných opatření v HR budgetu



Souhrn možných úspor v rámci HR budgetu

- Zrušení vzdělávacích akcí včetně jazykových kurzů (dle smlouvy s poskytovateli)
- Zrušení či omezení agenturních zaměstnanců (dle smlouvy s personální agenturou)
- Pozastavení/omezení nákladů na externí nábor, inzerci či PR
- Zrušení či pozastavení některých zaměstnaneckých benefitů
- Zrušení plánovaného navyšování mezd
- Zrušení nástupu zaměstnanců, kteří již přijali pracovní nabídku
- Zrušení nástupu zaměstnanců, kteří již mají podepsanou pracovní smlouvu
- Snížení variabilní složky mzdy
- Zkrácení pracovních úvazků
- Neplacené volno
- Částečná nezaměstnanost
- Dočasné snížení mezd managementu
- Ošetřovné
- Zaměstnanci ve ZKD, na dobu určitou, dohody
- Propouštění pro nadbytečnost

DOPORUČENÍ

- Jednotlivá opatření **propočítejte a analyzujte** jejich přínosy a rizika
- **Diskutujte to s vedením** – buďte jim partnerem, vnášejte podněty
- **„Polidšťujte“** rozhodnutí CFO a CEO
- Připravte si **plán komunikace**
 - Kdo, co, kdy, jakou formou
 - Připravte si FAQ
- **Důvěrné informace jsou v managementu důvěrné** – upozorněte kolegy na rizika „šeptandy“
- **Komunikujte co nejvíce opatření naráz** – zavádění dílčích změn každý den, vyvolá nejistotu, co přijde zítra
- **Nebojte se projevit emoce**, nikoli však strach a nerozhodnost



HR dodavatelé služeb

- Zrušení vzdělávacích akcí včetně jazykových kurzů
- Zrušení či omezení agenturních zaměstnanců
- Pozastavení/omezení nákladů na externí personální nábor či inzerci
- Omezení nákladů na HR marketing a PR
- Pozastavení/omezení poradenské činnosti

VŽDY DLE PODMÍNEK SLOUVY S DODAVATELEM

TIP: myslete na to, že partnerství s kvalitními dodavateli může být Vaší konkurenční výhodou do budoucna. Jednejte s nimi korektně a na partnerské úrovni.

Zrušení či pozastavení některých zaměstnaneckých benefitů

Mezi zaměstnanecké benefity lze zařadit např. poukázky na volnočasové aktivity či poukázky na různá životní jubilea. Poskytování těchto benefitů má zaměstnavatel typicky upraveno ve vnitřním předpisu.

O jeho změně nebo zrušení musí informovat všechny zaměstnance nejpozději do 15 dnů. Jen pozor, benefity nemůžete rušit zpětně, pouze do budoucna.

TIP: v rámci zrušení některého z benefitů zjistěte, zda byl pro zaměstnance atraktivní a zda je o něj zájem zpět.

Zrušení plánovaného navyšování mezd

Pokud zaměstnavatel plánoval navyšování mezd, které nebylo zaměstnancům ještě oznámeno, a zaměstnanci nemají podepsané dodatky ke smlouvám nebo převzaté nové mzdové výměry, může toto navýšení zaměstnavatel zrušit, resp. neprovést.

Stejně tak může zaměstnavatel rozhodnout o nevyplacení dílčích bonusů – např. kvartálních.

TIP: vždy zaměstnancům komunikujte transparentně důvody, přínosy pro firmu – kolik uspoříte a na jak dlouho opatření zavádíte.

Zrušení již akceptované nabídky práce

Po úspěšném výběrovém řízení může vzniknout časová prodleva mezi akceptací nabídky práce a podpisem pracovní smlouvy a v mezidobí již není potřeba danou pozici obsadit.

Jelikož ještě není uzavřena pracovní smlouva, stačí tuto skutečnost uchazeči pouze oznámit.

Je ale nutné mít na paměti, že v takovém případě může být zaměstnavatel odpovědný z titulu předsmluvní odpovědnosti za neuzavření smlouvy přes důvodná očekávání druhé strany a uchazeč by po něm mohl vymáhat náhradu škody, pokud by zaměstnavatel neprokázal, že měl pro neuzavření smlouvy spravedlivý důvod (kterým by však podle našeho názoru současná epidemiologická situace mohla být).

TIP: kandidátům komunikujte co nejdříve. Osobně jim zavolejte a situaci vysvětlete. Dobře si je uložte pro případ, že se situace za pár týdnů či měsíců změní.

Zrušení nástupu zaměstnance, který má již podepsanou pracovní smlouvu

Zaměstnavatel má v takovém případě tři možnosti:

- 1. dohoda se zaměstnancem na zrušení pracovní smlouvy,** uzavřená před dnem nástupu do práce. Tím pádem by pracovní poměr vůbec nevznikl.
2. Pokud se zaměstnavatel obává, že dohoda nebude možná, **může využít zkušební doby** (pokud byla se zaměstnancem nejpozději v den nástupu do práce písemně sjednaná, ovšem upozornění před účelovým zneužitím práva platí i zde).
3. Poslední možností (byť v praxi ne až tak častou) je odstoupení zaměstnavatele od pracovní smlouvy v případě, kdy zaměstnanec v den nástupu do práce nenastoupí, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel ani do týdne nedozví o této překážce. Zaměstnavatel může odstoupit jen do té doby, dokud zaměstnanec do práce reálně nenastoupí a musí dodržet písemnou formu odstoupení. Z jiných důvodů zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit nemůže.

TIP: doporučujeme otevřenou komunikaci s kandidátem a využití možnosti číslo 1.

Snížení variabilní složky mzdy

Možnost snížení variabilní složky mzdy závisí na způsobu jejího stanovení.

Pokud totiž byla pohyblivá složka **smluvena v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě (dvoustranným právním jednáním)**, lze ji změnit **pouze dohodou obou stran**. Tím jsou možnosti zaměstnavatele značně omezené, byť záleží i na tom, jestli je pohyblivá složka sjednaná jako nároková nebo nenároková.

Mzdový výměr je jednostranným právním jednáním, proto není ke změně pohyblivé složky stanovené mzdovým výměrem souhlas zaměstnance potřeba. Každou změnu ale musí zaměstnavatel oznámit zaměstnanci písemně nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. Pokud je pohyblivá složka závislá na výsledcích práce zaměstnance, nelze ji snížit před uplynutím období, za které mají být výsledky hodnoceny. Je však možné pohyblivou složku mzdy celou odejmout s účinky do budoucna.

Nelze ji odejmout zpětně.

Je však nutné si dát pozor, aby při odejímání či snižování pohyblivé složky byla **respektována zásada, že pracovníkům podávajícím srovnatelné výkony na srovnatelné pozici za obdobných podmínek má náležet podobná výše mzdy**. Jinak by se totiž mohlo jednat o nerovné zacházení.

Snížení mezd managementu

Vždy je vhodné formulovat snížení mezd jako dočasné a dát zaměstnancům představu o tom, kdy mohou čekat navrácení k původním částkám. I zde bude ale záležet na formě sjednání mzdy.

Pokud mají zaměstnanci mzdu sjednanou ve smlouvě, nemůže ji zaměstnavatel jednostranně snížit. Můžete ji snížit pouze dohodou o změně obsahu pracovní smlouvy.

V případě určení mzdy ve **vnitřním předpisu nebo mzdovým výměrem** **ji může zaměstnavatel měnit**, aniž by s tím musel zaměstnanec předem souhlasit. I zde se však uplatní pravidla týkající se zákazu nerovného zacházení a nároku na stejnou odměnu za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty.

TIP: tam, kde management nemá mzdový výměr jsme využili pro zachování stejných podmínek s výrobními pozicemi.

Neplacené volno

Zaměstnance nelze do čerpání neplaceného volna nutit, je pouze možné se na jeho čerpání se zaměstnancem dohodnout.

K čerpání neplaceného volna přistupovaly společnosti hojně již v době krize v roce 2009, kdy zaměstnavatelé vysvětlovali zaměstnancům nutnost snížit mzdové náklady za účelem zachování pracovních míst. Zaměstnanci byli požádáni, aby si naplánovali a vyčerpali určitý počet dnů neplaceného volna v daném měsíci či čtvrtletí. Vše bylo ale založené na vzájemné dohodě a spolupráci.

Vzhledem ke schválení kurzarbeitu a vyšší podporou v rámci OČR zaměstnavatelé této možnosti využívají méně než v minulosti.

TIP: I malá úspora jednotlivce v kontextu celé firmy znamená xy ušetřených nákladů.

Překážka na straně zaměstnavatele — částečná nezaměstnanost

Pokud se vzhledem k současné situaci **zaměstnavateli dočasně snížil odbyt výrobků či poptávka po jeho službách, je možné využít institutu částečné nezaměstnanosti.**

V takovém případě lze poskytnout zaměstnanci **náhradu mzdy ve výši nejméně 60 % průměrného výdělku.**

K tomu je však potřeba **vydat vnitřní předpis**, který upraví výši poskytované náhrady. **V případě působení odborové organizace na pracovišti se s ní zaměstnavatel musí dohodnout** a situaci vnitřním předpisem řešit nemůže.

Na vydání, seznámení a zpřístupnění tohoto vnitřního předpisu se použijí standardní pravidla zákoníku práce.



TIP: spousta firem nyní využije namísto jiných forem, zejm. protože lze čerpat příspěvky pro zaměstnavatele v rámci Antivirus programu

Částečná nezaměstnanost FAQ

Jak často lze tento režim využít?

Kdykoli, kdy budou splněny podmínky částečné nezaměstnanosti. Tedy kvůli objektivnímu dočasnému poklesu odbytu výrobků nebo poptávky po službách nebude zaměstnavatel schopen přidělovat zaměstnancům práci v úplném rozsahu. Typicky 40 hodin týdně. Z uvedeného vyplývá, že to může být opakovaně (pokud budou propady odbytu třeba v cyklech), nicméně krátké výkyvy se doporučují řešit spíše úpravou rozvrhu směn, pokud je to možné. Částečná nezaměstnanost nemusí fungovat pouze tak, že zaměstnanec je doma a pobírá 60% náhrady mzdy.

Zaměstnanci mohou například pracovat jen tři dny v týdnu (za což jim náleží mzdy) a zbylé dva dny čerpají 60% náhradu. Povinnou náležitostí tohoto vnitřního předpisu je pouze výše náhrady pro zaměstnance, kteří kvůli dočasnému odbytu nemohou pracovat v plném rozsahu

Je nějaká časová lhůta pro vydání vnitřního předpisu?

Není, vnitřní předpis je ale účinný nejdříve od jeho vyhlášení u zaměstnavatele.

Do 15 dnů s ním pak musí zaměstnavatel seznámit všechny zaměstnance.

Částečná nezaměstnanost FAQ

Musí zaměstnavatel prokázat, že zaměstnanci byli informováni?

Vnitřní předpis musí zaměstnavatel vyhlásit (vydat) a pak s ním zaměstnance seznámit (informovat je o jeho obsahu). Doporučuje se zvolit prokazatelnou formou (i vzhledem k tomu, že dochází ke snížení příjmů zaměstnanců, např. zasláním na email nebo odkazu na úložiště, aby měl zaměstnavatel pro případ potřeby nějaký důkaz). Podobně uplatnění překážky vůči konkrétnímu zaměstnanci by měl mít zaměstnavatel zdokumentované, aby bylo zřejmé, od kdy a v jakém rozsahu náleží zaměstnanci náhrada mzdy.

Můžou se překážky vztahovat pouze na určitou skupinu zaměstnanců?

Ano. Může se klidně stát, že při poklesu odbytu nebude zaměstnavatel schopný plně vytěžovat výrobní pracovníky, ale např. pracovníky v administrativě nebo v IT ano.

Vždy záleží na skutečném rozsahu překážky a na tom, jak moc tato překážka znemožňuje přidělení práce jednotlivým zaměstnancům.

Můžou být zaměstnanci na překážce v den státního svátku?

Může zaměstnavatel stanovit různou výši v různých měsících (např. duben 60%, květen 80%).

Ošetřovné z důvodu uzavření škol

Vzhledem k uzavření školních zařízení je čerpání ošetřovného při péči o děti mladší 13 let hojně využíváno i zaměstnanci, kteří by za jiných okolností byli na překážce na straně zaměstnavatele (60%). Zejména poté co od 1.4. 2020 byla výše ošetřovného navýšena na 80%.

Výhody jsou jak pro zaměstnance – vyšší náhrada mzdy, tak i pro zaměstnavatele – od 1. dne platí ošetřovné ČSSZ.

Rodiče se mohou na ošetřovném střídat a můžou jej čerpat flexibilně dle potřeb rodiny a situace u zaměstnavatele.

TIP: zjistěte si detailní podmínky pro čerpání ošetřovného a poradte zaměstnancům na co mají nárok.

Ukončení DPP/DPČ a zaměstnanců ve zkušební době

Zaměření se na zaměstnance ve zkušební době a na zaměstnance pracující na DPP nebo DPČ v případě, že musíte uvažovat o snižování počtu zaměstnanců.

Případně zaměstnance, kterým končí doba určitá a s jejichž pracovním výkonem jste nebyli spokojeni.

POZOR: rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem obecně vylučuje zaměstnavatele z možnosti čerpat na tohoto zaměstnance kompenzace od státu v rámci programu Antivirus

TIP: nesekejte jen čísla, ale zjišťujte pracovní výkon a přístup nových zaměstnanců či brigádníků.

Pokud to stále nestačí – propouštění pro nadbytečnost

§ 52

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů:
c) 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.

U zaměstnance začíná běžet 2 měsíční výpovědní lhůta.

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) náleží odstupné ve výši nejméně

a) jednonásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval méně než 1 rok,

b) dvojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 1 rok a méně než 2 roky,

c) trojnásobku jeho průměrného výdělku, jestliže jeho pracovní poměr u zaměstnavatele trval alespoň 2 roky,

TIP: firmy, které pracují s klíčovými zaměstnanci a mají definované skupiny HIGH potentials a HIGH performers mají přehledy ihned k dispozici. Pokud nemáte, vytvořte si.

Zjistěte, kdo jsou zaměstnanci s nejnižším pracovním výkonem či přístupem.

Komunikace je
naprosto klíčová
pro zmírnění
obav a udržení
motivace



Co se nám při komunikace úsporných opatření osvědčilo

- **Komunikovat úsporná opatření v 1 moment**
 - Meeting se všemi zaměstnanci
 - Komunikovat opatření naráz
 - Vizualizovat – prezentace na nástěnkách, intranet, v mailech
 - Připravit FAQ (včetně výpočtů a dopadů do mezd)
- **Neslibovat, co nemůžu zaručit**, že jsou to jediná/poslední opatření (poučení z krize 2009)
- **Vysvětlovat lidsky** a jednoduše jaká je situace
- Spočítat **kolik plánované úspory ušetří** resp. pomůžou zachovat pracovních míst
- Nastavit **stejně podmínky pro všechny** – zajistit férovost (např. stejný počet dnů překážky na straně zaměstnavatele pro všechny)
- **Komunikace musí jít od nejvyššího** vedení
- **Management musí jít příkladem**

Příklad komunikace zaměstnancům

Proč
potřebujeme
dělat
úsporná
opatření

CO TO PRO NÁS ZNAMENÁ

- Kvůli zavřeným pobočkám zákazníků **prudký pokles objednávek na duben a květen**
- Když nevyrábíme, tak neprodáváme (nefakturujeme) a máme pokles příjmů resp. dostáváme se do ztráty
- **Potřebujeme proto realizovat úsporná opatření, abychom minimalizovali ztrátu a optimalizovali měsíční tok peněz, aby bylo na výplaty a mohli jsme zachovat současný počet zaměstnanců, které budeme potřebovat na projekty, které se rozjedou v následujících měsících**
- Na straně dodavatelů a režijních nákladů se nově podařilo:
 - U 80% dodavatelů prodloužit lhůtu splatnosti ze 30 na 60-90 dní
 - Pozastavení dodávek materiálu
 - Pozastavení investic

Naše interní motto: “Věříme v to nejlepší, ale připravujeme se na nejhorší“.

I při zavřeném
provouzu jsme
zůstali ve
spojení

- I když jsme na překážkách v práci zůstáváme on-line.

NE PROTOŽE MUSÍME, ALE PROTOŽE CHCEME!

- Pravidelné týdenní management cally
- SMS zaměstnancům
- Zvažujeme aplikaci Jobka – mobilní intranet
- Sdílíme zajímavé webmináře
- Díky on-linu se dozvíme něco o sobě (jak vypadá kolegova kočka, pes, dítě, obývací :-)

Co nám Covid krize přinesla?

- Dodělali jsme spoustu restů.
- Vrhli se na zlepšování a revize procesů, které se z kapacitních důvodů odsouvalo.
- Začali jsme chystat plány rotací a interních zaškolování.
- Absolvovali jsme online školení, na která v běžném provozu nebyl čas.
- Zjistili jsme, že i výrobní firmy můžou fungovat on-line.
- Zapojení řadových zaměstnanců do změn a jejich iniciativní návrhy na úspory.
- I ti co doposud ignorovali MS Teams je začali používat.
- Firmy zjistili, že některé pozici můžou fungovat na home office trvale - či můžou sdílet pracovní místa a do budoucna ušetří náklady za pronájem.
- Ukázalo se, kdo jsou skuteční srdcaři a klíčoví lidé pro firmu .

Jak pracovat s klíčovými zaměstnanci

Pro zaměstnance jsou důležité i jiné hodnoty nefinančního charakteru. Chtějí se cítit užiteční, podílet se na rozvoji firmy, stát se součástí něčeho, co má skutečný smysl. Proto je důležité:

- dbát na firemní kulturu a hlavně na otevřenou komunikaci (one 1 one s klíčovými lidmi),
- mluvit s nimi jak jsou jejich znalosti, dovednosti a přístup pro firmu klíčové, pro další rozvoj,
- zapojit je do hledání řešení,
- zapojit je do předávání zkušeností, know how nováčkům.
- Můžete využít i retention programy udržení klíčových zaměstnanců

TIP: Nenechejte je na pochybách – ti nejlepší si práci jinde najdou rychle



Co nás nezabije to nás posílí!

Děkujeme za
pozornost a těšíme
se na dotazy!



Dana Havlíčková

Senior HR Consultant, Můj personalista

Dana.havlickova@mujpersonalista.cz

Tel: +420 604 582 184



David Šupej

Advokát, Sedlakova Legal

David.s@sedlakovalegal.com

Tel: +420 737 552 970

SEDLAKOVA
—LEGAL—