

MZDY BEZ STAROSTI, personalistika s přehledem

Slovo outsourcing se dnes již běžně objevuje ve slovníku manažerů zahraničních ale i českých firem jako ustálený pojem používaný v souvislosti se snižováním provozních nákladů při současném zvýšení kvality podpůrných činností. Dá se předpokládat, že v blízké budoucnosti význam outsourcingu výrazně poroste a přenesení činností, které negenerují zisk, ale pro úspěšný chod firmy jsou naprosto nezbytné, se stane logickou možností, jak obstát na trhu, plně a efektivně se soustředit na své klíčové cíle a stát se konkurenceschopným.

V současné době je outsourcing již velmi diverzifikovaný obor, se kterým se denně setkáváme. Jmenujme například oblast stravování zaměstnanců, bezpečnostní služby, bezpečnost práce, služby v oblasti informačních technologií atd. Stále častěji se do popředí zájmu o outsourcing dostávají i některé činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů. A je to pochopitelné. Úloha oddělení lidských zdrojů prochází podstatnými změnami, tlak na efektivitu nebývá sílí a od personalistů se očekává, že se budou více zabývat strategickými záležitostmi. Současně však roste objem administrativních povinností, které přináší časté změny pracovních právních legislativ. Požadavek na snižování provozních nákladů však neumožňuje rozšiřovat řady administrativního personálu, proto stále více společností zvažuje outsourcing rutinních činností spojených se zpracováním

mezd, administrací personální agendy, nábořem a výběrem zaměstnanců a jejich vzděláváním.

SYNERGIE JE V PROPOJOVÁNÍ „OUTSOURCOVANÝCH“ AKTIVIT

Je zajímavé, že v praxi se dnes již celkem často setkáváme s modelem, kdy firma se rozhodla pro outsourcing a oblast mzdové administrativy a mzdového účetnictví zajišťuje prostřednictvím externího dodavatele. Nicméně oddělení řízení lidských zdrojů musí zajišťovat celou řadu dalších činností, které mají sice charakter administrativní, ale jsou náročné na znalost odborné legislativy. Personalista musí být zdatným komunikátorem a musí být schopen navázat sociální kontakt. Proč tedy i pro tyto činnosti nevyužít možnosti, které nabízí externí dodavatel? Zkušenosti ukazují a z praxe velmi doporučujeme zvážit synergický efekt propojení outsourcingu personální administrativy a outsourcingu mezd. Toto propojení služeb je pro klienta velice efektivní. Kromě dalších finančních úspor se nám tímto řešením podaří minimalizovat riziko duplicitního pořizování potřebných dat a úniku nebo ohrožení citlivých personálních údajů. Lépe se monitoruje aktuální stav, nastavený reporting odpovídá skutečnosti a nevychází z několika zdrojů, termíny vyplývající z legislativy či interních předpisů jsou hlídány centrálně a spolehlivě. Toto je pouze základní výčet úspor a výhod, které nabízí outsourcing celého bloku činností, které administrativně zatěžují oddělení lidských zdrojů a to v době, kdy musí svoji pozornost a veškerý potenciál směřovat do oblasti strategického rozhodování, vedení procesu změny, personálního marke-

NÁKLADY NA ZAJIŠTOVÁNÍ PRACOVNÍHO MÍSTA PERSONALISTY (v Kč)	
PERSONALISTA	
základní mzda	36 000
variabilní mzda	6 000
odvody na sociální zabezpečení (34%)	14 280
osobní náklady celkem	56 280
Zástup (0,2 úvazku personalisty)	11 256
Celkem	67 536
Vzdělávání, rozvoj a další zaměstnanecké výhody	15 000
Režijní náklady (PC, telefon, kancelář...)	15 000
CELKEM	97 536

Zdroj: HR MANAGER S.R.O.

NÁKLADY NA ZAJIŠTOVÁNÍ PRACOVNÍHO MÍSTA MZDOVÉ ÚČETNÍ MĚSÍČNĚ (v Kč)	
MZDOVÁ ÚČETNÍ	
základní mzda	36 000
variabilní mzda	6 000
odvody na sociální zabezpečení (34%)	14 280
osobní náklady celkem	56 280
Zástup (0,2 úvazku mzdové účetní)	11 256
Celkem	67 536
Vzdělávání, rozvoj a další zaměstnanecké výhody	15 000
Režijní náklady (PC, telefon, kancelář...)	15 000
CELKEM	97 536

Zdroj: HR MANAGER S.R.O.

HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

NÁKLADY NA POSKYTOVANÉ OUTSOURCINGOVÉ AKTIVITY PERSONALISTY A MZDOVÉ ÚČETNÍ MĚSÍČNĚ

Outsourcingové aktivity	Sazba (v Kč)	Poznámka k sazbě	Počet zaměstnanců (počet hodin za měsíc u hod.sazeb)	Odprac. hodiny za měsíc	Náklady (v Kč)
Základní outsourcingové aktivity (personalista + mzdová účetní)	600	fixní sazba za měsíc a zaměstnance	100	neomezeně, dle potřeby klienta	60 000
Přítomnost personalisty/mzdová účetní u klienta	500	hodinová sazba dle vykázaného času	32	dle zadání klienta	16 000
CELKEM MĚSÍČNĚ					76 000

Zdroj: HR MANAGER S.R.O.

POROVNÁNÍ NÁKLADŮ

Náklady	Částka (v Kč)	1 rok	Náklady celkem původní stav	Náklady celkem outsourcing	Úspora (v Kč)
Náklady na 1 personalistu a 1 mzdovou účetní	195 072	12	2 340 864	–	–
Náklady na personální software	400 000	–	400 000	–	–
Náklady na pracovní právní konzultace	5 000	12	60 000	–	–
Náklady na outsourcing	76 000	12	–	912 000	–
Vstupní audit personalistiky a 1 mzdovou účetní	64 000	–	–	64 000	–
CELKEM	–	–	2 800 864	976 000	1 824 864

Zdroj: HR MANAGER S.R.O.

tingu a v neposlední řadě pravidelné komunikace se zaměstnanci.

VÝHODNÉ ŘEŠENÍ PRO STŘEDNÍ A MALÉ FIRMY

Největší zkušenosti s outsourcingem mají bezesporu velké nadnárodní společnosti, pro které se stal součástí podnikových procesů pro vybrané podpůrné oblasti. Nicméně myšlenka outsourcingu – tedy delegovat vedlejší činnosti a práci ze své interní struktury na externího dodavatele specializovaného na provádění těchto činností – se v poslední době stává stále častěji komunikovanou otázkou ve středních či malých firmách, nebo ve společnostech, které vznikají. Právě v malých a středních organizacích by si majitelé měli uvědomit, že realizace vedlejších činností vlastními zdroji neúměrně zatěžuje rozpočet, aniž by přinášel zisk a mnohonásobně zvyšuje riziko plynoucí z neodborného výkonu činnosti. Ale díky outsourcingu mohou i tyto společnosti využívat personální informační systém, jehož pořízení by pro ně bylo finančně náročné, nebo mohou zaměstnávat na odborné činnosti profesionály, kteří se dokonale orientují v dané oblasti.

Outsourcing je však možné nabídnout i společnostem, a to bez ohledu na jejich velikost, které hledají netradiční přístupy, zamýšlející se nad rozvojem a co nejlepším využitím lidského kapitálu.

VÝZNAM ODBORNÝCH A KVALIFIKOVANÝCH SLUŽEB ROSTE

Každá činnost vyžaduje kvalifikované zaměstnance, ale i materiálně technické vybavení pro výkon dané činnosti a v neposlední řadě dostatek aktuálních informací z oblasti legislativy a nových trendů. V praxi se však nezdívka setkáváme spíše s opačným přístupem, kdy zaměstnavatelé na tyto činnosti využívají zaměstnance s nižší kvalifikací nebo s kvalifikací, která plně neodpovídá požadovaným kritériím. Tento krátkozraký přístup se nakonec projeví nejen v nedostatečně odborně zajištěné práci, ale negativně ovlivňuje interpersonální vztahy ve firmě. Neodborně zajišťovaná činnost může být chápána jako nepodstatná a zbytečná, zaměstnanec nepotřebný. Daleko efektivnější a méně rizikovější je rozhodnutí určitě služby zajišťovat prostřednictvím externího dodavatele, který kromě odbornosti

zajistí i vysokou flexibilitu při plnění smlouvy a v neposlední řadě přichází i s návrhy na vylepšení stávajících firemních procesů v dané oblasti.

Outsourcing je také jedním z důležitých nástrojů, jak zamezit úniku citlivých informací, ke kterým údaje o zaměstnancích a jejich mzdách bezpečnosti patří. Při zvažování využití outsourcingu se jedná o obchodní rozhodnutí, které má na jedné straně vést ke snížení nákladů a uvolnění vlastních zdrojů, na druhé straně získat výhodu přístupu k novým technologiím, informacím a prvotřídním znalostem v daném oboru. Což je však výhoda, dalo by se říci, přímo nevyčísitelná, jsou znalosti a zkušenosti odborníků, kteří právě díky svým klientům neustále rozšiřují svůj rozhled a portfolio činností.

POROVNÁNÍ VYNALOŽENÝCH NÁKLADŮ

Pro názornost uvádíme na str. 42 porovnání nákladů vynaložených na jednoho interního personalistu a jednu mzdovou účetní, kteří podporují 100 zaměstnanců měsíčně, náklady na cenu služby za poskytovaný outsourcing externím dodavatelem.

Náklady na poskytované outsourcingové aktivity personalisty a mzdové účetní měsíčně:

> Sazba za služby poskytované outsourcingem se skládá z fixní měsíční částky za spravovaného zaměstnance a z hodinové sazby, je-li součástí outsourcingu smlouvena také přítomnost personalisty na pracovišti klienta dle jeho požadavků.

> Do ceny služby outsourcingu je započítána též cena vstupního administrativního auditu pro oblast personalistiky a mzdového účetnictví. Jedná se však pouze o jednorázový vstupní náklad.

> Všechny uvedené položky, ze kterých se skládá cena outsourcingových služeb, jsou sjednány dle podmínek klienta a pro tento výpočet jsme vycházeli z průměrné sazby za personální a mzdový outsourcing na lokálním trhu.

Do nákladů za vedení personální a mzdové agendy, které standardně společností vydávají, ale naopak outsourcingem této služby je lze ušetřit, patří zejména tyto nákladové položky (viz tabulky na str. 43):

> Pořízení a správa personálního informačního systému (pořizovací cena cca 400 000,- Kč)

> Nezbytné pracovní právní konzultace

> Či nákup nových technologií.

Veškeré odhady v uvedené kalkulaci jsme se snažili co možná nejvíce přiblížit reálné situaci. Skutečný stav se bude samozřejmě lišit nejen s ohledem na počet zaměstnanců, ale bude ovlivněn také požadovanými aktivitami ze strany klienta, jejich rozsahem a četností.

ZÁVĚREM

Kvalitní poskytovatel outsourcingových služeb nabízí nejen realizaci odborných prací a činností, ale poskytuje konzultační a informační podporu svému klientovi a záruky za odvedenou práci. Samozřejmostí také bývá reporting na míru a možnost zastupování podnikatelského subjektu při kontrolách úřadů státní správy. V neposlední řadě je třeba zdůraznit velkou flexibilitu, kterou tato služba poskytuje a uvolnění vlastních kapacit do oblasti strategického řízení lidských zdrojů a orientaci na činnosti s vysokou přidanou hodnotou. ■

Eva Goldmannová,

Senior Consultant, HR manager s. r. o.

Firmy šetří už i na služebních cestách

V souvislosti s ekonomickou krizí a zaváděním firemních úspor lze sledovat odlišné chování firem, které své zaměstnance posílají na služební cesty nebo které pořádají školení či konference v externích zařízeních, jako jsou hotely. „Firmy strategicky plánují, s jakým hotelem nebo dodavatelem ubytovacích služeb budou dlouhodobě spolupracovat, a nabídku hotelu pečlivě vyhodnocují. Odpadají náhodné výběry hotelů, které zaměstnanec hledá a hradí sám až v daném místě při ubytování,“ říká Jan Davídek ze společnosti Hotel.cz, která se zabývá rezervacemi ubytování a dalšími službami. Dlouhodobá spolupráce se specialistou na ubytování a rezervace přináší kromě finančních úspor a možnosti využít individualizovaných nabídek a podmínek také úspory v oblasti marketingu nebo HR. Rezervační a kontrolní činnost se z firmy přenáší na zprostředkovatele ubytování. V některých případech může zprostředkovatel

také nabídnout výhodné podmínky pro zajištění zaměstnaneckých benefitů.

Čím dál více hotelů hledá východisko ze současné krize na trhu ubytování a snaží se využít více způsobů, jak prezentovat svou nabídku. Uvědomují si, že spolupráce s internetovým rezervačním systémem jim může přinést významné výhody jako například úspory v marketingu, profesionální zajištění prezentace na internetu nebo masové oslovení cílové skupiny.

V systému společnosti Hotel.cz došlo za poslední půl rok k nárůstu registrovaných hotelů téměř o 100% na současný počet přibližně 2 000 registrovaných hotelů. Denně je vyřizováno více než 500 rezervací a stále je pozorován kontinuální růstový trend. Od září 2008 je růst více než trojnásobný. Pro letošní rok Hotel.cz, a.s., předpokládá, že jeho systémem projdou rezervace v hodnotě přesahující 100 milionů Kč. ■

(klím)