

KAPITOLA ČTYŘI

Chraňte své nejhodnotnější aktivum

Tím jsou vaši lidé – právě ti, kteří jsou často oceněni nejméně

Společnost General Motors zrušila v roce 2008 více než 20 tisíc pracovních míst a v rámci záchranného plánu americké vlády oznámila plán zbavit se dalších 47 tisíc. Ford a Chrysler jich také propustili několik tisíc. Tato takzvaná Detroitská trojka zrušila od roku 2005 více než 140 tisíc továrních míst a pak prohlásila, že v zájmu svého přežití se bude muset zbavit ještě dalších mnoha tisíc.

Toyota naopak žádné zaměstnance nepropustila, ani neoznámila jakékoliv plány to udělat. Ve skutečnosti Toyota nepropustila ještě nikdy nikoho. Není to tím, že v roce 2009 prodává pořád stejný počet aut a tahačů jako v roce 2007. Naopak, její prodeje byly zasaženy ještě mnohem více než kdykoliv předtím v historii, i když ne tolik jako prodeje Detroitské trojky. Ani nepokračovala ve výrobě milionů vozidel a nedržela je na nějakém obrovském parkovišti. Místo toho dělala to, co je u ní v recesi už obvyklé: dále platí svým zaměstnancům a ti i nadále chodí každý den do práce. Když není třeba, aby soustavně vyráběli auta, což se nyní děje často, pak dělají jiné věci. Dostávají lekce bezpečnosti práce nebo se učí, jak zacházet s materiály. Účastní se cvičení týkajících se zlepšení produktivi-

ty, které Toyota mnoho let vyvíjela. Docházejí na semináře kulturní rozmanitosti a etiky. Procházejí hodnoticími cvičeními, aby viděli, kolik se toho naučili.

Toyota svým zaměstnancům neslibuje, že nikdy nikoho nepropustí. Společnost nedávno vykázala první ztrátu ve své sedmdesátileté historii a v recesi současných rozměrů by nebylo žádným překvapením, pokud by stejně jako ostatní musela dělat věci, které nikdy předtím nemusela. Už nabídla odstupné osmnácti tisícům zaměstnanců, což se za celou dobu existence firmy ještě nestalo. Ale bez ohledu na to, zda tato historická recese donutí Toyotu k jejímu prvnímu propuštění, povšimněte si několika významných věcí.

Během recese udržuje zaměstnance aktivní a poskytuje jim výcvik navíc. Tato politika znamená, že kdyby došlo k oživení ekonomiky, jsou tito zaměstnanci v továrně, mohou okamžitě začít pracovat a jsou pravděpodobně připravení mnohem lépe než pracovníci jakéhokoliv konkurenta.

Tito lidé jsou svému zaměstnavateli mimořádně oddaní. Nejsou k produktivitě jen dobře vybavení – oni chtějí být produktivní. Tento druhý faktor je pro jejich skutečnou produktivitu minimálně stejně důležitý jako kterýkoliv jiný.

Komunity, ve kterých Toyota funguje, jsou k ní také ohromně loajální. Výhody toho, že vás společnost i její vláda přijímá, místo aby vámi opovrhovala, se projevují mnoha způsoby.

Toyota je veřejně obchodovatelnou společností. Její akcie jsou zhruba na polovinu své historicky maximální hodnoty a za posledních deset let o něco málo stouply. Manažeři velkých společností často namítají, že pro ně není reálné zacházet s lidmi, jako to dělá Toyota, protože kapitálový trh by je za tak rozmařilé utrácení zničil. Ale zřejmě tomu tak není. I když akcie Toyoty v této recesi utrpěly, neklesly více než trh jako takový – a jsou na tom mnohem lépe než akcie ostatních výrobců aut. Pro porovnání zvažte, že akcie GM poklesly o 97 % svého historického maxima, v době psaní této knihy se prodávají za nižší cenu než před šedesáti lety.

Manažeři také namítají, že si nemohou dovolit být tak štědrí jako Toyota a že není fér jim to navrhopat. Říkají, že Toyota je největší světovou automobilkou a finanční pevností, jejíž schopnost splácet úvěry se hodnotí jako „AAA“, což

je nejlepší možná známka. Taková společnost samozřejmě na své zaměstnance může být hodná i ve zlých časech. Vystává otázka: co je příčina a co je výsledek? Tato otázka je sama i odpovědí: zaměstnanecká strategie Toyoty i její finanční úspěch jsou svými vzájemnými důsledky a společně tvoří poctivý koloběh.

Je jasné, že personální strategie Toyoty během recese neznamená jen nějakou drobnou výhodu. Naopak, jde o ústřední prvek strategie, která vytvořila jednu z největších, nejúspěšnějších a nejstabilnějších společností na zemi.

Nová důležitost lidského kapitálu

První věc, na kterou pomyslíme, když recese udeří, je dopad na zaměstnance. Tyto koncepty jsou v našich mozcích nerozlučně spojeny: nastala recese – lidé dostávají vyhazov. Navzdory chování a politikám velkých firem, jako je Toyota, se společnosti občas propouštění vyhnout nemohou. Možná bylo řízení dané společnosti špatné i v dobrých časech: už například nemá cenu říkat GM o přednostech systému Toyoty, protože GM byla během několika posledních desetiletí vedena způsobem, kvůli kterému se teď po vzoru Toyoty jednoduše zachovat nemůže. Možná taková společnost prostě kvůli recesi přišla o obchody nebo je ještě malá a slabá. Skutečnost je taková, že z mnoha důvodů se občas propouštění vskutku nedá vyhnout.

Ale nejlepší společnosti a vedoucí pracovníci se na své zaměstnance během recese dívají s větším odstupem. Vyhýbají se reflexivním reakcím, se kterými se možná dříve setkávali a které jsou možná v jejich vlastní společnosti běžné. Když se manažeři zastaví a prozkoumají dnešní prostředí, zjistí, že je plné příležitostí – mohou zavést postupy, které měli používat už od začátku, zlepšit kvalitu svých lidí, zvýšit zaměstnaneckou loajalitu a motivaci nebo vytvořit firemní kulturu. Nejlepší společnosti se z této recese vynoří jako lepší místa pro práci, větší lákadla pro skvělé pracovníky a hrozivější konkurenti ve svých odvětvích.

Velkým nebezpečím je, že většina vedoucích pracovníků na tuto recesi zareaguje špatně, protože povaha ekonomiky a obchodního úspěchu se od posled-

ní tvrdé recese velmi významně změnila. Pamatujte, že ve většině světa uběhlo od posledního skutečně vážného poklesu zhruba dvacet pět let, což jsou dvě nebo tři generace managementu. Jednou z největších změn, která od té doby v podnikání nastala, je posun role lidského kapitálu – stal se z něj základ světové ekonomiky. Před pětadvaceti lety jsme ještě žili ve světě založeném na výrobě, což znamenalo, že hmotné jmění bylo tím nejcennějším, o co se manažeři museli starat. Každý z nich sice mluvil o významu lidí, ale kapitálové vybavení bylo centrem světové ekonomiky a hmotný majetek byl tím, co ekonomika v první řadě produkovala.

Taková byla realita, když museli ředitelé společností naposledy reagovat na recesi podobného rozsahu, jako je ta dnešní. Nikdo nepohrdal dobrými zaměstnanci, ale jejich úlohou bylo zajišťovat chod strojů.

Všichni víme, jak zásadně se tato situace změnila, ale přesto mnoho manažerů při personálních rozhodnutích během těžké recese poslechne letité instinkty z dob, kdy vládl průmysl. Logicky musí vědět, že nastala nová doba. Finanční výsledky už dlouho ukazují, že společnosti produkují mnohem více kapitálu s menším množstvím fyzické síly. Na konci devadesátých let vzal Alan Greenspan obrovské množství dat, které je pravděpodobně dostupné jen prezidentovi Americké centrální banky, a vyvodil z něj, že americký HDP má stejnou hmotnost jako před padesáti lety, ale jeho hodnota je pětkrát vyšší. Úlohou lidí už nebylo zajišťovat provoz zařízení. Stroje nyní naopak jen lidem pomáhaly.

Trvalým a obtížnějším problémem než by se zdálo, bylo vést společnost s ohledem na tuto novou realitu. Mnoha společnostem se to stále příliš nedaří, avšak tato recese jim poskytuje skvělou příležitost konečně podniknout kroky, které měly udělat už před mnoha lety.

Skvělé období pro výcvik a rozvoj

Základem je mnohem aktivnější řízení rozvoje a hodnocení lidí. To je jedno z opatření, s nimiž každý souhlasí, avšak ve většině společností je nerealizovali kvůli kulturní setrvačnosti. Většina zaměstnanců je vždy zodpovědná za svůj vlastní rozvoj, a pokud se společnosti celkem přijatelně daří, je obtížné tuto rutinu změnit. Podobně málo časté je ve většině firem i hodnocení, a když už k němu dochází, je strnulé, povrchní a obě zúčastněné strany se ho obávají. Hluboce zakořeněné vzory nebude nikdy snadné změnit bez vnější motivace.

Taková motivace je nyní k dispozici a nabízí více užitku, než byste zprvu řekli. Hluboká finanční krize je naprosto nepopiratelným podnětem pro změnu v řízení. Když oznámíte, že se společnost bude mnohem vážněji zabývat rozvojem zaměstnanců, možná se setkáte s méně pohrdavým pohledem a s větší vážností, než by tomu bylo za jiných okolností. A co více, možná i s určitým nadšením. Nesmíme ztratit hlavu: v mnoha společnostech budou větší soustředění na rozvoj a hodnocení lidí cynicky považovat za předehru k propouštění. Takové společnosti čelí problémům s důvěrou, jejichž řešení potrvá dlouho. Ale možná také lidé rádi uslyší, že ve velké recesi, kdy je zaměstnatelnost terčem největšího zájmu, bude jejich rozvoji věnováno více pozornosti než dříve.

Rozvíjení neznamená jen kurzy a semináře. V mnoha společnostech by nejhodnotnější zlepšení rozvoje zahrnovalo něco mnohem jednoduššího: série přírozených rozhovorů mezi zaměstnancem a šéfem o tom, jak konkrétně by se onen pracovník mohl zlepšit, o cílech, o které by měl usilovat, a o plánu pro jejich dosažení. Tento přístup je zdarma. Je efektivní – většinou se díky němu každý zlepší. A na rozdíl od ostatních období je v recesi každý silně motivován, aby se snažil o jeho fungování.

Další důležitou součástí tohoto systému je časté a pečlivé hodnocení, které opět nic nestojí. A při dnešních okolnostech jsou obě strany motivovány jako nikdy předtím, aby tento proces braly vážně – hodnotitel i zaměstnanec vědí, že nakonec možná bude muset dojít k rozhodnutí, zda pracovník zůstane nebo bude muset odejít.

Není to řízení recese. Je to jen řízení. Ve velkých společnostech (Procter & Gamble, Nokia, McKinsey) je tento proces hluboko zakořeněnou součástí každodenního života. Většina dalších společností má velkou příležitost využít sílu tohoto období, aby tento proces na dlouhou dobu zakotvily do svého fungování.

To je jen začátek. Každé společnosti velice pomůže, když se těmito základními pravidly bude řídit, ale můžeme jít ještě dále. V této recesi se organizace dle očekávání snaží snižovat útraty za formálnější výcvik a rozvoj. Škrty jsou nejhorší za posledních deset let a možná i více. Je to klasický vzor chování: když přijdou horší časy, firmy okamžitě omezují cestování, zábavu, reklamu, výcvik a rozvoj. Ale omezovat to poslední dává v dnešní ekonomice ještě menší smysl než jindy. Nejenže je podnikání odkázáno na lidský kapitál více než jindy, ale ti nejhodnotnější pracovníci – zvláště ti nejlepší mladí pracovníci – vyžadují, aby je jejich zaměstnavatelé rozvíjeli.

Možná se některých potřebujete zbavit, ale to se týká těch nejméně cenných, ne nejceněnějších (téma, kterému se budeme zanedlouho věnovat). Vaši nejlepší lidé vám za pokračující formální výcvik a rozvoj pravděpodobně více vděčí než kdokoli jiný. Bill Weldon, výkonný ředitel společnosti Johnson & Johnson, jedné z nejsilnějších a nejobdivovanějších na světě, říká, že pro ně je nyní klíčovou činností „pomáhat zaměstnancům pochopit, že do nich a do jejich rozvoje stále investujeme“.

Když navíc společnost nadále poskytuje školení, které je přizpůsobené novému prostředí, může jí to během hospodářského poklesu pomoci získat konkurenční výhodu. Koneckonců, v tomto novém světě se pravděpodobně také změnily i požadavky na mnohé z vašich zaměstnanců. Celá společnost bude mít užitek z toho, když zaměstnancům pomůže s orientací na rozvíjejícím se trhu. Například Trane, velký výrobce topných, ventilačních a větracích zařízení, oznámil, že v tomto hospodářském poklesu rozvoj zaměstnanců neomezuje, ale naopak ho mění tak, aby pracovníkům v odděleních prodeje a marketingu pomohl prodat více služeb a zařízení. Podobným způsobem by se mohla přizpůsobit i jakákoliv jiná společnost.

Nikdy nezapomenou na to, co nyní uděláte

Obecněji řečeno, recese je pro společnost velká příležitost, aby se pro své lidi stala hrdinkou. Krátkozraké společnosti nad tím nepřemýšlejí: představují si, že každá zaměstnaná osoba je v dnešní době ráda, že vůbec má práci, tak proč by se měly snažit se těmto lidem zavděčit? Lepší společnosti chápou, že důvod existuje. Jakákoliv velká událost způsobí reakci; součástí reakce na tuto recesi je nárůst členství v odborových organizacích a zvýšení počtu vládních regulací na ochranu pracovníků. Po mnoha desetiletích trvalých poklesů se v roce 2008 zvýšil počet členů v amerických odborových organizacích, což je jasná odezva na zpomalující ekonomiku.

Nyní bychom mohli vést hojně diskuse o rozsáhlých kladech a záporech odborových organizací, ale nevím o jediné odborově neorganizované společnosti, která by si doopravdy přála, aby všichni její zaměstnanci vstoupili do unie. Právě teď je ta vhodná chvíle se postarat, aby tuto potřebu necítili. To je pravidlo, kterým se nejuspěšnější, nejstabilnější, nejobdivovanější (a z větší části odborově neorganizované) společnosti jako FedEx, Toyota a Walt Disney, řídily v mnoha historických recesích. I kdyby unie nebyly problémem vaší společnosti, platí stejná zásada. Ve skutečnosti je jednou z nejdůležitějších. Tento hospodářský pokles může trvat dlouho, ale jednou skončí. A až se tak stane, každý – nejen zaměstnanci, ale také zákazníci, dodavatelé, investoři a kontrolóři – si bude pamatovat, jak se vaše společnost v těchto zlých časech chovala.

Je možné, že i vaši nejlepší zaměstnanci jsou právě nyní v pozici, kdy nemohou jít nikam jinam. Ale nezapomenou, v jakém světle se jejich zaměstnavatel ukázal, když se nedařilo, a pokud se jim to nelíbilo, budou první, kdo po recesi zmizí. Je to vlastně klasický vzor z minulých recesí: když dobří pracovníci vidí, že se s jejich kolegy zachází špatně, při nejbližší možné příležitosti odejdou. Poradenská firma The Hay Group, která provádí rozsáhlý průzkum nejobdivovanějších společností, jež byly určeny každoročním výzkumem časopisu *Fortune*, je toho názoru, že ty nejlepší společnosti se obzvláště snaží, aby ujistily „své nejuvýkonnější a nejschopnější zaměstnance“ – tedy ty, které si chce udržet nejvíce –, že jsou hodnotní a žádaní.

Ne každá společnost se zachová tak moudře, což představuje další příležitost: odlákat vynikající pracovníky ze společností, které s nimi špatně zachází. Když jsem se setkal se skupinou personálních šéfů z nejvýkonnějších společností, prakticky všichni říkali, že přesně to dělají nebo to alespoň mají v plánu. Je to velice lákavé, ale musíte to udělat pečlivě. Potřebujete kvalitní informace, abyste věděli, kdo skutečně jsou ti nejlepší pracovníci. Je důležité určit, zdali s nimi bylo opravdu špatně zacházeno nebo jen změni práci, kdykoliv vidí jen o trochu lepší kšeft. Pokud se ale dobře připravíte, máte nyní vzácnou šanci pro vytvoření toho nejcennějšího kapitálu vaší společnosti.

Platě chytře

Abyste se této příležitosti chopili, musíte tomu skvělému lidskému kapitálu nabídnout platové ohodnocení, které jej zaujme, ale nevyvolá vzpouru mezi vašimi stávajícími zaměstnanci. Výplaty jsou během recese citlivé téma, ale je to také velká příležitost začít zaměstnancům platit odpovídajícím způsobem zvláště proto, že se vám platy během dobrých časů mohly vymknout kontrole.

Nejzásadnější otázkou ohledně platů během recese je rozdělení škrtů. Není jednoduché najít odpověď, která by byla použitelná pro každého. Ta nejlepší bude z velké části záviset na kultuře a stavu společnosti. Mluvil jsem například s HR manažerem velkého, úspěšného průmyslového konglomerátu, který mi řekl, že všichni manažeři na nejvyšších postech jeho společnosti si odsouhlasili snížení platů o 30%. Zeptal jsem se, jestli se nebojí, že konkurenti zaútočí a některé z nejlepších pracovníků ukradnou. Jeho odpověď mě překvapila: „Obáváme se ztráty talentů, ale řekli jsme si, že je důležité jít příkladem, i kdyby to znamenalo ztrátu několika klíčových lidí.“ Jeho společnost zaměstnává desítky tisíc továrních pracovníků a mnoho z nich bylo propouštěno. Je pro ně cenné vidět, že trpí i generalita. Ale vzhledem k důležitosti špičkových manažerů v jeho odvětví si nejsem jistý, zda dělají dobré rozhodnutí.

Takové „sdílení bolesti“ na druhou stranu dobře funguje ve společnostech, jejichž kultura je silně zaměřena na zaměstnance, celoživotní zaměstnání

a podobně. Podívejte se na slavné organizace, jako jsou Nucor Steel a Lincoln Electronic. Když udeří zlé časy, okamžitě omezí všechny výhody a bonusy pro vedoucí pracovníky. Pokud to nestačí, přijdou manažeři o část platu. A pokud je to stále málo, začnou všichni pracovat méně dní v týdnu, samozřejmě s náležitě omezeným platem. To vše v zájmu zachování pracovních míst. Tyto společnosti nenabízí nejvyšší platy, ale lidé přesto velmi stojí o to, aby v nich mohli pracovat, protože se jim líbí jejich kultura a jistota zaměstnání.

Jako druhý extrém zvažte firmy z Wall Streetu. Několik z nich disponuje kulturou, která je silně zaměřená na zaměstnance, například Goldman Sachs, ale mnoho dalších se zabývá pouze jedinou věcí: penězi pro tento rok. V prostředí, kde jsou peníze jediné, co má váhu, nemají zaměstnavatelé mnoho možností, jak zaujmout a udržet dobré pracovníky. Morgan Stanley například kupuje majoritní podíl v makléřské firmě Smith Barney z Citigroup a aby si udržel ty nejlepší makléře, vyplatí špičkovým pracovníkům bonusy, které v některých případech dosahují výše až několika desítek milionů dolarů. Když zvážíme, že Morgan Stanley obdržela od americké vlády miliardy dolarů a stejně jako všechny podobné firmy sklidila těžkou kritiku za své výplatní praktiky, může tento krok vypadat troufale. Ale protože se jedná o kulturu, ve které peníze znamenají všechno a udržení nejlepších makléřů je kriticky důležité, usoudila, že nemá jinou možnost.

Důležitější je, že každá společnost může tuto krizi využít jako motivaci k úpravě svých výplatních praktik. Například firmy z Wall Streetu, které se ocitly ve finanční krizi, jsou silně kritizovány za to, že jejich výplatní systémy zaměstnance podporovaly v riskantním chování: když se vedoucím pracovníkům jejich vysoce rizikové vklady podařily, mohli mnoho získat a pokud ne, přišli jen o málo. V reakci na to vylepšila Morgan Stanley svůj systém odměn tak, že roční odměny vyplácí postupně během dalších tří let a ne jako jednorázovou částku; pokud se zaměstnanci nedaří, může přijít o část z těchto odměn.

Už je na čase, aby na Wall Streetu objevili tento skvělý přístup, který ale rozhodně není novinkou. Několik průmyslových firem ho používá už roky. Například v Deeru jsou motivační prémie založeny na ekonomickém zisku, což je měřítko zahrnující investice. Odměny vydělané v jakýkoliv daný rok se postupně vyplácí během dalších čtyř let. A opět, pokud se zaměstnancova výkonnost

zhorší, část se zruší. Tento systém funguje ve všech fázích ekonomického cyklu a je zvláště užitečný v recesi. Robert Lane, velice uznávaný výkonný ředitel Deeru, mi řekl, že se mu to líbí, protože „to podněcuje dlouhodobé myšlení“ – tedy chápání krize jako pouhou část velkého obrazu – „a zvláště odrazuje od chování, které by mohlo zrušit vydělané bonusy“.

Prozíravé výplatní praktiky pomáhají firmu stabilizovat během těžkých časů. Fred Smith, zakladatel a výkonný ředitel firmy FedEx, říká: „Odměny celého našeho managementu závisí na výkonu společnosti. Na nejnižší úrovni managementu asi 15 nebo 20 %. Na mé úrovni je to 90 %. A se slábnutím ekonomiky samozřejmě velká část těchto nákladů jednoduše mizí.“

Oprava platového ohodnocení není nikdy snadná. Cíle společnosti se mění, metody měření výkonu jednotlivce nikdy nejsou dokonalé a způsoby odměňování výkonnosti se vždy dají zneužít. Nicméně v recesi je zdokonalení všech těchto základních prvků obzvláště cenné. Nejdůležitější je, zda opravdu platíte za to, co chcete. Během krize možná budete čerstvý pohled na věc potřebovat více než kdy předtím – ale přeji vám mnoho štěstí, pokud stejně jako většina společností platíte lidem tak, aby se v prvé řadě vyvarovali chyb. Je pro vás důležité, abyste si udrželi nejtalentovanější pracovníky? Pokud sdílíte utrpení z recese rovným dílem – nutíte hvězdy přinášet stejné oběti jako držitele vedlejších rolí – možná máte problém.

Skutečné náklady propouštění

Možná jste vyzkoušeli všechno možné a došli k závěru, že jste jednou ze společností, které se propouštění opravdu nemůže vyhnout. Občas tomu tak skutečně je. Ale než stisknete spoušť, zvažte skutečné náklady propouštění a zda vám opravdu přinese to, s čím počítáte.

Propouštění je nákladné na přímé výdaje. Všimli jste si, že když společnost oznámí rozsáhlé propouštění, pocítí značné finanční výdaje, ne růst příjmu? Odstupné a další náklady, které mohou být smluvně požadovány, mohou v součtu znamenat velkou sumu, přičemž většina je okamžitých. Vzhledem k časové hodnotě těchto peněz se vám náklady na takové propouštění vrátí až po dvou nebo

více letech. Tou dobou možná budete znovu najímat – jinými slovy, vaše propouštění by vlastně nemuselo ušetřit žádné náklady. A i kdyby ano, stojí vás peníze několika dalšími způsoby. Například:

Jakmile dojde k oživení ekonomiky, budete čelit nákladům a časovým ztrátám při najímání a výcviku nových zaměstnanců. Ten den nastane a až k němu dojde, budou společnosti, které si držely své pracovníky, schopny reagovat daleko rychleji a jistěji než konkurenti, kteří si budou muset najít a vyškolit nové zaměstnance.

Přesně takovou bolestivou lekci dostal ropný průmysl uprostřed osmdesátých let, když ceny ropy poklesly podobně jako v roce 2008. Společnosti propustily desetitisíce pracovníků a pak, když se odvětví znovu vzchopilo, jich nedokázaly získat dost zpátky. Většina velkých hráčů z této branže přísahala, že tentokrát takovou chybu neudělá. Výkonný ředitel Halliburtonu David Lesar dokonce řekl investorům, že i když musel některé lidi propustit, bylo jeho cílem „minimalizovat množství zasažených zaměstnanců, abychom se vyhnuli vysokým nákladům na najímání a školení, které by se objevily, jakmile by se odvětví zotavilo“.

Ve velmi odlišném odvětví se takto poučily i Northwest Airlines, když během těžkého období v roce 2007 propustily tisíce pilotů. Když se obor později toho roku vzchopil, musely aerolinie zrušit tisíce letů, protože neměly dostatek pilotů. Společnost zaměstnala své zbývající piloty příliš tvrdě, takže mnoho z nich na konci každého měsíce vyčerpalo povolené letové hodiny. Společnost tak musela urychlit najímání a výcvik bývalých zaměstnanců.

S odchodem pracovníků přijdete o cenné znalosti. V ekonomice založené na znalostech mohou být obsahy mozků vašich zaměstnanců cennější než cokoliv dalšího. Protože si toho byly některé společnosti vědomy, spustily projekty, aby tyto neformální a nekodifikované znalosti zachytily, ale většinou nebyly příliš úspěšné. Nemůžete změřit znalosti, které byste ztratili zároveň s propuštěnými zaměstnanci, ale pokuste si je představit. Uvědomte si, že většina se jich už nikdy nevrátí.

Zaznamenáte pokles produktivity, a to nejen po propouštění, ale i před ním a během něj. Deset minut poté, co naplánujete nebo jen zvážíte propouště-

ní, se o tom začnou šířit zvěsti. Od toho okamžiku se produktivita bude snižovat, protože si zaměstnanci budou vyměňovat informace, připravovat životopisy a přemýšlet více sami o sobě než o své práci. Tento efekt bude trvat ještě dlouho poté, co propouštění samotné skončí.

Vaše společnost si poškodí pověst jakožto zaměstnavatele. Stovky společností si nyní určily jednoznačný cíl být „preferovaným zaměstnavatelem“ ve svém odvětví nebo lokalitě. V ekonomice, kde je válka o schopnosti dlouhodobým životním faktem, jde o záslužný cíl, třebaže tuto válku přerušila recese. Společnosti se každým rokem ještě více snaží, aby se dostaly do seznamu stovky společností, pro které je nejlepší pracovat a které každý rok sestavuje časopis *Fortune*. Nakolik poškodí propouštění schopnost vaší společnosti zaujmout ty nejlepší talenty?

Špičkové právnícké firmy divoce bojují o nejlepší mladé právníky, a přesto nyní mnoho z nich propouští. Newyorská společnost Simpson Thacher & Bartlett došla k závěru, že toto je okamžik, kdy by měla zaměstnancům nabídnout možnost pracovat na projektu veřejných služeb, za který by v přepočtu dostali zaplacené 60 tisíc plus odměny – méně než polovina jejich obvyklých mezd, ale o mnoho lepší než nic. Navíc pak firma pro další absolventy právníckých škol vypadá mnohem atraktivněji.

Výkonný ředitel Southwest Airlines Gary Kelly se v této oblasti vyzná. Společnost během třiceti osmi let existence nikdy nepropouštěla, a i když Kelly nečiní žádné sliby ohledně budoucnosti, ví, co je v sázce. „Je snadné to tvrdit, ale musíte lidem dokázat, že je skutečně zbožňujete a staráte se o ně,“ říká. „A pokud propouštíte každých pět let nebo často děláte sliby, které neplníte, je poněkud obtížné trvat na tom, že vaši zaměstnanci jsou skutečně nejcennější částí společnosti.“

Váš řetězec vedoucích pracovníků bude během několika let strádat. Propouštění značně zvýší šance, že se zbavíte budoucího vedoucího pracovníka společnosti. Možná se nikdy nedovíte, kdo to byl, ale efekt je jasný. V odvětví bankovních služeb a distribuce elektrické energie došlo v osmdesátých letech ke značnému snižování stavů. Zodpovědní činitelé z obou odvětví mi řekli, že

na to tvrdě doplatili o dvacet let později, když potřebovali zkušené, zasvěcené vedoucí pracovníky, kteří by nahradili generaci, která odešla do důchodu, a řady jejich zaměstnanců zely prázdnotou.

I přeživší zaplatí určitou cenu. Nezávislý poradce v oblasti řízení Wally Bock říká, že ti, co přežijí, „také nedopadnou nejlépe. Mohou se také stále obávat ztráty svého vlastního zaměstnání.“ Občas jsou účinky ještě mnohem horší. Výsledky studie společnosti Cigna a Americké manažerské asociace informují, že pracovníci, kteří ve společnosti zůstanou po propouštění, mají podstatně větší nároky na lékařskou péči, zvláště pak kvůli duševnímu zdraví, užívání návykových látek a kardiovaskulárním problémům. A výzkumníci ústavu Beth Israel Deaconess Medical Center v Bostonu zjistili, že manažeři mají v týdnu po tom, co někoho propustili, dvakrát větší šanci dostat infarkt.

Reakce Wall Streetu může být opakem toho, co očekáváte. Nespolehejte se na to, že oznámení o propouštění bude znamenat zvýšení hodnoty vašich akcií. Podle výzkumu Bain & Company by sice mohly, ale jen pokud propouštěte lidi kvůli fúzi společností. Jestliže je ale propouštění krokem ke snížení nákladů, Wall Street to pravděpodobně bude vnímat jako znak závažných problémů – a hodnota vašich akcií klesne.

Dejte si všechny tyto faktory dohromady a dojde vám, proč by pro společnost, která reaguje na recesi, mělo být propouštění naprosto poslední volbou. Občas vám ale nic jiného nezůstane. Předpokládejme tedy, že navzdory všem nebezpečím prostě musíte začít propouštět. Dokonce i v tomto nejzazším případě můžete najít několik příležitostí.

Tou první je zbavit se lidí, které jste měli vyhodit už dávno. Pokud propustíte dvacet tisíc odborově organizovaných továrních dělníků, tak to udělat nemůžete. Jestliže si ale můžete vybírat, znamená to šanci pro napravení mnoha let manažerských hříchů. Většina společností si v pečlivém zacházení s talenty vede mizerně. Často mají kulturu, ve které se neakceptuje upřímné, otevřené hodnocení a ve které každému tvrdí, že si vede dobře, i když je to lež. Během dobrých časů takovou kulturu prakticky nelze změnit. Jacques Nasser se o to pokoušel, když byl v devadesátých letech výkonným ředitelem společnosti Ford Motor Compa-

ny, a přišel kvůli tomu o práci. V opravdu extrémní recesi takovou kulturu ale konečně lze změnit.

Pamatujte: každý ve společnosti ví, kdo jsou ti nejslabší pracovníci. Když nebyl management schopen se jich zbavit, po mnoho let to oslabovalo morálku a táhlo společnost dolů. Nyní nastal čas se s tímto problémem vypořádat – a podobnou chybu už znovu neudělat.

Druhou příležitostí při propouštění je poslat zprávu světu i zbývajícím zaměstnancům. Nejprve musíte uvést dobré důvody, že je to opravdu nevyhnutelné. Pak ukažte, že se vaše společnost vždy dobře stará o své lidi, a to i za těch nejhorších okolností. Nemusíte být obrovská společnost, abyste to mohli udělat. Zappos, internetový prodejce bot, který má časopis *Fortune* na seznamu nejlepších společností, pro které pracovat, musel v roce 2008 propustit 124 zaměstnanců. Společnost jim dala štědré odškodné, šest měsíců léčebného pokrytí zdarma a během Vánoc ani nezrušila jejich 40% zaměstnaneckou slevu, ačkoliv nic z toho nebylo nutné.

Ti, co přežijí, budou stále nervózní, ale taková štědrost zanechá dojem. „Jak se chováte k těm, co odcházejí, má silný vliv na to, co zbytek zaměstnanců cítí ke společnosti,“ říká Beth Axelrod, hlavní HR manažer společnosti eBay, která také jednala se svými nedávno propuštěnými zaměstnanci se značnou lidskostí.

Poselství, které společnost posílá prostřednictvím svého zacházení s lidmi, je jen částí rozsáhlého problému, kterému dnes čelí každá společnost. Od velké hospodářské krize ještě neproběhla recese, která by takto hluboce změnila vztahy mezi byznysem a zbytkem světa: zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, investory či vládou. Pochopení tak hluboké změny a přizpůsobení se jí je další schopností, kterou se většina vedoucích pracovníků dosud nemusela naučit. Nyní ale musí a my se na ni podíváme v další kapitole.