

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2007 – 2010

Vojtěch Jarolím

Outplacement

Outplacement

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PRAHA, 2010

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

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Jaroslav

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkoval PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její poskytnutou podporu, cenné připomínky a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Obsah

0	Úvod	5
1	Společenská odpovědnost firem	7
1.1	Odpovědnost organizace jako nástroj stabilizace pracovníků.....	8
2	Uvolňování pracovníků	12
2.1	Důvody k uvolňování pracovníků	17
2.2	Penzionování pracovníků	24
2.3	Hromadné propouštění a výpověď z nadbytečnosti	25
2.3.1	Právní aspekty hromadného propouštění.....	25
2.3.2	Sociálně-psychologické aspekty hromadného propouštění.....	27
2.4	Prevence propouštění pracovníků	29
2.5	Plánování propouštění pracovníků	32
2.6	Plánování odchodů iniciovaných zaměstnavatelem	35
2.7	Metody propouštění pracovníků.....	38
3	Outplacement	40
3.1	Historie outplacementu.....	43
3.2	Služby poskytované v rámci outplacementu	46
3.3	Výhody plynoucí z využití outplacementu.....	48
4	Kariérové poradenství.....	50
4.1	Kariérové poradenství v kontextu outplacementu.....	51
4.2	Kariéra v prostředí neustálých změn	52
4.2.1	Sebepoznání jako předpoklad úspěchu.....	53
4.2.2	Poznávání svého okolí a trhu práce jako předpoklad k nalezení nového uplatnění.....	54
4.2.3	Kde hledat zaměstnání	56
4.2.4	Sebeprezentace	57
5	Závěr	60
6	Soupis bibliografických citací.....	62
7	Bibliografie	67
8	Přílohy.....	68

Resumé

Záměrem této bakalářské práce je popsat outplacement jako servis propouštěným zaměstnancům se souvisejícími službami a procesy. V práci je outplacement vysvětlen v širším kontextu uvolňování pracovníků. Řeší dopady propouštění na organizaci i na účastníky celého procesu uvolňování. Snahou bylo vycházet z podmínek českého trhu a vhodně doplňovat teorii a praxi z celého světa. Na kapitole věnovanou uvolňování pracovníků je navázáno outplacementem. Je poskytnut přehled služeb, které se v jeho rámci uplatňují, a je předložen stručný historický vývoj. V závěru práce je prostor ponechán kariérnímu poradenství jako nejdůležitější součásti outplacementu. Celkově je tedy v práci představen relativně nestandardní koncept založený na procesu uvolňování pracovníků a outplacement je zde chápán jako podstatné jádro, které zajišťuje soudržnost práce.

Summary

The aim of this thesis is to describe outplacement as a service for dismissed employees with related services and processes. This bachelor thesis explains outplacement in the broader context of the release of staff. There are discussed consequences following the releasing which can affect company as well as participants. Conditions of Czech market are supported by theory and experience from the whole world. The chapter about employee releasing is directly connected to the next chapter about outplacement. There is provided a list of services used by outplacement and brief history of outplacement. The end of this thesis is about career consulting, the most important service which outplacement includes. In general this thesis used relatively unusual concept. It is based on process of releasing employees and outplacement is considered as a solidarity creating core.

0 Úvod

Téma outplacement jsem si vybral na základě zkušenosti, kterou jsem získal během působení na řadové pozici v jedné z nejvýznamnějších logistických společností, DHL Express. V té době se v České republice začala projevovat ekonomická krize i na trhu práce a mnohé organizace se rozhodly snižovat náklady propouštěním svých pracovníků. I DHL přistoupilo k tomuto řešení. Zaujal mě přístup, který společnost praktikovala, a v té době jsem ho považoval za neobvyklý. Pro pracovníky na určitých pozicích se vyhlašovaly finanční pobídky k dobrovolnému odchodu, které několikrát převyšovaly zákonem stanovené normy. Navíc DHL nabízelo pomoc s hledáním nového uplatnění. Proto jsem se o toto téma začal více zajímat a zvolil jsem jej i jako téma bakalářské práce.

Zpočátku byly problémem zdroje, protože čeští odborníci se ve svých publikacích zabývají jen okrajově anebo neposkytují dostatečný teoretický základ a soustředí se na neucelené případové studie. Tento nedostatek v českém prostředí zákonitě nahradila zahraniční literatura, zejména články z odborných časopisů. Za obecný nedostatek považuji minimum výzkumů, které se týkají outplacementu. Teorie je tak podložená spíše zkušeností z praxe, ale stále jsou velmi obtížně měřitelné výsledky úspěšnosti této služby.

V první kapitole se zabývám tématem společenské odpovědnosti. Protože outplacement je službou dobrovolnou a má přímou spojitost s etickým chováním organizací vůči svým pracovníkům, tak vůči svému okolí, považuji za nezbytné stručně popsat základní principy, ze kterých outplacement vychází z hlediska společenské odpovědnosti.

Druhá kapitola je věnována uvolňování pracovníků v nejširším slova smyslu, popisují a hodnotím důvody propouštění i odchodů pracovníků z organizace. Dále popisují hromadné propouštění, a to jako po stránce českého práva, tak i ze sociálně-psychologického hlediska. V dalších částech této kapitoly hledám způsoby prevence propouštění, nabízím možný pohled na plánování propouštění, popisují ukazatele, které se používají pro jeho plánování, a nastiňují možné metody propouštění.

Stěžejní část práce se zaměřuje na vlastní outplacement jako komplexní servis, který se skládá z dílčích služeb, jichž mohou propouštění pracovníci využívat. Pro úplnost vycházím z historického kontextu a uvádím profesní organizace z odvětví outplacementu. Vliv na skupiny, kterých se propouštění v organizaci týká a jak mohou z outplacementu těžit, proč se vlastně outplacement uplatňuje, je možné číst na konci této kapitoly.

V poslední části této práce je ponechán prostor kariérovému poradenství jako nejdůležitější službě v rámci outplacementu. Stavím na myšlence, že člověk musí nejdříve poznat sám sebe a své okolí, aby se mohl uplatnit na trhu práce. Tomu je přizpůsobena i struktura kapitoly. Ta znázorňuje proces, kterým si prochází člověk hledající nové uplatnění.

1 Společenská odpovědnost firem

Pokud chce být jakákoliv organizace úspěšná v současném konkurenčním prostředí, nestačí pouze snaha o ekonomický zisk, ale navíc také vnímavost vůči vlastním zaměstnancům i okolí (souhrnně stakeholders¹). Samozřejmě nelze poté zůstat pouze u ohleduplnosti a úctě vůči ostatním. Od organizací se očekává aktivní přístup v nejrůznějších oblastech i mimo její působení.

I protože je společenská odpovědnost (CSR) od svého vzniku založená na dobrovolnosti, nesetkáváme se s jednotnou definicí. Za nejvhodnější v rámci kontextu této práce je možné považovat Pichaničovu definici, který chápe společenskou odpovědnost jako přehodnocení vztahu mezi podnikáním a společnostmi, které slouží. Stává se tak klíčem k vytvoření etického kodexu uvnitř organizace a vztahu k vnějšímu okolí (Hovorková, 2005, s. 5).

Organizace jsou tak nuceny trendy, které vedou k udržitelnému rozvoji, chovat se transparentně a celkově napomáhat společnosti. Odpovědnost organizací musí vycházet ze základních a všeobecně platných etických a morálních principů, které jsou z části přizpůsobovány kontextu regionu, ve kterém organizace působí.

Steinerová a Makovski uvádí důvody, proč se chovat odpovědně. Mezi hlavní výhody řadí zvýšení hodnoty nehmotných aktiv, jako je firemní reputace, hodnota značky, lidský kapitál či vztahy důvěry a partnerství. Dle těchto autorů může vést CSR i k úspoře nákladů, např. v souvislosti s nízkou

¹ Stakeholdery jsou všechny osoby či skupiny osob, které přicházejí s organizací přímo i nepřímo do kontaktu. Patří mezi ně zákazníci, zaměstnanci, akcionáři, dodavatelé, obchodní partneři, pracovníci státní správy, samosprávy, média, odbory, zájmové skupiny anebo mezinárodní organizace.

fluktuací pracovníků či v důsledku ekologických opatření. CSR také může odlišit organizaci od ostatních a přinést tak konkurenční výhodu (Makovski, Steinerová, 2008, s. 4). Společenská odpovědnost vlastně znamená udržení si ekonomického úspěchu a získání konkurenční výhody tím, že organizace buduje svou dobrou pověst a získává důvěru lidí, kteří v ní pracují či žijí v komunitě, kde organizace působí (Kubovic, 2009, s. 10).

1.1 Odpovědnost organizace jako nástroj stabilizace pracovníků

Základním principem, na kterém se zakládají dobré zaměstnanecké vztahy, je důvěra pracovníků i vedoucích hospodářské organizace v to, že druhá strana má v úmyslu postupovat čestně a spravedlivě. Pokud se však organizace dostává do těžkostí a musí uskutečňovat různé nezbytné změny, ozdravující řezy a jiná nepopulární opatření, je obtížné uchovat si důvěru pracovníků (Mayerová, Růžička, 2000, s. 102).

Zodpovědnost firmy začíná u postoje, který organizace praktikuje vůči vlastním zaměstnancům. Lze rozlišit dva základní. U většiny organizací se lze setkat s postojem typu „lidé jsou náklady, které je nutné dostat na co nejnižší úroveň“. Tyto organizace se snaží mít co nejméně zaměstnanců, kteří by zvládli co nejvíce práce. U podstatně nižšího počtu organizací se setkáme s názorem, že lidé jsou pro ně bohatství, které je třeba rozvíjet (Cascio, 2005, s. 43).

Organizace, která chce být úspěšná, se snaží o optimální využití lidského kapitálu. Má-li její činnost dále pokračovat, je nutná stabilizace kvalitních a schopných pracovníků (Stýblo, 2005, s. 56). Vysoká intenzita odchodů

pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti (Armstrong, 2007, s. 315). Snažit se o udržení každého zaměstnance je nejen nereálné, ale také nežádoucí. Určitá míra fluktuace je potřebná, aby nerostly náklady na výplaty, a navíc noví zaměstnanci mohou přinášet nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění v organizaci. Nejmodřejší cestou pro většinu společností je soustředit se na udržení těch, které si můžeme dovolit ztratit nejméně (Branham, 2004, s. 9).

Jakmile pracovníci dosáhnou určité úrovně materiálního blahobytu, dbají více o to, co každý den v práci dělají a s kým pracují. Zajímá je smysluplná a podnětná práce, jaké mají příležitosti rozvíjet se a postupovat. Chtějí mít zpětnou vazbu, uznání a těšit se z respektu od svých šéfů. Takové podmínky v zaměstnání vytvářejí personální aktivity, které překročily pouhou administrativní správu personálu. Navenek demonstrují, jaký význam zaměstnavatel přikládá svým lidským zdrojům a jaké postavení mají personalisté ve firemní hierarchii. Podle výzkumu mezi převážně výrobními podniky s majoritním podílem českého vlastníka označili respondenti úroveň personálního řízení v nadpoloviční většině svých firem za nadprůměrnou a v 20% z nich za vynikající. Za hlavní přednosti personální politiky považují úroveň vzdělávání a nízkou fluktuaci. Stejný výzkum také informuje, že dotázané firmy také:

- praktikují systém povyšování a práci s personálními rezervami;
- zabývají se sladováním individuálních a podnikových cílů;
- plánují kvalifikační rozvoj a rekvalifikace;
- používají rotaci na funkcích a plánování následnictví;

- využívají pružné pracovní režimy (např. částečný úvazek, sdílení pracovního místa, práce doma a distanční práce);
- využívají služeb koučů, vzdělávání měkkých dovedností, které podporují zvládání stresu a podporují neformální komunikaci a zvládání konfliktů (Kleibl, 2001, s. 51 – 52).

Protože nejsou k dispozici informace o výzkumu (skladba vzorku, jeho velikost, zadavatel, rok, kdy byl realizován), nelze výsledek pokládat za všeobecně platný. Je možné se ale domnívat, že vyjádřené body fungují jako podpora spokojenosti zaměstnanců v práci.

Další oblastí, kterou je nutné v rámci stabilizace pracovníků brát v úvahu, jsou vztahy v organizaci. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů (Koubek, 1998, s. 282).

Kladné pracovní vztahy se nemohou objevit spontánně. Je nezbytné udržovat komunikaci, řešit konflikty, stanovit, používat a respektovat „pravidla hry“, zejména prostřednictvím se členy skupiny. Toto by mělo být jedním ze základních úkolů manažera při řízení spolupracovníků (Livian, Pražská, 1997, s. 21 – 22). Společnosti, které berou snahy o udržení zaměstnanců vážně, praktikují tzv. udržovací pohovory se zaměstnanci, kteří mají skvělé výkony a doba jejich působení ve společnosti je nadprůměrná. Během těchto pohovorů lze zjistit, proč přijali práci pro danou společnost, co si myslí o manažerských metodách a o společnosti, co se jim nejvíce a co naopak neméně v jejich práci

líbí, co by změnili, aby se jim lépe pracovalo, co je podle nich kritériem, na jehož základě se ostatní zaměstnanci rozhodují odejít nebo zůstat. Pokud o takové zaměstnance má společnost zájem, může odpovědi na tyto otázky využít už při náboru nových zaměstnanců. (Branham, 2004, s. 75)

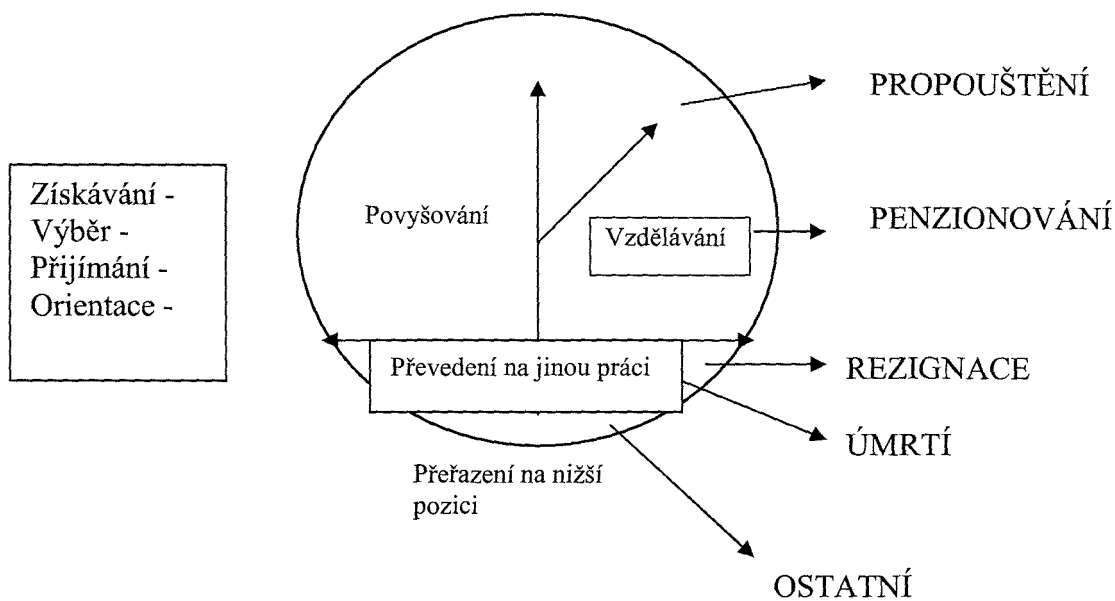
V rámci sladování individuálních a podnikových cílů bychom mohli ještě zvlášť vyčlenit podíl pracovníků na rozhodování. Armstrong tuto záležitost nazývá „hlasem pracovníků“. Tento pojem se týká poskytování příležitostí, aby projeví svou nespokojenost a modifikovali moc managementu. Obsahuje v sobě zapojování pracovníků i jejich participaci na rozhodování. Hlas pracovníků slouží k vyslovování individuální nespokojenosti a tím předcházení zhoršování vztahů a vypořádávání se s problémy společně s managementem. Dále se tak projevuje kolektivita organizace jako jakási mocenská protiváha vůči managementu. Za hlavní ve vztahu k této kapitole můžeme považovat přispění k rozhodování managementu, které by mělo vést ke zlepšení v organizace práce, kvalitě a produktivitě. Jako projev či důsledek bychom pak mohli chápat demonstrování vzájemnosti a vztahů spolupráce, což vede k dlouhodobé životaschopnosti a rozvoji organizace a jejích pracovníků (Armstrong, 2007, s. 653 – 654).

Pokud pracovníci organizace dostanou možnost podílet se na rozhodování, zvyšuje se tak ochota pracovat pro organizaci a zlepšuje se pracovní klima. Nesporně tím tedy organizace může přispívat ke stabilizaci svých zaměstnanců.

2 Uvolňování pracovníků

Uvolňování pracovníků lze považovat za součást procesu řízení kariéry. Může znamenat nejen propouštění pracovníků, kteří se neosvědčili a nejsou pro podnik očekávaným přínosem, ale např. též přeřazení na méně náročné pracovní zařazení. Obě naznačené a další podobné možnosti evidentně bezprostředně souvisí s pracovní kariérou, resp. s jejím řízením (Bedrnová, Nový, 2004, s. 375-376).

Z jiného pohledu lze uvolňování pracovníků vnímat dle Koubka (2008, s. 237). V jeho pojetí bychom jej chápali jako součást staffingu. Pojem staffing zhruba odpovídá českému výrazu formování pracovní síly (personálu) organizace. Toto formování má jednak stránku kvantitativní, která je výsledkem poměru velikosti vstupů pracovníků do organizace (vnější mobilita pracovníků) i velikosti jednotlivých druhů pohybu pracovníků uvnitř organizace (vnitřní mobilita pracovníků). Má však i stránku kvalitativní danou především profesně kvalifikačními strukturami pracovníků do organizace přicházejících a z ní odcházejících, ale i formováním pracovních schopností v rámci jejich vzdělávání zabezpečovaného nebo podporovaného organizací. Podobně např. Cole (1988, s. 188) poukazuje na zajímavou skutečnost. Do organizace je možné se dostat pouze jedinou cestou, avšak existuje mnoho možností jak z organizace odejít.



1. Představa o pojetí staffingu (Koubek, 2008, s. 237).

Kromě aktivní stránky vnější mobility, kterou tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků, odlišujeme i stránku pasivní. Pasivní stránkou mobility se má na mysli řada způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování, popřípadě rezignace (odchody na základě dohody iniciované pracovníkem, výpověď ze strany pracovníka) a úmrtí pracovníků. Tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou považovány za trvalé, i když v případě propuštěných, penzionovaných nebo rezignujících pracovníků není vyloučen pozdější návrat (Koubek, 2008, s. 242).

Pořadí způsobů tzv. trvalého ukončení pracovního poměru má svůj logický důvod. Můžeme je seřadit podle míry, kterou je může organizace ovlivnit.

- Propouštění pracovníků je (při respektování platných zákonů) plně v kompetenci organizace.
- Penzionování může organizace do jisté míry ovlivnit pouze z hlediska jeho načasování (tj. dohodnout s pracovníkem předčasné či odložené penzionování), nemůže však jednat proti vůli pracovníka a v rozporu s platnými předpisy, které ve vyspělých zemích dost často neuznávají splnění kritérií pro přiznání starobního důchodu za legální důvod výpovědi pracovníka.
- Rozhodnutí pracovníka z organizace odejít (rezignaci) může organizace zpravidla ovlivnit méně. Možnosti, které má pro vyjednávání s pracovníkem odhodlaným odejít či pro odložení jeho odchodu (výpovědní lhůta), bývají zpravidla omezené.
- Ukončení pracovního poměru úmrtím je zcela neovlivnitelné (Koubek, 2008, s. 243).

Také míru, kterou lze ukončení pracovního poměru ovlivnit, by měla brát organizace v úvahu při personálním plánování. Měla by počítat s personálními rezervami a průběžně analyzovat trh kvůli budoucím nárokům na počet pracovníků.

Ke skončení pracovního poměru může dojít dle českého práva buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí), nebo úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou), nebo na základě jiných právních skutečností jako je např. úmrtí zaměstnance. Mezi jednotlivými způsoby skončení pracovního poměru je třeba rozlišovat, neboť každý má svá specifika.

Pracovní poměr může skončit:

- a) dohodou
- b) výpovědí
- c) okamžitým zrušením
- d) zrušení ve zkušební době
- e) uplynutím sjednané doby
- f) u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním
- g) smrtí zaměstnance (Kleibl, 2001, s. 97).

Uvolňování je zpravidla chápáno jako ukončení nebo omezení zaměstnaneckého poměru. Je nutnou součástí personálního řízení podniku. Obvykle se pokládá za nepříznivý jev, který je důsledkem hospodářského neúspěchu nebo určitých nesnází podniku. V tomto duchu se rovněž poukazuje na sociální a politické dopady uvolňování pracovníků v příslušném regionu nebo i celé společnosti. Uvolňování pracovníků v podniku má souvislosti nejen sociálně ekonomické, ale také psychologické (Bedrnová, Nový, 2004, s. 379). Protože propouštění (jako součást uvolňování zaměstnanců) má dalekosáhlé důsledky pro organizace a hlavně dopadá na zaměstnance a jejich rodiny, je velmi nutné mít ujasněné procedurální postupy a plánovat daleko dopředu.

Ve vzrůstající míře lidé musí odcházet nedobrovolně. Organizace ukončují pracovní poměry a používají při propouštění disciplinárních postupů k řešení nejen případů špatného chování, ale také případů neschopnosti – tak jak je posuzována zaměstnavatelem. Politika a praxe formování podnikové pracovní síly, související s uvolňováním lidí z organizace, se však musí týkat také dobrovolných odchodů a penzionování (Armstrong, 1999, s. 413).

Zajímavý náhled nabízí Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 770). Podle nich o zaměstnancích a pracovních místech rozhoduje zákazník. Kde není zákazník, není ani práce. Chce-li být firma úspěšná – nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, musí se věnovat především hlavnímu předmětu svého podnikání, tomu, v čem je úspěšná, jedinečná a originální. To jsou nové perspektivy zaměstnanosti. Pokud není racionálně zvážen tento fakt, hrozí přezaměstnanost.

Tlak na zlepšování výkonu za účelem vyrovnání se s intenzivnější globální konkurencí vysvětluje, proč mnohé organizace stanovují pro své pracovníky vyšší normy a propouštějí ty z nich, kteří tyto normy neplní (Armstrong, 1999, str. 413). Z toho důvodu musí proces snižování počtu pracovníků probíhat ruku v ruce s procesem hodnocení pracovního výkonu pracovníků a brát v úvahu jeho výsledky. Bylo by zcela nesmyslné propouštět všechny pracovníky např. zrušeného provozu. V případě, že je to možné, je naopak žádoucí nahradit těmi nejlepšími z nich méně výkonné pracovníky v jiných provozech (Koubek, 1998, s. 204).

Podle Casciových, (2005, s. 40) výzkumů není prokazatelná souvislost mezi snižováním počtu pracovníků a zlepšením ekonomické situace. Podniky s běžnou fluktuací vykazovali daleko větší návratnost než ty, které propouštěli. Ty, které i přes propouštění vykazovali zlepšení, patřili do odvětví, která rostla jako celek. Není snahou dokázat, že by podniky neměly propouštět. Mnoho z nich zvládlo propouštění vcelku úspěšně a podařilo se jim i zvýšit produktivitu. Pointou výzkumu byla snaha ukázat, že pouhé propouštění nemůže vylepšit postavení organizace na trhu.

Pro organizace je relativně obtížné nalézt optimální počet pracovníků. Sami se ho často snaží držet na minimu, což ale může mít negativní následky na celkovou výkonnost, která může klesat negativními vlivy způsobenými nešetrným zacházením s vlastními pracovníky, ze ztráty osobních kontaktů propuštěných pracovníků (které by potencionálně mohly vést k zisku) anebo ze stresu, který působí na zůstávající pracovníky. Častou praktikou po propuštění je, že jejich práce se rozdělí mezi ty, kteří v organizaci zůstanou.

2.1 Důvody k uvolňování pracovníků

Obecnou příčinou uvolňování pracovníků organizace je jeho specifická dynamika a proměnlivost. Má celou řadu podob. Z hlediska uvolňování pracovníků jsou důležité zejména následující příčiny:

- a) Inovace různého řádu a racionalizační změny – tyto změny mají vždy za následek změny v rozmístění pracovníků a pracovních skupiny, změny v kvalifikačních požadavcích a obsahu vykonávané práce a nejednou také změny v potřebném počtu pracovníků.
- b) Změny nebo omezování výrobního programu – jde o organizační změny (reorganizace), které zpravidla znamenají redukci potřeby pracovních sil. Krajní případ představuje úplné zastavení nebo zrušení výroby.
- c) Kolísání potřeby pracovníků – jde o změny zaměstnanosti v závislosti na odbytových potížích, platební neschopnosti nebo na požadovaných modifikacích ze strany zákazníků; periodické kolísání této potřeby je patrné u sezónních prací. Jednou z možných forem řešení je přechodné

situace v nadbytku (či nedostatku) pracovníků je tzv. personální leasing².

- d) Mimopodnikové vlivy – jde o vlivy celospolečenské, regionální nebo oborové, které souvisí zejména s uplatňováním norem a zákonů, především daňových, které podnik znevýhodňují nebo které podnik bez zásahu do skladby zaměstnanců obtížně zvládá.
- e) Chybné personální plánování – jde o nedostatky profesní a kvalifikační skladby pracovních sil nebo jejich ekonomického zajištění (mzdový fond), které se často napravují administrativními zásahy, včetně uvolňování pracovníků.
- f) Důsledek periodického hodnocení – jde o hodnocení těch pracovníků, kteří prokazují nezvládnutí pracovních úkolů a povinností a nedostatečné naplnění perspektivy dalšího pracovního zařazení; s tím úzce souvisí i uvolňování pracovníků v důsledku jimi prokazatelně zaviněné mimořádné události, hrubého porušení pracovní kázně, ztráty důvěry apod.
- g) Důsledek subjektivního rozhodnutí pracovníka (Bedrnová, Nový, 2004, s. 380 – 381).

Některým důvodům mohou organizace více či méně úspěšně předcházet. Opět je třeba zdůraznit nutnost kvalitního plánování a předvídání vlastních potřeb podniku. Požadavky na kvalifikace uvedené v bodu a) lze řešit sledováním technických trendů v oboru podniku a následně vhodnou volbou vzdělávání. Uvolňování pracovníků v důsledku změn a omezení výrobních programů lze v některých případech řešit tím, že se organizace přeorientuje na jiný obor, který má lepší vyhlídky. Opět to ale vyžaduje kvalitní plánování. Kromě

² Personální leasing spočívá v dočasném uvolnění vlastních zaměstnanců pro jinou firmu, která tak bez zvýšených nákladů (např. na zapracování) vyřeší časově omezený nedostatek pracovníků. Ze sociálně-psychologického hlediska nejde o příliš atraktivní řešení, avšak je bezpochyby přijatelnější než úplné uvolnění pracovníků, a to jak pro pracovníky, tak i pro zaměstnavatele.

využívání personálního leasingu, který se uplatňuje v podnicích s kolísavou potřebou pracovníků, je možné začít podnikat v druhém oboru, který by pokryl „slabší sezónu“. Např. společnost Walmark přes léto nabízí osvěžující nápoje a přes zimu, kdy tyto produkty zaznamenávají nižší úspěch, vyrábí potravinové doplňky. Body d) a f) se dají ovlivnit pouze obtížně. Chyby v personálním plánování jsou v praxi běžnou záležitostí už kvůli tomu, že jim není věnována dostatečná pozornost a některé organizace se personálním plánováním nezabývají vůbec. Rozhodnutí pracovníka z organizace odejít lze zvrátit jen velmi těžko, daleko snazší je tomuto jevu předcházet, stát se atraktivním zaměstnavatelem, o kterého má trh práce zájem, na místo toho, aby od něj pracovníci odcházeli.

Podle Armstronga (1999, s. 413) jsou hlavními důvody *nadbytečnosti* špatné podmínky na trhu, zejména během krize. Dále úsilí o získání konkurenčních výhod, které podniky nutí zbavovat se nákladů. Tuto skutečnost ale vyvrací Jarošová a Lichá (2008), které jako hlavní faktory propouštění uvádějí změny v technologiích – 84%, fúze a akvizice – 77% a globální konkurenci staví až na třetí místo. Armstrong (1999, s. 413) eufemisticky přirovnává snahu organizací snižovat náklady ke zbavování se pracovníků, protože právně náklady na lidské zdroje tvoří největší část celkových výdajů. Z této skutečnosti také vychází pokusy měřit lidské zdroje. Podobně jako Bedrnová a Nový (2004, s. 380), také uvažuje změny v technologiích, naproti tomu se jejich pohledy liší v reengineeringu, reorganizaci nebo organizačních změnách. Armstrong je považuje spíše za metodu než jako příčinu (Armstrong, 1999, str. 413). Podle Stýbla (2005, s. 56) je zvláštním důvodem pro uvolňování pracovníků fúze s dosud konkurenčním subjektem, po níž je třeba odstranit duplicitní struktury.

Analýza výstupního pohovoru by měla zjišťovat *příčiny odchodů iniciovaných pracovníky*. Takový rozhovor může poskytnout užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem je zjistit, proč lidé odcházejí, nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali. Důvody odchodu lze zařadit do některé z následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí rozvíjet své schopnosti jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu;
- špatné vztahy se spolupracovníky;
- zastrašování, týrání, obtěžování;
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd. (Armstrong, 2007, s. 318).

Specifickou situací je odchod do veřejné funkce (např. zvolení pracovníka do nějakého zastupitelského sboru). Odchod může být sice dočasný a pracovník může zůstat formálním zaměstnancem organizace, v praxi to však zpravidla vede k ukončení pracovního poměru. Organizace tento druh odchodů nemůže ovlivnit, i když může do jisté míry zvrátit rozhodnutí pracovníka na veřejnou funkci kandidovat. Odchody do škol, vysílání na dlouhodobé stáže do jiných organizací apod. se obvykle uskutečňují na základě plánu osobního rozvoje (kariéry) pracovníka a organizace o těchto odchodech více méně rozhoduje nebo alespoň spolurozhoduje (Koubek, 2005, s. 243).

O něco konkrétnější důvody pro odchod kvalitních zaměstnanců uvádí Branham (2004, s. 15 – 18). Podle něj zaměstnanci odchází kvůli jednomu ze

šesti nejčastějších zásadních důvodů. Prvním je, když zaměstnanci nevidí žádnou spojitost mezi svým výkonem a odměnou. Tam, kde zaměstnanci ví, že budou odměněni v poměru k lepším výsledkům, jsou pak motivovanější, energičtější a mají menší sklon k odchodu ze zaměstnání. Druhým popsáním důvodem odchodu je, že si zaměstnanci nepovšimnou příležitosti k růstu nebo postupu. Jestliže si zaměstnanec nevšimne nebo neuvědomí, že přišla příležitost k růstu nebo postupu, potom žádná reálně neexistuje. Chybou manažerů je, že se neptají svých zaměstnanců na jejich profesní cíle a neseznámí je s plány, které s nimi mají. Dalším důvodem odchodů je, že zaměstnanci hodnotí svou práci jako nedůležitou nebo jejich profesní přispění není rozpoznáno a oceňováno druhými. Všichni zaměstnanci potřebují věřit, že jejich práce je centrálně důležitá pro úspěch podniků. Nadřízený musí přesvědčivě vyjádřit, jak přesně je profese daného zaměstnance důležitá, kam přesně zapadá v rámci poslání celé společnosti. Čtvrtým důvodem odchodu je, že zaměstnanec nedostane příležitost k využití přirozeného talentu. Mnoho lidí totiž přijme práci z důvodu ekonomické potřeby bez toho, aby přemýšleli, zda při ní uplatní své přirozené schopnosti. Podobně mnoho společností najímá zaměstnance z důvodu ekonomické potřeby, protože chtějí kohokoliv na určité pozici v daném okamžiku víc než „správného člověka na správném místě“. Po nějaké době se dostaví vyčerpanost na obou stranách – zaměstnance i zaměstnavatele – pramenící z nevhodného spojení schopností a úkolů. Nakonec jeden nebo druhý uvede do pohybu proces přeložení nebo propuštění, čímž je vytvořena další nákladná fluktuace. Jako pátý důvod uvádí Branham nerealistická očekávání a nepřesné představy, co lze od práce očekávat. Zaměstnancům tedy musí být prezentována realistická vize profese a pracovních podmínek. O očekáváních musí zaměstnavatel se zaměstnancem otevřeně hovořit, jinak hrozí, že nepsaná dohoda zkrachuje a vyústí v další

fluktuaci. Posledním, šestým, důvodem je, že zaměstnanci přestanou tolerovat nepříjemného manažera nebo zdraví škodlivé pracovní prostředí.

Rozhovor s odcházejícím zaměstnancem by měl mít za úkol zjistit konkrétní důvody nespokojenosti spadající do některé z výše uvedených kategorií. Někteří budou mluvit otevřeně, jiní nikoliv (Armstrong 2007, s. 318). Každopádně by neměly být záznamy drženy v tajnosti, aby se povzbudila otevřenost a upřímnost (Branham, 2004, s. 73). Získané informace mohou být použity ke zlepšení fungování podniku anebo jeho image. Je třeba mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných. Pak je třeba provést analýzu důvodů odchodů a zjistit jejich trendy, aby byla zajištěna stabilita pracovníků (Armstrong, 2007, s. 318 – 319).

Některé společnosti zavádějí vnitřní e-mailové adresy, kam mohou odcházející zaměstnanci anonymně napsat důvody jejich odchodu. Využívá se také třetích stran, poradenských a konzultačních společností, které vedou nestranný výstupní pohovor s odcházejícím zaměstnancem. Tím jejich zaměstnavatel dává najevo, že se pravděpodobně má co učit v oblasti ukončování pracovního poměru a vyvarování se tomuto jevu v budoucnu (Branham, 2004, s. 73). Dle Kocianové (2010, s. 195) by měl propouštěcí rozhovor vždy vést přímý nadřízený propouštěného a účastnit se může i personalista. Dále doporučuje pečlivou přípravu, co se týče informací o pracovníkovi, formulací, které budou během rozhovoru pravděpodobně použity a zdůvodnění propuštění. Ke každému by mělo být přistupováno individuálně a zároveň s pochopením, zájmem a starostí. Podle vývoje rozhovoru je možné zůstat věcný nebo projevit určitou míru emocí. Je třeba zvládnout reakci propouštěného pracovníka a mít na paměti, že každý reaguje jinak (šok, nedůvěra, popření,

zlost). V případě silné reakce je vhodné udělat krátkou přestávku. Pokud chce pracovník hovořit, je třeba ho vyslechnout, neoponovat, nepouštět se do diskuse, ale i zodpovědět zásadní otázky. Dobré je rozhodnutí o propuštění stručně zdůvodnit a projevit přesvědčení o nezbytnosti uvolnění pracovníků, podpořit tak rozhodnutí organizace. Následně nadřizený vysvětlí kroky, které budou následovat – stanovuje přesné datum ukončení pracovního poměru a popíše procedury spojené s odchodem pracovníků. Dále je možné pracovníky informovat o pomoci, kterou firma může nabídnout. Závěrem je na místě pokusit se prezentovat změnu zaměstnání jako novou příležitost, zdůraznit pracovníky přednosti a popřát štěstí v další profesní dráze.

Ukázku záznamového archu pro výstupní pohovory můžete nalézt v příloze A. Zápis tohoto rozhovoru nám může sloužit nejenom pro rozbor důvodů odchodů, ale i jako důkazní materiál v případě, že by chtěl bývalý zaměstnanec podat žalobu (domnívám se, že v současnosti žaloby z důvodu nespravedlivého propuštění nejsou v ČR obvyklé, autor je z USA). Proto by měl být zápis veden doslovně a poté zařazen do pracovní složky zaměstnance. Pohovor by měl proběhnout v obou případech, ať už se jedná o odchod z iniciativy zaměstnance i zaměstnavatele (Dorio, 1994, s. 183 – 185).

Branham (2004, s. 76) uvádí, proč si udržovat kontakt a dobré vztahy s odcházejícími pracovníky. Dle něj mohou navázat spolupráci skrze nové zaměstnavatele, od ochozích zaměstnanců mohou organizace obdržet doporučení na potencionální zaměstnance, mohou se stát jejich klienty nebo se mohou k organizaci vrátit. Ti, kteří se do organizace vrátí, mají určité výhody. Rychleji se přizpůsobují, už rozumí hodnotám, kultuře a politice společnosti a přinášejí do organizace nové myšlenky a nápady z venku, což zabraňuje stagnaci. Aby bylo možné zůstat s bývalými zaměstnanci v kontaktu, mohou

organizace pořádat různé bankety, koktejly nebo veřejné diskuse a také jim mohou zasílat firemní bulletin.

Bývalí zaměstnanci se mohou stát významnými obchodními partnery, ať už budou v pozici klienta nebo dodavatele. Mohou u organizace působit jako externí spolupracovníci a těžit ze znalosti prostředí, ve kterém se dříve pohybovali. Dobré vztahy patří k základům etiky a potažmo společenské odpovědnosti.

2.2 Penzionování pracovníků

V případě penzionování pracovníků existují dva odlišné přístupy k respektování důchodového věku (věku, v němž v souladu s obecně platnými předpisy vzniká nárok na starobní důchod) při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků. Těmto přístupům odpovídá i praxe penzionování v organizacích.

1. První přístup zpravidla vychází z toho, že důchodový věk je jen jakousi dolní věkovou hranicí, při níž je možné opustit zaměstnání, ale pracovníci pro organizaci potřební a podávající požadovaný pracovní výkon by měli mít možnost pokračovat v práci. Tento přístup se projevuje v politice pružného důchodového věku. V poslední době tato politika bere v úvahu i možnost nejen odloženého, ale i předčasného penzionování.
2. Druhý přístup naproti tomu vychází z toho, že dosažením důchodového věku by měl být pracovní poměr s pracovníkem ukončen, případně by měl opustit svou funkci a dočasně vykonávat práci odpovídající kvalifikaci, kterou organizace potřebuje zabezpečit a momentálně pro nemůže najít vhodného mladšího pracovníka. Tento přístup se

projevuje v podnikové politice pevného důchodového věku. Ve většině rozvinutých zemí však brání uplatňování této politiky platné zákony, které nepovažují dosažení důchodového věku za legální důvod k propouštění pracovníka nebo odvolání pracovníka z jeho dosavadní pracovní funkce (Koubek, 2008, s. 244).

V reálném životě se ale setkáváme s praktikami, které se nejrůznějšími způsoby snaží obcházet legislativu a donutit pracovníky ve vyšším věku k odchodu. Takové jednání může přerůst v šikanu.

Podle Armstronga (2007, s. 410) by měly mít podniky své politiky penzionování pracovníků, které obvykle obsahují:

- kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu;
- podmínky (pokud existují), za nichž mohou pracovat i po dosažení důchodového věku, případně i jako důchodci;
- zajištění předdůchodového vzdělávání;
- poskytování poradenských služeb lidem chystajícím se do důchodu.

2.3 Hromadné propouštění a výpověď z nadbytečnosti

2.3.1 Právní aspekty hromadného propouštění

Hromadné propouštění je jednou z nejobtížnějších situací při uvolňování zaměstnanců. Jednak musí dodržovat platné zákony a jednak dbát i na psychosociální aspekty tohoto procesu.

Zákoník práce vymezuje důvody, které umožňují realizovat hromadné propouštění:

- a) ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- b) přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- 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 (Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, §52, odstavec 1).

Dalším faktorem, který určuje, zdali jde o hromadné propouštění, je minimální počet propuštěných zaměstnanců za předešlých 30 kalendářních dnů:

- a) 10 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců
- b) 10 % zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců; nebo
- c) 30 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.
- d) Skončí-li za podmínek uvedených ve větě první pracovní poměr alespoň 5 zaměstnanců, započítávají se do celkového počtu zaměstnanců uvedených v písmenech a) až c) i zaměstnanci, s nimiž zaměstnavatel rozvázal pracovní poměr v tomto období z týchž důvodů dohodou (Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, §62, odstavec 1).

České právo také určuje povinnosti zaměstnavatele vůči úřadům práce a vůči zástupcům zaměstnanců (především odbory a rady zaměstnanců). Jde zejména o informování o důvodech hromadného propouštění, počtu a složení

propouštěných zaměstnanců a časovém plánu. Takováto povinnost vzniká 30 dní před začátkem hromadného propouštění.(Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, §62, odstavec 2)

Zaměstnanec propouštěný z důvodů uvedených §46 Zákoníku práce má nárok na odstupné ve výši dvojnásobku průměrného měsíčního výdělku. Kolektivní smlouva či vnitřní předpisy zaměstnavatele mohou stanovovat nárok na vyšší odstupné. Odstupné se vyplácí v nejbližším výplatním termínu, pokud se zaměstnavatel nedohodl se zaměstnancem jinak. Odstupné se vrací nebo jeho poměrná část, nastoupí-li po skončení pracovního poměru zaměstnanec opět do zaměstnání u dosavadního zaměstnavatele před uplynutím doby dvou měsíců (Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, §60).

2.3.2 Sociálně-psychologické aspekty hromadného propouštění

Hromadné propouštění má vliv jak na propouštěné pracovníky, pracovníky, kteří v organizaci zůstávají, na ty, kdo propouštění přímo provádí a často i na celý region. Organizace se proto musí chovat vůči všem stranám odpovědně, tak aby předcházela nežádoucím efektům, které by mohly poškodit její image a důvěryhodnost. I z těchto důvodů využívá stále více organizací outplacementových³ služeb.

U zaměstnanců, kteří po propouštění v organizaci zůstali, se může objevit tzv. *syndrom přeživších*. Obvykle obsahuje pocity viny, nespravedlnosti vůči bývalým kolegům, vztek, úlevu i strach o práci. Tyto pocity mohou ovlivnit pracovní chování, postoje, motivaci, loajalitu vůči zaměstnavateli, pracovní spokojenost a v neposlední řadě i pracovní výkon. Konkrétně se mohou tito

³ Outplacement je forma pomoci propuštěným zaměstnancům z důvodu nadbytečnosti.

zaměstnanci cítit více ve stresu, může se objevit větší míra absencí, celkově větší míra nedůvěry vůči podniku i vůči managementu. Dále se může snížit kvalita práce, může klesnout pracovní nasazení a zájem o výsledky práce (Gandolfi, 2008, s. 9).

Swegeiger, Ivancevich a Power poukazují na fakt, že nikoliv přímo propuštění, ale na způsobu jeho provedení závisí vznik nepříznivých pocitů. Zároveň ale mohou cítit úlevu, že to nebyli oni, kdo musel podnik opustit (Gandolfi, 2008, s. 9 – 10).

Do poslední skupiny podobných pocitů patří závist vůči propuštěným. Ti mohou dostat vysoké odstupné anebo jiné stimuly k odchodu, mohou získat lepší zaměstnání a lepší plat (Gandolfi, 2008, s. 10).

Z nepříznivých efektů na oběti propouštění, tedy propuštěné, je nutné zmínit stres, zvýšenou nemocnost, rodinné problémy, zhoršené sebehodnocení, menší schopnost empatie, možné deprese, pocity bezmoci, úzkosti a osamění. Objevuje se také cynismus, nejistota, menší potřeba závazku vůči budoucím zaměstnavatelům. Některé studie prokazují možný dopad na celou pracovní kariéru. Proto se také podniky nejvíce soustředí na propouštěné. Poskytují různé druhy poradenství, pomoci, podpory a přeškolení. Mohou také využít služeb outplacementových firem (Gandolfi, 2008, s. 10).

Také ti, kteří propouštění přímo provádí, mohou trpět obdobnými pocity jako předchozí dvě skupiny. Zodpovědnost za propouštění je citově vyčerpávající (Gandolfi, 2008, s. 10).

Problémem současné odborné literatury je, že se z velké části věnuje vlivu na propuštěné pracovníky, ale již opomíná ty, kteří v podniku zůstávají. Přesto by toto téma mělo být pro každou propouštějící organizaci naprosto zásadní, aby si udržela svou stabilitu i v situaci, kdy je nucena se sníženým počtem pracovníků.

Z časového hlediska Dorio (1994, s. 52 – 55) považuje za nejvhodnější k propuštění počátek pracovního týdne, v žádném případě konec. Zaměstnanec má potom čas k hledání kontaktů, které mu mohou pomoci k nové práci. Dále také Dorio radí, jak vybrat místo, kde bychom měli zaměstnanci oznámit, že je propuštěn. Vhodné je neutrální prostředí, např. konferenční místnost.

2.4 Prevence propouštění pracovníků

Než začneme propouštět, měli bychom si uvědomit hned několik věcí. Jako první si musíme položit otázku, je-li to opravdu nutné a nevyhnutelné. Měli bychom znát alespoň několik způsobů, které by mohly omezit míru propouštění a minimalizovat možná rizika, která by mohla ohrozit postavení nejen naše, jako zaměstnavatele, ale také zaměstnanců i celé společnosti.

Personalisté by měli významně přispívat k řízení procesu propouštění, aby se minimalizovaly problémy a traumata. Ta mohou způsobit špatně zvládnutá snižování stavů, nebo problémy a pocity, které mohou vyvolat nespravedlivé nebo neohrabané disciplinární praktiky. Mohou vyvíjet tlak na vytváření takové politiky a podnikání takových kroků, které budou minimalizovat – nebo dokonce eliminovat – nucené propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. (Armstrong, 2007, str. 402 – 404).

Při propouštění, zejména rozsáhlejšího charakteru, je nezbytné mít celý proces dobře naplánovaný. Je vhodné začít předvídáním budoucích potřeb a odhadem přirozených ztrát pracovníků. Dále odhadujeme počet pracovníků, o které je třeba snížit podnikovou pracovní sílu, a také pravděpodobné ztráty v důsledku mobility pracovníků (Armstrong, 2007, str. 402 – 404). Ve správném okamžiku je pak třeba zmrazit proces získávání pracovníků a umožnit tak, aby nadbytek pracovníků byl vstřebán pracovními místy uvolněnými obvyklými formami odchodů pracovníků. Problém je v tom, že tyto předpovědi jsou často nepřesné, a je třeba také počítat s tím, že v obdobích vysoké nezaměstnanosti se intenzita výskytu přirozených ztrát dosti snižuje. Je tudíž snadno možné nadhodnotit to, do jaké míry přirozené ztráty přispějí k potřebnému snížení počtu pracovníků. Pokud tedy jde o čas, potřebný ke vstřebání nadbytku pracovníků, je lepší být pesimistický a zmrazit získávání raději dříve než později.

Armstrong (2007, 402 – 404) uvádí i další metody eliminace nadbytečnosti, řadí je dle tvrdosti:

- zrušení práce vykonávané pro organizaci mimo ni (dodavatelským způsobem, tj. např. to, co bylo dříve řešeno outsourcingem, převedeme na vlastní zaměstnance);
- upuštění práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti a podobných smluv;
- snížení množství anebo zrušení přesčasové práce;
- zavedení systému dělení se o práci: dva lidé vykonávají práci na pracovním místě tak, že se střídají po dnech nebo během dne;
- snížení počtu pracovníků na částečný úvazek, je však třeba mít na paměti, že i oni mají svá zaměstnanecká práva;
- dočasné vysazení z práce.

Cascio (2005, s. 45) chápe propouštění jako poslední z pěti možností jak zvednout podnik z krize. Jako první radí odstranit méně nezbytné výdaje, jako jsou například příplatky na stravování, cestování a zábavu. Samozřejmě musí být tento krok zaměstnancům řádně zdůvodněn. Za další doporučuje snížit platy vrcholovému vedení v rozmezí 5 – 50 % a podněcovat zaměstnance k využití neplaceného volna. Dále je možné zavést některé dny, kdy je docházka do práce dobrovolná, pokud nemají klienty.

Do metod prevence bychom mohli zahrnout i vzdělávání zaměstnanců v době, kdy pro ně zaměstnavatel nemá práci a za jiných okolností by byl nucen je propouštět. Zaměstnanci tak mají šanci v tomto období pro sebe získat konkurenční výhody na trhu práce a v případě úspěšného překlenutí krize, která zapříčinila nedostatek práce, mohou nově nabyté kompetence využít ve prospěch zaměstnavatele. K takovým řešením se v současné době dají použít finance z dotací Evropských sociálních fondů.

Projekt „Vzdělávejte se!“ je zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli nebo budou muset omezit výrobu ve svých provozech, a jejich zaměstnance. 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 (www.portal.mpsv.cz, Integrovaný portál MPSV, 2010).

V úvahu můžeme vzít jako specifickou součást vzdělávání i rekvalifikace. Rekvalifikaci můžeme využít při replacementu. Tuto službu organizace využívají, pokud potřebují zrušit určitou pracovní pozici, ale nechtějí zaměstnance propustit. Zajistí mu tedy náležité přeškolení a zároveň mu nabídnou novou pozici uvnitř organizace (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 802).

Gandolfi (2008, s. 11) v jednom ze svých článků upozorňuje, že trénink osobnostního rozvoje (rozvoj psychických vlastností, životního stylu a emoční růst) pomáhá připravit se na změny a posiluje schopnost vyrovnat se s následky propouštění.

2.5 Plánování propouštění pracovníků

Personální plánování úzce souvisí s rozmisťováním a propouštěním pracovníků. Plánování potřeby pracovníků je mnohdy impulzem k novému rozmístění pracovníků a naopak rozmisťování pracovníků za účelem optimálního spojení pracovníků s jejich pracovními úkoly je nástrojem využívaným při plánování pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů. Plánování personálního rozvoje v sobě dokonce rozmisťování pracovníků zahrnuje (Koubek, 2008, s. 249).

Celkově by měl být plán propouštění odvozen z obecné strategie zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a detailnějších analýz faktorů poptávky po pracovních silách a jejich nabídce. Plány však musí být střednědobé a pružné, protože v obdobích rychlých změn je obtížné dělat spolehlivé předpovědi o potřebě lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 320).

Existuje řada měření odchodů pracovníků z organizace. Musíme si však uvědomovat, že úroveň fluktuace se liší v různých oblastech průmyslu, společnostech, zeměpisných oblastech, odděleních, profesních kategoriích a svou roli hrají také odlišnosti ve fluktuaci, co se týče příznačných znaků určitých skupin zaměstnanců, jako je například věk, vzdělání, doba působení ve společnosti. Proto by fluktuace měla být sledována v závislosti na druzích profesí, odděleních a různých demografických faktorech podléhajících zájmům společnosti. Úroveň fluktuace může sloužit ke srovnávání a zlepšení (Branham, 2004, s. 73 – 74).

Míru odchodů (ukazatel míry odchodů) můžeme vypočítat tímto způsobem:

Počet pracovníků, kteří během určitého období odešli

x 100

Průměrný počet pracovníků v tomtéž období

Na základě předchozí zkušenosti tak odhadujeme budoucí potřebu pracovníků, které budeme muset získat, pokud bude trend pokračovat. Ukazatel může být zavádějící, protože se odchody mohou týkat pouze určitých pracovních míst nebo naopak budou odchody rozptýleny mezi počet pozic, který se téměř bude rovnat počtu odcházejících osob. Další problém může nastat v podnicích, kde potřeba pracovních sil během roku kolísá (např. u sezonních prací) a je potom nárazová. Při výpočtu a analýze odchodů je vhodné rozdělovat pracovníky do kategorií, např. podle charakteru vykonávané činnosti (Armstrong, 2007, s. 315 – 316). Součástí tohoto ukazatele jsou také odchody pracovníků z důvodu přechodu do jiné organizace. Lze ho považovat za důležitý faktor v oblasti spokojenosti zaměstnanců (Livian, Pražská, 1997, s. 33).

Dále můžeme vytvořit ukazatel z poměru počtu ukončených pracovních poměrů pro odchod do jiné organizace a celkový stav rozvázání pracovních poměrů v organizaci. Vyjímáme tím tak pracovníky, kteří končí pracovní poměr kvůli odchodu do důchodu či úmrtí, dále kvůli odchodu na mateřské dovolené a následné péči o dítě, ukončení krátkodobých pracovních poměrů brigádníků, důchodců, studentů či sezonních zaměstnanců, nebo odchod pro ztrátu důvěry a nástup k výkonu trestu (Livian, Pražská, 1997, s. 33).

Míra přežití nám ukazuje podíl, kolik pracovníků, které jsme získali v určitém období, zůstane v organizaci i po dalším časovém období. Opět se jedná o metodu, která se opírá o zkušenost (Armstrong, 2007, s. 316 – 317).

Střední délka zaměstnání je definována jako doba potřebná k tomu, aby se skupina osob vstupujících do podniku snížila na polovinu. To lze využít jak u různých kategorií pracovníků, tak i osob, které vstupují do podniku v určitém časovém období. Lze tedy zjistit, kde je třeba podniknout kroky zmírňující trendy nežádoucích odchodů pracovníků z podniku (Armstrong, 2007, s. 317).

Index stability je pozměněným ukazatelem míry odchodů a lze jej vyčíslit následujícím způsobem:

Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku

—————x 100

Počet pracovníků zjištěný před rokem (určitým časovým úsekem)

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a ukazuje tedy míru kontinuity zaměstnání. Stejně jako ukazatel

míry odchodů nedokáže index stability rozlišovat mezi odchody stálých zaměstnanců a mezi odchody pracovníků, kteří jsou najímáni na sezónní práce (Armstrong, 2007, s. 317).

Problém předchozích ukazatelů částečně překonává *analýza délky zaměstnání*, kterou můžeme členit do určitých časových období a následně je porovnávat s počtem pracovníků zaměstnaných v kategoriích podle charakteru vykonávané práce (Armstrong, 2007, s. 317 – 318).

2.6 Plánování odchodů iniciovaných zaměstnavatelem

Jestliže selžou způsoby a opatření, které jsem uváděl v předchozích kapitolách o stabilizaci zaměstnanců a prevenci, bude pravděpodobně nutné přistoupit ke snižování počtu pracovníků. Plán snižování počtu pracovníků by měl být založen na časovém plánu a na prognózách, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulováním dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků. Plán by měl stanovovat:

- celkový počet lidí, kteří budou muset odejít, a kdy a kde (na jakých pozicích) tomu dojde;
- systém informování a konzultování s pracovníky a jejich odbory;
- odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků;
- všechny peněžní či jiné stimuly, povzbuzující přirozené odchody pracovníků;
- odhad pravděpodobného počtu pracovníků, kteří budou ochotni dobrovolně odejít;
- odhad zbytku pracovníků, pokud takový budou, kteří budou jako nadbyteční propuštěni (plán by se však měl vyhnout se tomuto kroku pomocí přirozených ztrát a dobrovolných odchodů);

- podmínky nabízené pracovníkům propuštěným z důvodu nadbytečnosti;
- všechny peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si organizace udržet;
- všechny systémy rekvalifikace pracovníků a vyhledávání práce pro ně kdekoliv v organizaci;
- kroky, které budou zaměřeny na pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání nového zaměstnání, např. poradenská služba, kontaktování jiných zaměstnavatelů nebo nabízení služeb konzultantů na pomoc propuštěným pracovníkům (služby outplacementu);
- postupy informování jednotlivých pracovníků o nadbytečnosti a o tom, jak se jich tato skutečnost dotkne, i postupy pro včasné a soustavné informování odborů (Armstrong, 2007, s. 324),
- kdo se bude na propouštění podílet, obvykle by to mělo být celé vrcholové vedení, zástupci oddělení lidských zdrojů a vedoucí jednotlivých oddělení, kterých se propouštění pravděpodobně bude týkat (Dorio, 1999, s. 52 – 55)
- z hlediska plánování propouštění musíme také kalkulovat se zákonnými normami stanovenými aktuálním zákoníkem práce.

Byla-li dána výpověď, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba musí být stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a činí nejméně dva měsíce. Začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí posledního dne příslušného kalendářního měsíce (Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, §51, odstavce 1 a 2, 2009). Samozřejmě lze zrušit pracovní poměr dohodou, která se uzavírá v písemné formě, a pracovní poměr končí sjednaným dnem (Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, §49, odstavce 1 a 2, 2009). V rámci

hromadného propouštění má zaměstnavatel zákonem stanovenou povinnost oznamovat tuto skutečnost odborové organizaci nebo radě zaměstnanců nejpozději 30 dnů předem. Je povinen informovat o:

- a) důvodech hromadného propouštění;
- b) počtu a profesním složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni;
- c) počtu a profesním složení všech zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnáni;
- d) době, v níž se má hromadné propouštění uskutečnit;
- e) hlediscích navržených pro výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni;
- f) odstupném, popřípadě dalších právech propuštěných zaměstnanců (Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, §62, odstavce 1 a 2, 2009).
- g) nezbytností je též odhad celkových nákladů, které vzniknou důsledkem snižování počtu zaměstnanců (Stýblo, 2005, s. 57).

Jestliže je rozhodnutí propouštět definitivní, měla by být předem promyšlenou organizace práce, která zákonitě proběhne. Restrukturalizace způsobená snížením počtu pracovníků znamená změnu procesů a také změnu náplně práce menší či větší části zastávajících. Podnik by měl zvážit, které činnosti ponechá na svých pracovnících, které bude řešit outsourcingem a kterých se zbaví. Velmi často se stává, že zůstávající pracovníci dostanou část práce, která náležela pracovníkům, kteří byli propuštěni. Tato skutečnost se může projevat ve zvýšené míře stresu, což má za následek chybovost, sníženou kvalitu výrobků či služeb, vyšší nemocnost a v neposlední řadě hraje roli i v pracovní spokojenosti.

2.7 Metody propouštění pracovníků

Podle Camerona (Wilkinson, 2004, s. 6) můžeme odlišit tři metody hromadného propouštění:

- snižování počtu pracovníků;
- strategické přenastavení pracovních procesů;
- systematické strategie.

Snižování počtu pracovníků je velmi jednoduché a rychlé řešení. Očekává se, že bude uvolněno určité procento pracovní síly, ale není známo, kdo přesně odejde a kdo zůstane. Kvůli rychlosti celého procesu nezvládá management řádně komunikovat změny, což může vést k značným problémům jako je stress, snížená loajalita, menší pracovní spokojenost apod. Strategické přenastavení pracovních procesů se kromě propouštění zaměřuje také na nové rozdělení úkolů, krácení pracovních úvazků, slučování pracovních jednotek atp. Implementace takovýchto kroků není jednoduchá a je považována spíše za střednědobou záležitost. Systematické strategie se více zaměřují na změnu kultury, postojů a hodnot než na samotné snižování počtu pracovníků. Jsou chápány jako dlouhodobý a postupný proces, který má za cíl neustálé zlepšování, nikoliv jako prostý program propouštění pracovníků. Tyto strategie také mohou zahrnovat různá zjednodušení či vylepšení, např. systémy redukce nákladů, technologie výroby, logistické metody, vztahy se zákazníky, marketingovou podporu, obchodní podporu a další (Adrian Wilkinson, 2004, s. 6 – 7).

Zcela odlišný náhled na propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti nabízí Koubek. Prezentuje možná řešení, která lze v této situaci uplatnit. Prvním jsou finanční pobídky (odstupné), které motivují pracovníky k dobrovolnému odchodu. Tato varianta obsahuje riziko, že nabídku

odstupného příjmu pracovníci, které si chce organizace udržet. Druhou metodou je LIFO⁴, při které jsou přednostně propouštěni pracovníci s nejkratší dobou zaměstnání. Poslední uvedená metoda se zakládá na hodnocení pracovníků (Kocianová, 2010, s. 193). Každá z těchto metod má své výhody a nevýhody. Osobně nejsympatičtější je mi metoda založená na hodnocení. Předpokládá již zavedený systém kritérií, na základě kterých jsou pracovníci evaluováni. Nemalým nedostatkem je objektivita těchto kritérií a také objektivita samotných hodnotitelů. Závisí tedy předně na způsobu, jak bude výběr propuštěných zaměstnanců zdůvodněn a dále komunikován.

⁴ LIFO je anglická zkratka slov Last In First Out

3 Outplacement

Organizaci nelze chápat pouze jako ekonomický útvar, ale je třeba vidět i její společenský a kulturní rozměr. V dobře fungující organizaci se organizační kultura projevuje péčí o pracovníky, je poskytováno poradenství zaměstnanců a jsou uplatňovány programy pomáhající jednotlivcům i skupinám, které ulehčují překonávání nejrůznějších problémů (Růžička, Mayerová, 2000, s. 152). V rámci toho předpokladu bychom tedy outplacement zařadili mezi služby, které pomáhají pozitivně utvářet organizační kulturu. Z pohledu vztahů organizace navenek (public relations) lze outplacement chápat jako způsob krizové komunikace (ITBIZ.cz, 2008).

Armstrong (2007, s. 406) popisuje outplacement jako pomoc nadbytečným zaměstnancům při hledání náhradního zaměstnání. Tato pomoc zahrnuje řadu služeb, které mohou být bývalým zaměstnancům k dispozici. Gribble a Miller (2009, s. 18) upozorňují, že veškerý servis by měl být šitý na míru, měl by se soustředit na potřeby propouštěných a vycházet ze vzájemné shody zaměstnavatele a propouštěného.

Společnosti, které si uvědomují velmi úzký vztah mezi dvěma zdánlivě protikladnými jevy, jako jsou propouštění na jedné straně a udržení zaměstnanců na straně druhé, se naučily využívat nástroje, který jim umožňuje citlivě a humánně realizovat odchod nadbytečných pracovníků (Jarošová, Lichá, 2008). Outplacement se zpravidla uplatňuje při hromadném propouštění zaměstnanců z různých důvodů, jako jsou např. restrukturalizace, změny vlastníka či vedoucích pracovníků, nedostatečného firemního výkonu (Stýblo,

Urban, Vysokajová, 2009, s. 795). Obecně bychom mohli říci, že se dá využít při zásadních organizačních změnách (Redstrom-Plourd, 1998, s. 1).

Z teoretického i praktického hlediska jsou pro realizaci outplacementu vhodnější externí specialisté, kteří nejsou nijak spojeni s rozhodnutím managementu a jejich jediným zájmem je lidem usnadnit změnu v profesním životě. Z hlediska nákladů se jednoznačně firmám nevyplatí zaměstnávat odborníka na outplacement ve stálém pracovním poměru. Je lepší povolat odborníka vlastního know-how a zkušenosti (Jarošová, Lichá, 2008). Proto také existují specializované organizace. Ty se často nezabývají pouze outplacementem, ale zároveň fungují jako personální agentury s celou řadou služeb, které mohou pomoci při plnění cíle outplacementu, tedy nalezení nového zaměstnání. Tyto organizace je možné využít již ve fázi plánování propouštění a při samotné realizaci. Zaměstnanci poté mají příležitost přímo konzultovat změnu své kariéry v rámci jednoho poskytovatele služeb (Gribble, Miller, 2009, s. 19).

Stýblo, Urban a Vysokajová rozdělují outplacement na individuální a skupinový, přičemž individuální považují za vhodnější pro manažery a skupinový pro řadové zaměstnance (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 796). V tomto však s nimi nemohu plně souhlasit. Myslím, že outplacement je specifický komplex služeb, který by ve většině případů měl obsahovat jak část skupinovou, tak část individuální, pro každého zaměstnance. Mohou se vyskytnout ale také případy, kdy postačí skupinový outplacement nebo naopak bude potřeba v co nejvyšší míře outplacementu individuálního.

„Individuální outplacement je většinou určený pro vedoucí pracovníky nebo specialisty. Nespornou výhodou je individuální a osobní přístup ke každému

klientovi s ohledem na jeho potřeby a jeho profesní profil. Individuální outplacement se detailně věnuje všem aspektům hledání práce, takže klient má možnost načerpat cenné informace k jednotlivým krokům procesu hledání zaměstnání. Nevýhodou individuální formy outplacementu je velká finanční náročnost. *Skupinový outplacement* se zaměřuje na poskytování poradenství skupině propuštěných zaměstnanců. Podle Pickman se organizace rozhodují pro skupinový outplacement především kvůli redukci nákladů. Další výhodou skupinového outplacementu oproti individuálnímu je, že může být poskytován zaměstnancům na všech úrovních pozic. V minulosti byl skupinový program poskytován zaměstnancům na neadministrativních pozicích a zaměstnancům s hodinovou mzdou. V posledních letech ale finanční tlaky zapříčinily, že mnoho firem nabízí skupinový program stále více také zaměstnancům na manažerských pozicích. Skupinový outplacement přináší výhody také samotným klientům. V tomto ohledu se Pickman odkazuje na průzkum Amundson a Borgen, kteří zjistili, že skupinový outplacement pomáhá klientům porozumět názorům ostatních lidí, rozvíjet dovednosti sociální interakce, naučit se podílet se o své starosti a nápady s ostatními, vidět různé reakce na problémy, obdržet od ostatních podporu a povzbuzení. Existují dva druhy skupinových programů. První z nich je označován jako obecný program. Délka tohoto programu trvá dva až tři dny, ale jsou případy, kdy je program soustředěný do jednoho dne. Konzultant se zaměřuje na sebehodnocení klientů, přípravu životopisu, přípravu na pohovor, techniky hledání pracovního místa a přípravu na jednání o platu. Vedle obecného programu jsou nabízeny skupinové programy více zaměřené na efektivní hledání pracovního uplatnění. Tyto skupiny jsou známé pod různými názvy, jako jsou skupiny zaměřené na pracovní trh, pracovní týmy, pracovní kluby nebo týmy přeměny. Význam těchto skupin je založen na myšlence, že více lidí může hledat práci efektivněji jako členové týmu. Při formování takových

skupin je třeba zvážit několik bodů. Výběr jejích členů je prvním z nich. Pozornost by měla být soustředěna na úroveň pozic a na profil klientů. Základem aktivit skupiny je společné řešení problémů, brainstorming, předávání zkušeností jednotlivých účastníků, trénink k tématům souvisejícím s hledáním zaměstnání vedený konzultantem (Matisová, 2008, s. 23 – 24).“

Obě formy, jak individuální, tak i skupinová, mají své výhody a nevýhody, je třeba volit podle konkrétních potřeb uvolňovaného pracovníka, na základě toho poté i podle služeb, které pro něj budou vhodné, podle časových a v neposlední řadě i finančních možností.

3.1 Historie outplacementu

Počátky outplacementu spadají do období po druhé světové válce, kdy se američtí vojáci se vrátili z bojů a potřebovali pomoc s hledáním zaměstnání a s uplatněním předválečných a válečných zkušeností. Původní pracovní pozice (často ve výrobních podnicích a těžebním průmyslu) zanikaly kvůli technologickému výzkumu a vývoji. Vojáci potřebovali podporu v hodnocení svých předešlých pracovních zkušeností a převedení je do současné pracovní terminologie, v psaní životopisu a hledání nového zaměstnání (Redstrom-Plourd, 1998, s. 1).

Do komerční sféry se outplacement dostal počátkem šedesátých let. Haldane využil své zkušenosti s prací s válečnými veterány a založil na východním pobřeží USA několik poboček firmy, která pomáhala lidem hledat práci. V té samé době se také objevily první projekty, které se zabývaly celými organizacemi (Redstrom-Plourd, 1998, s. 2). Na přelomu 60. a 70. let se outplacement začal využívat jako reakce na rostoucí počet propuštěných

manažerů, kteří byli zaměstnáni u jedné společnosti např. až dvacet let (Gribble, Miller, 2009, s. 19). V 80. letech se na americkém trhu pohybovalo už asi padesát firem, které se zabývaly outplacementem a dohromady vykazovaly zisk asi 80 miliónů dolarů. V roce 1988 už bylo v tomto odvětví více než 200 organizací (Redstrom-Plourd, 1998, s. 2).

Díky růstu outplacementového odvětví vyplynula potřeba ustanovit organizaci, která by podporovala zájmy organizací v tomto oboru. Roku 1982 byla založena asociace AOCF (The Association of Outplacement Consulting Firms). Vypracovala etický kodex, standardy profesionální praxe a definovala kritéria přijetí. Dále se asociace zaměřila na tvorbu a ochranu image svých členů a působila jako zprostředkovatel výměny informací, know-how (Redstrom-Plourd, 1998, s. 2). V roce 1990 se konalo první setkání asociace IAOP (International Association of Outplacement Professionals), která sdružovala odborníky zabývající se outplacementem. Postupně se obě asociace rozrůstaly, rozšířily svou působnost i na další služby kariérového poradenství a i kvůli tomu se přejmenovaly na ACF International (Association of the Career Firms) a ACP International (Association of Career Professionals International). V roce 1994 byl za podpory AOCF a IAOP založen Outplacement Institute, který byl základem současného ICC International (Institute of Career Certification International). Souhrnem tedy v oblasti kariérového poradenství a tedy i outplacementu působí tři významné asociace, a to ACF International, ACP International a ICC International (Smith, 2009).

ACF International a ACP International jsou neziskové asociace, které sdružují profesionály a firmy zabývající se kariérním poradenstvím. Jejich cílem je garantovat kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům (Smith, 2009). Členové ACF International se zavazují dodržovat etický kodex, který ochraňuje jak

klienty, tak i organizace samotné. Dále nabízí prostor pro sdílení nových poznatků a informací. Mezi základní poslání patří rozvoj kariérového poradenství, zvyšování povědomí veřejnosti o kariérovém poradenství, dále sledování, shromažďování a šíření poznatků relevantních k oblasti kariérového poradenství, podpora aktivní spolupráce členů v rámci oboru, spolupráce s dalšími organizacemi mimo asociaci – státní i nestátní organizace – a pořádání pravidelných konferencí a diskusních fór (Calfe, LinkedIn, 2009). ACP International plní podobnou funkci ve sdružování profesionálních konzultantů kariérového poradenství. Jak uvádí na svých oficiálních internetových stránkách, jsou názorovým vůdcem a informačním kanálem svých členů. Ti se také zavazují dodržovat standardy, které klientům zaručují kvalitu poskytovaných služeb. Mezi nejdůležitější patří neustálé vzdělávání a zlepšování poskytovaných služeb, dodržování všech platných zákonů, jasné vymezení nabízených služeb odpovídající schopnostem a znalostem člena (členové nabízí pouze takové služby, nástroje, techniky a poskytují materiály, na které mají nárok díky jejich vzdělání a zkušenostem), neklamavá propagace vlastních služeb, šíření výsledků konzultací pouze po předchozím písemném souhlasu klienta, upozornění třetí strany (myšleno např. zaměstnavatele) na reálně hrozící nebezpečí, které klientovi hrozí – nejlépe s jeho souhlasem, pokud je to však nezbytné, tak i bez něj a zákaz nabízení peněz nebo jiné formy úplatků za reference. Tyto principy by měly zaručovat profesionalitu členů ACP international a podporovat rozvoj služeb, které toto odvětví podnikání nabízí (ACP International, 2007). Přijímání členů do ACP international a ACF International zajišťuje ICC International. Stanovuje kritéria přijetí, hlídá standardy služeb a etiku jejich poskytování (ICC International, 2009).

Během posledních několika desítek let proběhly na trhu práce velké změny a s nimi se také posunulo využití a vůbec pojetí outplacementu jako služby, která má pomoci se na trhu práce znovu uplatnit. Typické využití se v současnosti výrazně liší od toho, jaké bylo obvyklé pro 70. léta 20. století. Oproti minulosti, kdy byl outplacement využíván pro manažery s věkem okolo 40 let, kteří byli u organizace zaměstnání nezřídka i přes deset let, je dnes profil typické skupiny jiný. Dnes lidé mění zaměstnání daleko častěji, je tedy třeba důkladně zjišťovat, jaké schopnosti využijí při hledání nového uplatnění (Gribble, Miller, 2009, s. 19). Aby měl outplacement větší šanci dosáhnout svých cílů, musí být tedy daleko komplexnější a individualizovaný, šitý na míru oproti programům, se kterými jsme se mohli setkávat v minulosti.

3.2 Služby poskytované v rámci outplacementu

Základní službou v rámci outplacementu je pomoc s hledáním nového zaměstnání. Některé organizace mají zpracován svůj vlastní program outplacementu a realizují ho sami. Jiné využívají služeb outplacementových společností, v České republice nejčastěji personální agentur, které pracují s databázemi volných pracovních pozic, nebo přímo asistují při samotném hledání místa ještě před termínem ukončení zaměstnaneckého poměru (Kleibl, 2001, s. 54). Při hledání nového zaměstnání mohou zaměstnavatelé také spolupracovat s úřady práce, poradenskými společnostmi, se svými dodavateli, se zákazníky či s organizacemi ze společných asociací (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 798). Některé organizace ve snaze najít svým zaměstnancům nové uplatnění zakládají veřejné internetové portály, na kterých je lze oslovit s nabídkou pracovní pozice. Příkladem takové organizace je ČSA. Na svých stránkách zveřejnili přehled zaměstnaneckých pozic, které jsou k dispozici. K pozicím jsou uváděny stručné popisky se základními kvalifikacemi a kompetencemi. Na stránce je i kontaktní formulář,

přes který je možné spojit se s personalistou a nabídnout zaměstnancům ČSA možné uplatnění (Czech Airlines j.s.c., 1998).

Kromě pomoci při hledání nového uplatnění poskytují organizace propouštěným zaměstnancům nejrůznější výhody, které jim mají ulehčit situaci. Zaměstnanci tak například mohou zdarma využívat provizorní kancelář vybavenou telefonem, faxem, kopírkou, tiskárnou a počítačem, aby mohli komunikovat s potencionálními zaměstnavateli. Často mají k dispozici vzdělávání a tréninky, které je učí psát životopisy, motivační dopisy, jak se chovat jako uchazeč o zaměstnání nebo jak využívat kontakty, aby zvýšili své šance na nalezení nového zaměstnání nebo celkově nového směru jejich kariéry. Výjimkou nebývá ani možnost využít psychologického a právního poradenství. Za samostatnou část lze potom považovat služby kariérních poradců a konzultantů. Společnosti využívající outplacement mohou svým zaměstnancům poskytovat všechny z uvedených možností, většinou však poskytují pouze jejich část (Gribble, Miller, 2009, s. 19). Hlavním důvodem bývají zřejmě finance. Ty se značně liší u každého propuštěného zaměstnance, ať už je měřítkem jejich postavení v organizaci, délka jejich zaměstnání v organizaci nebo věk. Stýblo (2005, s. 55) uvádí odhad, že náklady na outplacement se pohybují v rozmezí od 4.000Kč do 100.000Kč. Podle Gribbla a Millera (2009, s. 19) se stejně tak podstatně liší i doba, na kterou je outplacement zaměstnancům poskytován. Můžeme se setkat s programy trvajících několik pouhých hodin, jiné mohou zaměstnanci využívat až do doby, než najdou nové uplatnění, ale existují i organizace, které bývalým zaměstnancům garantují tento servis doživotně.

3.3 Výhody plynoucí z využití outplacementu

Outplacement by měl především zkrátit dobu hledání nového uplatnění propuštěného zaměstnance, ať už se tak stane díky nalezení nového zaměstnání, půjde do předčasného důchodu, stane se dobrovolníkem nebo založí své vlastní podnikání (Gribble, Miller, 2009, s. 19), to však není jedinou výhodou, která z této služby může plynout. Pokud budeme vycházet z cílů outplacementu, které uvádí Prajzler (2005, s. 16) můžeme rozdělit výhody do třech skupin podle toho, kdo z nich může těžit:

a) Podpora propouštěným zaměstnancům:

Prajzler (2005, s. 16) záměrně užívá slovo podpora, protože dle něj cílem této služby není pouze předat klientům partikulární informace, například o trhu práce nebo o způsobech sebe prezentace, ani sehnat jim nové pracovní místo. Hlavním cílem má být, aby se klienti naučili orientovat a pohybovat se na trhu práce samostatně, naučili se vyhledávat a použít potřebné informace a aktivně si nové pracovní místo vyhledat. Zároveň je účelem outplacementu poskytnout propouštěnému zaměstnanci psychickou podporu za účelem zmírnění obtížné životní situace.

b) Zmírnění negativního efektu, kteří ve společnosti zůstávají:

Propouštění znamená nejistotu situaci, která může mít horší vliv na zaměstnance než propouštění. Je tedy nezbytné ji dobře, jednoznačně a transparentně komunikovat i vně firmy. Součástí této komunikace může být i proces outplacementu. Pokud organizace pečuje o pracovníky, které je nucena propustit, ukazuje tím zájem o tyto lidi, snahu pomoci v obtížné situaci a oceňuje práci, kterou pro společnost doposud vykonali. To samozřejmě dobře

působí i na ty zaměstnance, kteří dále ve společnosti zůstávají. Ti mají možnost ubezpečit se o zájmu firmy o své zaměstnance a o tom, že se jim v případě, kdy by je propouštění v budoucnu také postihlo, dostane stejné podpory (Prajzler, 2005, s. 17). Nicméně nelze předpokládat, že outplacementem a vhodnou komunikací eliminujeme strach z propouštění zcela. Komunikace a vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem je založená na vztahu, který je třeba dlouhodobě budovat.

c) Udržení obrazu společnosti jako spravedlivého a perspektivního zaměstnavatele:

To, že budeme o své zaměstnance pečovat a propuštěným poskytneme outplacement, má určitý efekt vně organizace. Způsob, jakým budeme s propuštěnými pracovníky zacházet, se samozřejmě značnou měrou odráží v tom, jak budou tito lidé v budoucnu o svém bývalém zaměstnavateli referovat. Zájem o jejich situaci a snaha pomoci spolu s redukcí negativních pocitů spojených s propouštěním se společností, které do této podpory, vrací i v této podobě (Prajzler, 2005, s. 17).

4 Kariérové poradenství

„Definice kariérového poradenství existuje celá řada. Materiál OECD Analýza strategií kariérového poradenství (Career Guidance Policy Review) je definuje jako „služby a aktivity zaměřené na pomoc jednotlivcům libovolného věku a v jakékoli fázi jejich života při výběru jejich školního a odborného vzdělávání a zaměstnání a při zvládnutí jejich profese“. Tato definice rovněž pokrývá zpřístupňování informací o trhu práce a o možnostech vzdělávání a zaměstnání pomocí sběru a systematizace těchto informací a zajištěním jejich dostupnosti tehdy a tam, kde je lidé potřebují. Zahrnuje také pomoc lidem při úvahách o jejich přáních, zájmech, kompetencích, osobnostních vlastnostech, kvalifikacích a schopnostech a jejich sladění s dostupnými možnostmi vzdělávání a zaměstnání (Hansen, 2007, s. 1).“

„Činnosti kariérového poradenství v zemích s vyššími příjmy lze zařadit do pěti oblastí:

1. Kariérové informace – veškeré informace potřebné k plánování, získání a udržení si zaměstnání, ať již placeného nebo dobrovolného. Sem spadají (ne však výlučně) informace o zaměstnáních, dovednostech, kariérových postupech, studijních příležitostech, trendech a podmínkách trhu práce, vzdělávacích programech a možnostech, vzdělávacích a školicích institucích, vládních a nevládních programech a službách a pracovních příležitostech. Tato oblast představuje základ pro všechny další služby kariérového poradenství.
2. Kariérová výchova – je poskytována učiteli, odbornými poradci a jinými komunitními zdroji ve vzdělávacích institucích nebo komunitních organizacích. Pomáhá studentům pochopit jejich motivace a hodnoty a porozumět tomu, jak by mohli prospět společnosti. Poskytuje jim znalosti z

oblasti trhu práce; dovednosti potřebné k volbě školního a odborného vzdělání, životní dráhy a zaměstnání; příležitosti setkat se s komunitními službami a pracovním životem a nástroje pro plánování kariéry.

3. Kariérové poradenství – pomáhá lidem ujasnit si cíle a touhy, porozumět vlastní identitě, činit uvědomělá rozhodnutí či jednat a zvládat změny zaměstnání, ať už plánované nebo neplánované.

4. Zaměstnanecké poradenství – pomáhá lidem ujasnit si své bezprostřední pracovní cíle, poznat pracovní a vzdělávací příležitosti a využívat jich nebo osvojit si potřebné dovednosti pro vyhledání a udržení si zaměstnání (např. sepsání životopisu, vystupování u pohovoru).

5. Zprostředkování práce – hledání volných pracovních míst a doporučení zaměstnanců. Touto činností se často zabývají jak státní organizace, tak soukromé firmy. Služby týkající se pracovního umístění nabízejí svým studentům rovněž některé vysoké školy (Hansen, 2007, s. 1).“

4.1 Kariérové poradenství v kontextu outplacementu

Kariérové poradenství je v této práci záměrně ve zvláštní kapitole, protože toto téma je považováno za stěžejní v rámci celého outplacementu. S tím také souvisí otázka jak chápat vztah kariérového poradenství a outplacementu navzájem. Z hlediska možnosti využití kariérového poradenství je outplacement pouze jednou z oblastí, kde se dá tato služba uplatnit. Na druhou stranu, pokud uvažujeme kariérové poradenství z pohledu služeb, které outplacement z této oblasti čerpá, je možné spatřovat kariérové poradenství za dílčí ale zároveň velmi podstatnou součást služeb, které může outplacement poskytnout. Největší rozdíl mezi kariérovým poradenstvím a outplacementem vidí Prajzler (2004, s. 20) v multilaterální funkci outplacementu, tedy v působení nejenom na propouštěné, ale i na ty, kteří v organizaci po propouštění zůstávají a nakonec i na podnik samotný.

4.2 Kariéra v prostředí neustálých změn

V současné době již nemůže být kariérní poradenství záležitostí pouze rezortů školství anebo práce a sociálních věcí, ale měli by ho poskytovat ve větší míře i zaměstnavatelé a mělo by být k dispozici po celou dobu pracovního života (Vendel, 2008, s. 16). Snad v každé publikaci, která se v současnosti zabývá lidskými zdroji, lze najít téma týkající se dynamiky kariéry. Dnes již není možné spoléhat na celoživotní kariéru u jednoho zaměstnavatele, taková jistota na pracovním trhu pravděpodobně přestává existovat. Avšak Armstrong (2002, s. 218) uvádí i protichůdný názor. Říká, že ve Velké Británii došlo jen k nepatrným změnám v průměrné délce doby zaměstnání. Dle mého názoru žijeme spíše v nestabilním prostředí a možnost ztráty zaměstnání je na denním pořádku. Porozumění vlastnímu směřování kariéry je součástí potřeby celoživotního učení se, která vychází ze změn v technologiích ve většině oborů, se kterými se můžeme na trhu práce setkat. Ve výsledku musí být lidé předem připravení na změny (jednat proaktivně), nikoliv na ně pouze reagovat (Birgün, Kanbur, 2008, s. 62). Navzdory těmto faktům jen málo jedinců si promyšleně a s rozvahou plánuje, buduje a podle potřeb přeorientuje svůj profesní život. Proto záleží na kariérních poradcích a personálních pracovnících, aby pomohli uchazečům o zaměstnání vyhodnotit jejich předešlé profesní znalosti, zkušenosti a schopnosti a na tomto základě analyzovat další kariérní vývoj. To znamená určit, jaké dovednosti, vědomosti a schopnosti si mají osvojit, aby se mohli uplatnit na trhu práce (Vendel, 2008, s. 16).

Na začátku hledání možností kam kariéru směřovat, je vhodné uvědomit si a ujasnit si svůj osobní styl (jaké mám vlastnosti), postoje a hodnoty (co je pro mne důležité), své zájmy (co mě baví) a schopnosti a dovednosti (co můžu dělat nebo co se můžu naučit dělat). Pokud uvažujeme o změně kariéry,

musíme brát také na vědomí i svět, ve kterém žijeme, své okolí. Zjednodušeně je nutné chápat základy ekonomie, znát možnosti trhu práce a vzdělávání a umět rozlišovat mezi volným časem a prací. Hledání práce tedy vyžaduje relativně náročnou přípravu a svým způsobem se nezaměstnaný člověk musí naučit si práci hledat. Musí si navíc uvědomovat, že cílem není zaměstnání získat, ale být v něm i úspěšný a spokojený.

4.2.1 Sebezpoznání jako předpoklad úspěchu

K volbě kariéry mohou pomoci různé testy anebo teorie volby povolání jako jsou teorie osobnosti a pracovního prostředí J. Hollanda, teorie osobního vývoje a klasifikační systém zaměstnání A. Roe, C. McClellandova teorie osobnostních typů, Scheinovy kariérní kotvy anebo teorie osobnosti I. Mayers a K. Briggs (Vendel, 2008, s. 22). Tyto testy a teorie pomáhají pochopit naše hodnoty, vyjadřují naše postoje, ukazují na to, co nás motivuje a do jakého oboru bychom mohli směřovat. Lebo (1997, s. 29) přirovnává sebeznávání ke skládačce, kterou postupně sestavujeme, abychom pochopili sebe. Tato skládačka podle ní obsahuje zájmy, zkušenosti, charakter, schopnosti, ideály, vlastnosti, motivaci, hodnoty a příležitosti. Vychází z předpokladu, že pokud bude člověk znát lépe sebe, bude se umět lépe „prodat“ na trhu práce. Podle Siegela (2007, s. 15) se hledání práce nejvíce podobá podnikatelské činnosti, respektive obchodně reprezentační. Záleží totiž jenom na tom, kdo hledá práci, co pro nalezení nového uplatnění udělá.

Podobně i Gruber (2008, s. 37) v brožurě určené absolventům vysokých škol radí udělat si SWOT⁵ analýzu svých znalostí, dovedností a pracovních zkušeností. Člověk tedy poznává anebo rekapituluje své silné a slabé stránky,

⁵ SWOT analýza je metoda určování slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.

co umí a co ne, v čem je lepší než konkurence a v čem naopak zaostává. Na základě tohoto hodnocení také může určovat svou cenu. Výsledky z této SWOT analýzy je také možné využít při tvorbě životopisu.

4.2.2 Poznávání svého okolí a trhu práce jako předpoklad k nalezení nového uplatnění

Obecně zřejmě nelze s jistotou říci, jaké znalosti o trhu práce jsou třeba, k úspěšnému nalezení uplatnění na trhu práce. Nicméně lze alespoň nastínit základní faktory, které zde hrají roli.

Předně je dobré uvědomovat si, jaké *vzdělání* odpovídá oblastem pozic, o které má člověk zájem. Existují sice povolání, u kterých stupeň vzdělání není úplně jednoznačný, většinou je ale vazba mezi povoláním a stupněm vzdělání určitým způsobem daná. Zjednodušeně tedy lze rozdělit povolání mezi ty, které je možné vykonávat s vyučením, s maturitou a vysokoškolským vzděláním. Přitom je nutné brát v úvahu, že některá se nutně pojí s vysokoškolským vzděláním, např. právník, filozof, matematik nebo přírodovědec, jiná povolání je možná vykonávat jak s vysokoškolským, tak i se středoškolským vzděláním, avšak na rozdílných úrovních. Do této kategorie je možné zařadit např. techniky, učitele nebo úředníky. Ve všech třech kategoriích můžeme nalézt pracovníky ze sektorů zdravotnictví a zemědělství. Lidé s vyučením se nejčastěji uplatňují v kategoriích, jako jsou např. řemeslníci, obsluha strojů a zařízení nebo pracovníci ve službách (NÚOV, 2007). Ke konkrétním povoláním lze dohledat příslušnou kvalifikaci na stránkách Integrovaného systému typových pozic, v kartotéce typových pozic (Integrovaný systém typových pozic, 1999).

Mezinárodní organizace práce (ILO) zavedla normu klasifikace povolání. Ta dělí povolání do 9 základních skupin, jejichž třídícím kritériem je určitá kombinace charakteru pracovní činnosti, úrovně vzdělání a profesního zaměření, viz příloha B.

Podrobnější členění, které je přizpůsobené podmínkám České republiky, lze dohledat na webových stránkách Českého statistického úřadu. Tato kategorizace slouží ke statistickým účelům, zejména v oblasti nezaměstnanosti (Český statistický úřad, 2007). Může však také pomoci v přehledu a orientaci na trhu práce. Lze z ní získat přehled, jaké pozice typově trh práce může nabídnout, jaké vzdělání je orientačně potřebné a na základě toho usoudit, zda se se současným vzděláním může daná osoba o pozici ucházet nebo si bude muset své vzdělání doplnit.

Dalším faktorem, který spadá do znalostí trhu práce, je povědomí o formách pracovních poměrů. Česká legislativa je však v této oblasti mírně matoucí a nepřehledná. Snad nejlepší přehled o tom, jak dělit trh práce podle způsobů příjmu, může podat Zákon o daních z příjmu. Pro účely této práce je ale nutné situaci mírně zjednodušit a rozlišovat pouze mezi pracovníky a podnikateli. Za pracovníky budeme považovat osoby v pracovním poměru a osoby, které pracují na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Jako podnikání budeme brát všechny ostatní možnosti.

Lebo rozlišuje v současných organizacích tři skupiny pracovníků, podle jejich vztahu k podniku a naopak. První tvoří kmenoví zaměstnanci, kteří jsou s organizací v pracovním poměru. Právě tito pracovníci určují hlavní strategii organizace včetně plánů a cílů. Vytváří právě to, co je pro organizaci jedinečné a odlišuje jí od konkurence. Do druhé skupiny spadají pracovníci sjednávání na různé druhy smluv. Většinou jsou placeni za odvedenou práci,

nedostávají časovou mzdu. Poslední obvyklou skupinou jsou dočasní pracovníci, kteří jsou najímáni a uvolňováni podle aktuálních potřeb. Jedná se zejména o projektové pracovníky (Lebo, 1997, s. 80).

4.2.3 Kde hledat zaměstnání

Jestliže člověk hledá nové uplatnění, musí být v kontaktu s mnoha dalšími lidmi, jedná se o kontakty každodenní, náhodné nebo třeba i „přes své známé“. Tito lidé jsou sociální sítí, která nové uplatnění pomáhá najít, proto je užitečné si informace o svém okolí uspořádat. Lebo (1997, s. 198) doporučuje tzv. metodu mapování⁶. Dále je vhodné získávat informace z oboru, např. od pracovníků, kteří v něm působí, z odborných časopisů či z nejrůznějších konferencí a fór. Sociální síť je možné rozčlenit na přátele a rodinu a hledat mezi nimi ty, kteří mohou mít užitečné kontakty. Další, z tohoto hlediska, zajímavou skupinou jsou lidé s rozsáhlou sociální sítí, jako jsou například doktoři, právníci, makléři, bankéři, učitelé, headhuneři, politici a další. Celkově je možné zaměřit se i na různé organizace, ať už církevní, politické, profesní nebo zájmové. Samozřejmě je nutné kontakty umět využít. Současné průzkumy naznačují, že alespoň u čerstvých absolventů škol v České republice tomu tak je. Podle Národního ústavu pro odborné vzdělávání najde uplatnění přes své přátele a rodinu až 40% absolventů (DNES, 25. 3. 2010, str. 6C). Podle Lebo (1997, str. 201) jsou pryč doby, kdy si stačilo vybrat deset inzerátů, zaslat životopis a touto cestou poté získat pět pracovních nabídek. Dnes je potřeba být vidět a tedy i něco pro to udělat. Není třeba se stydět, za to že člověk nemá práci, naopak je dobré ukázat, že je opět na trhu práce. Není třeba bát se oslovovat co nejvíce lidí ve svém okolí s poptávkou práce.

⁶ Metoda mapování spočívá v utvoření si sítě svých kontaktů, které mohou vést k nalezení nového zaměstnání nebo mají další kontakty, které opět mohou vést k nalezení nového zaměstnání. Cílem je mezi těmito lidmi najít cestu do zaměstnání v oboru, který uchazeč o zaměstnání preferuje.

Mimo vlastní sociální sítě je možné využít těchto zdrojů:

- inzerce v tištěných médiích;
- inzerce na internetových portálech práce;
- v personálních agenturách a v organizacích poskytujících agenturní zaměstnávání;
- přes známé;
- přímým oslovováním společností;
- přes školy, na kterých se daný obor vyučuje (jestliže je nepočítáme do sociální sítě);
- úřady práce;
- networking na internetu, např. profesní skupiny v sociální síti LinkedIn nebo Facebook.

4.2.4 Sebe prezentace

Sebe prezentace je jednou z nejdůležitějších aktivit během hledání nového zaměstnání, měla by se zakládat na sebepoznání a znalosti podmínek trhu práce. Jde vlastně o marketing, kdy se člověk snaží prodat sám sebe. Základem je dobře sestavený životopis, který je vždy doplňován vhodně formulovaným motivačním dopisem a samozřejmě po praktické stránce nelze vynechat prezentační dovednosti, které člověk využije při osobním pohovoru. Cílem je vybrat takové informace, které posluchače či čtenáře zaujmou, zároveň je třeba volit patřičný formát. Atraktivní portfolio (životopis, motivační dopis a další informace během pohovoru) musí dokázat, že je uchazeč o práci pro danou pozici vhodný a jeho přijetí bude pro organizaci přínosem (Lebo, 1998, str. 113 – 115).

Už životopis je vhodné psát na míru pozici, o kterou má uchazeč zájem. Sestavení životopisu na míru znamená výběr relevantních informací o

předchozí profesní praxi, znalostech, dovednostech, schopnostech, úspěších, vzdělání a zájmech. Motivační dopis by neměl opakovat fakta z životopisu, ale propojovat údaje z něj s cíli a motivací uchazeče. I na osobní pohovor je samozřejmě nutná důkladná příprava. Několik dní po zaslání motivačního dopisu a životopisu by mohl následovat telefonát, kde si uchazeč o zaměstnání ověří, že oba dokumenty v pořádku dorazily, jestli není třeba nic doplnit z jeho strany, a ideálně se dohodne na datu osobní schůzky se zástupcem potencionálního zaměstnavatele.

Příprava na osobní pohovor nebo výběrové řízení neznamena pouze přípravu sebereprezentace, ale také zjistit alespoň základní informace o organizaci, u níž se o místo člověk uchází. Vhodné je získat povědomí o produktech a službách, které nabízí, o firemní kultuře, o plánech do budoucna, o finančním stavu a postavení na trhu. Ideálními zdroji informací jsou webové stránky, odborné časopisy, brožury vydávané organizací, reference od zaměstnanců či klientů organizace (Gruber, 2008, 49).

Existují typové otázky, které lze během pohovoru očekávat, není tedy od věci mít připravené alespoň přibližné odpovědi a argumenty. Stručný přehled těchto nejběžnějších otázek lze nalézt v příloze C. Kromě těchto obecnějších dotazů se může zástupce organizace ptát na nejrůznější modelové situace a zjišťovat, jak by je uchazeč teoreticky řešil, také se může ptát na metody práce, na cíle či obavy. Jsou také některé otázky, které by při pohovoru neměly zaznít, přestože se tak v praxi zřejmě děje. Podle Zákoníku práce (Česká republika, Zákon č. 262/2006, Zákoník práce, § 1) jde o otázky, které by mohly vést k diskriminaci na základě pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo

jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů.

Od uchazeče o zaměstnání se také do jisté míry očekává, že se bude blíže zajímat o pracovní pozici, bude se ptát na firemní kulturu, na výhody, které společnost nabízí nebo na plány do budoucna. Pokud se nezmiňuje tazatel, je možné se ptát na platové podmínky.

Typy výběrových pohovorů je dle Kocianové (2010, s. 101 – 102) možné odlišit podle počtu zúčastněných uchazečů na individuální rozhovor (uchazeč a tazatel), výběrový panel (uchazeč a dva a více tazatelů – zpravidla se účastní přímý nadřízený, personalista), výběrovou komisí, která se odlišuje od panelu svou formálností, na skupinový pohovor (skupina uchazečů a jeden či více tazatelů). Každý z těchto typů má své výhody i nevýhody i pro uchazeče, je tedy vhodné se předem informovat a přizpůsobit tomu vystupování během pohovoru.

Výběrový pohovor lze přirovnat k obchodnímu jednání, kde uchazeč o zaměstnání vystupuje v roli prodejce, který se snaží prodat sám sebe, a tazatel je v roli kupujícího, který si zpravidla vybírá. Ovšem je třeba zdůraznit, že postavení obou stran je zcela rovnocenné a že také uchazeč se na základě pohovoru rozhoduje, zdali v případě, že bude na požadovanou pozici zaměstnavatelem vybrán, nabídku přijme.

5 Závěr

Dle mého názoru bychom mohli outplacement rozčlenit na tři spolu související části, které dohromady dávají komplexní program na podporu propouštěných zaměstnanců i organizací, které chtějí nebo jsou nuceny zaměstnance propouštět.

První částí outplacementu je uvolňování zaměstnanců. V jeho rámci lze tuto personální činnost charakterizovat jako plánovitý proces, který má za cíl redukovat počet nadbytečných zaměstnanců bez toho, aby propouštějící organizace ztratila na své pověsti, aby neklesala výkonnost jejích zaměstnanců, aby nepřišla o klíčové zaměstnance a předešla dalším negativním vlivům, které by potencionálně mohly ohrozit její fungování.

Druhou částí jsou outplacementové služby samy o sobě. Tyto služby mají napomoci propouštějícím organizacím snižovat nepříznivé důsledky propouštění a hlavně podpořit propouštěné zaměstnance. Organizace využívající tento nástroj mohou navenek i dovnitř demonstrovat, že jim na vlastních zaměstnancích záleží. U vlastních pracovníků tak zvyšují loajalitu a tím i stabilitu. S tím je spojené nejenom udržení klíčových zaměstnanců, talentů, podnikového či firemního „know how“, ale také šetření nákladů na další nábor, výběr, přijímání a školení nových zaměstnanců. Navenek může organizace outplacementem podpořit svou image u potencionálních uchazečů o práci, u dodavatelů, zákazníků, partnerů a dalších subjektů.

Za třetí část outplacementu považuji kariérové poradenství. Jeho cílem v rámci outplacementu je zajištění podpory pro propouštěné zaměstnance, ať už pro pokračování kariéry jako zaměstnance, tak i založení vlastního podnikání.

Kariérní poradenství záměrně vyčleňují od ostatních outplacementových služeb jako specifickou oblast, kterou považují za natolik zásadní, že by měla stát samostatně. Jeho důležitost spočívá pomoci nalézt novou kariéru, která by odpovídala představám, schopnostem a možnostem člověka, který tuto službu využívá.

Zmíněné tři části dávají dohromady proces, kterým si propouštěný zaměstnanec projde do doby, než nalezne nový směr kariéry (opět se stane zaměstnancem nebo začne podnikat), pokud je outplacementový program komplexní. Nelze si však nepřipouštět, že organizace, které jsou nuceny propouštět, se obvykle do určité míry potýkají s finančními potížemi, které jim nedovolují plně využít potřebných služeb. Možná i proto by měl být outplacement součástí finančního plánu organizace, která se chystá propouštět. Na celý soubor popsaných služeb je nutné pohlížet jako na strategickou investici, která se bude v budoucnosti navracet v podobě důvěry v organizaci.

6 Soupis bibliografických citací

ACP International. *Ethics & Standards* [online]. c2007 [cit. 2009-12-29]. Available from www: <http://www.acpinternational.org/main/AboutEthics.aspx>.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. [s. l.]: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

CALFE, Celeste. *LinkedIn: Association of Career Firms North America* [online]. c2009 [cit. 2009-12-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=2337466>>.

CASCIO, Wayne F. Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive* [online]. 2005, vol. 19, no. 4 [cit. 2009-12-09], s. 39-50. Dostupný z WWW: <<http://www.nwcor.com/NWCOR/Content/Readings/Chapter%206-Layoffs-%20Cascio%20in%20Classic%20AME.pdf>>. ISSN 0896-3789.

COLE, G. A. *Personnel management: theory and practice*. 2nd edition. London: DP Publications Ltd., 1988. 492 s. ISBN 1-870941-160.

Czech Airlines j.s.c., *Vyberte si z nejlepších zaměstnanců na trhu* [online]. c1998 [cit. 2009-12-30]. Available from www: <<http://csa.jobs.cz/outplacement/volni-zamestnanci.html#b2>>.

Česká republika. *Zákoník práce*. 2006, částka 262, 107 s.. Dostupný také z WWW: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>>.

Český statistický úřad [online]. Praha: 2010, 15.11. 2007 [cit. 2010-03-09]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_%28kzam_r%29>.

DORIO, Marc A. *Staffing Problem Solver: For Human Resource Professionals and Managers*. New York: Wiley, 1994. 288 s. ISBN 978-0-471-00630-5.

GANDOLFI, Franco. Learning from the past: Downsizing lessons for managers. *Journal of Management Research* [online]. 2008, vol. 8, is. 1 [cit. 2009-12-07], s. 3-17. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=3&sid=7726ad54-df71-4640-8924-b9929858b3b8%40sessionmgr12&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=31805653>>. ISSN 0972-5814.

GRIBBLE, Lynn, MILLER, Peter. Employees in outplacement services: Do they really get the help that is needed. *Australian Journal of Career Development*. 2009, vol. 18, is. 3, s. 18-28. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=6&sid=dd6cbf6f-f2d0-4448-80ad-f1c4cb9a3aa5%40sessionmgr114>>.

GRUBER, Jan. *Dveře do profesního života*. 1. Turnov: Medicomp, 2008. 83 s. ISBN 978-80-254-1662-4.

HANSEN, Ellen. *Kariérové poradenství: Příručka pro země s nízkými a středními příjmy* [online]. 1. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT, 2007 [cit. 2010-03-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroguidance.cz/cz/publikace-euroguidance/karierove-poradenstvi-prirucka-pro-zeme-se-strednimi-a-nizsimi-prijmy.html>>. ISBN 9788090400528.

HOVORKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem* [online]. Praha, 2005. 133 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Dostupné z WWW: <http://digitool.is.cuni.cz:1801/view/action/singleViewer.do?dvs=1270747872907~639&locale=cs&side_by_side=false&DELIVERY_RULE_ID=7&search_terms=SYS%20=%20000010687&adjacency=N&application=DIGITool-3&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true>.

HOVORKOVÁ, Kateřina. Má vyšší školu, je u soustruhu. DNES, 25. 3. 2010, str. C6

ITBIZ.cz [online]. 7. 5. 2008 [cit. 2010-02-27]. Outplacement: jak zvládnout propouštění zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.itbiz.cz/outplacement>>. ISSN 1802-1581.

ICC International. *About ICC International* [online].c2009 [cit. 2009-12-29]. Available from www: <<http://www.careercertification.org/about.html>>.

Integrovaný portál MPSV: Zaměstnanost [online]. 2007, 15.2. 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se>.

Integrovaný systém typových pozic: Kartotéka typových pozic [online]. 1999, [cit. 2010-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act>>.

KANBUR, Fatih; BIRGÜN, Semra. *Application Of The Outplacement Model "FATRA" To TAF PMS 2010 Concept. JOURNAL OF AERONAUTICS AND SPACE TECHNOLOGIES* [online]. 2008, 3, 3, [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: <http://www.hho.edu.tr/hutendergi/2008Ocak/9_KANBUR_BIRGUN.pdf>. ISSN 1304-0448.

KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

JOSEF, Koubek. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. A doplň. vyd. Praha: Management press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBOVIC, Miroslav. *Společenská zodpovědnost firem* [online]. Praha, 2009. 83 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Dostupné z WWW:

<http://digitool.is.cuni.cz:1801/view/action/nmets.do?DOCCHOICE=93522.xml&pds_handle=942010959392012192010459399&dvs=1270799985466~12&locale=cs&search_terms=SYS%20=%20000014554&adjacency=N&DELIVERY_RULE_ID=5&usePid1=true&usePid2=true>.

LEBO, Fern. *Your outplacement handbook : Redesigning your career*. Delray Beach (FL) : St. Lucie Press, 1997. 224 s. ISBN 1-57444-029-2.

JAROŠOVÁ, Andrea, LICHÁ, Klára. Služba jako poslání. *Kariéra speciál* [online]. 2008 [cit. 2009-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-23059750-sluzba-jako-poslani>>. ISSN 1213-7693.

LIVIAN, Yves Frédéric, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ, 1997. ISBN 80- 86009-19-X.

MAKOVSKI, Dawid; STEINEROVÁ, Magdaléna. *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Brno: ASPRA a.s., 2008 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <http://www.blf.cz/doc/brozura_CSR_web_CZ.pdf>.

MATISOVÁ, Michaela. *Outplacement* [online]. Praha, 2008. 85 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Dostupné z WWW: <http://digitool.is.cuni.cz:1801/view/action/singleViewer.do?dvs=1270577534748~769&locale=cs&side_by_side=false&DELIVERY_RULE_ID=7&search_terms=SYS%20=%20000003244&adjacency=N&application=DIGITOOL-3&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true>.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: Nakladatelství H & H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

NÚOV : *eKariéra - Studium po webu* [online]. Praha: 2007 [cit. 2010-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://comenius3.rentel.cz/kurzy/orsp/000/kurz.nsf?Open>>.

PRAJZLER, Tomáš. *Outplacement jako forma personálně psychologické pomoci propouštěným zaměstnancům* [online]. Praha, 2004. 150 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Dostupné z WWW: <http://digitool.is.cuni.cz:1801/view/action/singleViewer.do?dvs=1270753135059~51&locale=cs&side_by_side=false&DELIVERY_RULE_ID=7&search_terms=prajzler&adjacency=N&application=DIGITOOL-3&frameId=1&usePid1=true&usePid2=true>.

REDSTROM-PLOURD, Martha A. *A history of the outplacement industry 1960-1997: From job search counseling to career management, a new curriculum of adult learning*. Blacksburg (Virg.), 1998. 149 s. Virginia Polytechnic Institute and State University. Dizertační práce. Dostupný z WWW: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-31898-152246/unrestricted/Final_Dissertation.pdf>.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: Rady a tipy pro uchazeče*. 2. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2048-7.

SIMON, Donald R.. *Outplacement: Meeting Needs, Matching Services*. *Training & Development Journal*, 1988, vol. 42, is. 8, s. 52-53. Dostupný za WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=102&sid=34a38224-305b-470e-ada0-57f72fe1aaf8%40sessionmgr11>>. ISSN 00410861.

SMITH, Don. *History of ICC International: Origin and Purpose of the Institute of Career Certification International* [online]. c2009 [cit. 2009-12-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.careercertification.org/history.html>>.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika*. Praha: ASPI, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

VENDEL, Štefan. *Karéerní poradenství*. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-1731-9.

WILKINSON, Adrian. Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing? : Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability. *TQM Journal*. 2005, 16, 8/9, s. 1079-1088. Dostupný také z WWW: <<http://web.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/ehost/detail?vid=6&hid=119&sid=227683fd-d2a5-4c40-8f61-75d93dd6f2aa%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=18685066>>. ISSN 1478-3363.

7 Bibliografie

www.jobs.cz

www.prace.cz

www.jobpilot.cz

www.frcommunications.com

8 Přílohy

Příloha A

Zápis výstupního pohovoru:

Jméno zaměstnance:

Rozhovor vedl:

Nadřízený:

Datum nástupu do zaměstnání:

Pracoviště:

Datum rozhovoru:

1. Jaký je důvod Vašeho odchodu?
2. Co bychom mohli udělat proto, abyste u této společnosti zůstal?
3. Jak byste celkově zhodnotil naši společnost?
4. Jak byste ohodnotil naši společnost dle následujících kritérií (od jedné do desíti, jedna je nejhorší):
 - a. Plat
 - b. Zaměstnanecké výhody
 - c. Nadřízení
 - d. Vzdělávání
 - e. Možnost kariérního rozvoje
 - f. Možnost zvyšovat výkon
 - g. Řízení jakosti (TQM)
 - h. Zacházení se zaměstnanci
5. V čem by se naše společnost mohla zlepšit?

Příloha B

Klasifikace typů zaměstnání podle ILO

1. vedoucí a řídicí pracovníci – ministři, ředitelé, náměstci, vyšší vedoucí pracovníci;
2. vědečtí a odborní duševní pracovníci – vědci, výzkumní pracovníci, projektanti, konstruktéři, architekti, programátoři, poradci, právníci, lékaři, učitelé, umělci apod.;
3. techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci a pracovníci v příbuzných oborech – technici a odborní pracovníci ve strojírenství, elektrotechnice, stavebnictví, chemii, textilu a oděvnictví, dřevařství, polygrafii, potravinářství, dopravě, ve zdravotnictví (ne lékaři, ale sestry, laboranti apod.), ve výchově a vzdělávání (ne učitelé s vysokou školou, ale vychovatelé, učitelky v mateřské škole apod.), u policie, v sociálním zabezpečení apod.;
4. nižší administrativní pracovníci – nižší úředníci, tajemníci, sekretářky apod.;
5. kvalifikovaní pracovníci ve službách a obchodě – prodavači, kadeřníci, kosmetičky, průvodci, astrologové apod.;
6. kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a příbuzných oborech - kromě obsluhy strojů a zařízení – farmáři, chovatelé dobytka dalších hospodářských zvířat, zahradníci, rybáři apod.;
7. řemeslníci a kvalifikovaní dělníci - kromě obsluhy strojů a zařízení – zedníci, pokrývači, malíři, instalatéři, truhláři, kováři, nástrojaři, zámečníci, svářeči, mechanici, opraváři, seřizovači, keramici, skláři, obuvníci, krejčí, tiskaři, pekaři, řezníci, cukráři, umělečtí řemeslníci apod.;

8. obsluha strojů a zařízení – dělníci obsluhují stroje, zařízení i automatické linky v nejrůznějších průmyslových provozech, např. soustružníci, frézaři, provozní chemici, gumaři, plastikáři, zpracovatelé papíru, šičky apod.; také sem patří např. řidiči, jeřábníci, bagristé, lodní posádky apod.;
9. pomocní a nekvalifikovaní pracovníci – kopáči, uklízečky, hlídači, vrátní, šatnáři, vyhazovači, pomocní nekvalifikovaní dělníci v průmyslových i obchodních provozech, na stavbách, v zemědělství apod. (NUOV, 2007).

Příloha C

Přehled otázek, které lze očekávat u osobního pohovoru (Lebo, 1997, s. 184):

- Proč jste se rozhodl/a stát se(doplňte zaměstnání)?
- Proč jste si vybral/a tento typ studia na(doplňte název vzdělávací instituce)?
- Jaké byly Vaše oblíbené předměty během studia a proč?
- Co Vás přimělo reagovat na inzerát na tuto pozici?
- Jak se uplatní Vaše předchozí pracovní zkušenosti při práci v této společnosti?
- Jaké jsou Vaše nejvýraznější silné a slabé stránky?
- Jaké Vaše vlastnosti, myslíte, budou nejdůležitější při práci u této společnosti na pozici (doplňte název pozice)?
- Myslíte, že Vaše úspěchy ze školy budou souviset s pracovním výkonem? Proč ano nebo ne?
- Jaká oblast trhu Vás nejvíce zajímá?
- Co očekáváte od svého zaměstnavatele?
- Na jaké pozici očekáváte, že budete za několik let?
- Chcete doplnit něco, co nebylo řečeno během rozhovoru nebo nebylo uvedeno v životopise?
- Jaké jsou Vaše finanční představy?
- Jaký byl důvod Vašeho odchodu z posledního zaměstnání?

Kocianová (2010, s. 106 – 107) řadí otázky z výběrových pohovorů do několika skupin:

- Zájem uchazeče o místo, odborná praxe a předcházející zaměstnání uchazeče.
- Vedení lidí.
- Poznání osobnostních kvalit a postojů uchazeče (vztah k lidem, přístup ke spolupráci).
- Sebehodnocení.
- Obsazovaná pracovní pozice.