

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské prezenční studium  
2007-2010

Anna Balková

Outplacement – využití outplacementu při uvolňování  
zaměstnanců

Outplacement – Use of Outplacement in Releasing of Employees

Bakalářská práce

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

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

V Praze dne 1. 4. 2010

Podpis:

Anna Balková

## Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí své bakalářské práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za vstřícnost, poskytnutou podporu a cenné připomínky.

## OBSAH

<b>0</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>UVOLŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>9</b>
1.1	NADBYTEČNOST A HROMADNÉ PROPOUŠTĚNÍ.....	11
1.1.1	Příčiny nadbytečnosti.....	11
1.1.2	Prevence a eliminace nadbytečnosti .....	13
1.1.3	Výběr pracovníků k propouštění z důvodu nadbytečnosti .....	14
1.2	DŮSLEDKY PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	16
1.2.1	Dopady na propouštěné.....	16
1.2.2	Dopady na organizaci a její zaměstnance .....	17
1.3	PRÁVNÍ RÁMEC UVOLŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	18
1.3.1	Způsoby ukončení pracovního poměru.....	19
1.3.2	Hromadné propouštění.....	22
1.3.3	Odstupné.....	23
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA OUTPLACEMENTU</b> .....	<b>24</b>
2.1	OBECNÉ DEFINICE OUTPLACEMENTU .....	24
2.2	CÍLE OUTPLACEMENTU.....	25
2.3	OBSAH OUTPLACEMENTU .....	26
2.4	FORMY OUTPLACEMENTU.....	27
2.4.1	Interní a externí outplacement .....	27
2.4.2	Individuální a skupinový outplacement .....	29
2.4.3	Dlouhodobý a krátkodobý outplacement .....	30
2.5	PROCES OUTPLACEMENTU .....	31
<b>3</b>	<b>HISTORIE OUTPLACEMENTU</b> .....	<b>36</b>
3.1	HISTORICKO-SOCIÁLNÍ KONTEXT .....	36
3.2	POČÁTKY OUTPLACEMENTU .....	39
3.2.1	Bernard Haldane - první outplacementové poradenství.....	40
3.2.2	Saul G. Gruner - 60. léta .....	41
3.2.3	Další vývoj.....	42

3.3	PROFESNÍ ORGANIZACE OUTPLACEMENTOVÉHO ODVĚTVÍ.....	44
3.3.1	ACF International .....	45
3.3.2	ACP a ICC Interantional.....	46
<b>4</b>	<b>OUTPLACEMENT V ČR .....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ .....</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>60</b>

## **Resumé**

Předkládaná bakalářská práce se soustředí na představení outplacementu jako užitečného nástroje personálního managementu. Vzhledem k úzké provázanosti outplacementu s problematikou uvolňování pracovníků z organizace je první část textu věnována uvolňování pracovníků a možným rizikům, která jsou s tímto spojena. Hlavní část pak pojednává o samotném outplacementu - jeho možnostech, obsahu, formách, průběhu procesu outplacementu i jeho historickém vývoji. Text rovněž seznamuje s výsledky aktuálních zahraničních výzkumů na poli outplacementu a také s výzkumy provedenými v českém prostředí.

## **Annotation**

Presented bachelor thesis focuses on outplacement as a useful tool of a personnel management. In the view of close coherency between outplacement and releasing of employees the first part of the text is devoted to releasing of workers form organizations and describes potential risks that are associated with this. The main part then discusses outplacement itself - its opportunities, content, forms, process of outplacement and its historical development. The text also introduces the results of current international research in the field of outplacement and research carried out in the Czech environment.

## 0 Úvod

V roce 2007 došlo na americkém trhu nemovitostí k hypoteční krizi, která měla dopad i na ostatní sféry ekonomiky nejen v USA, ale i po celém světě, takže se v současnosti hovoří o globální ekonomické krizi.

Z pohledu personálního řízení je v této souvislosti důležitý především vliv krize na trh práce. Krize vedla k pročistění trhu od nestabilních firem, které buďto zkrachovaly, samy odešly z trhu nebo přikročily k drastické redukci nákladů i za cenu uzavření některých svých poboček. Významné omezování rozpočtu se nevyhnulo ani jinak zdravým organizacím, které snižování nákladů zvolily jako prevenci. Výsledkem všech těchto kroků bylo velké propouštění.

Právě výše zmíněné události mě vedly k tomu, abych si jako téma své bakalářské práce zvolila outplacement a jeho využití při propouštění. Cílem této práce je představit outplacement jako užitečný nástroj personálního managementu, který nalézá své opodstatnění právě při řešení situací, kdy je nutné propouštět.

Vzhledem k úzké provázanosti outplacementu s problematikou nucených odchodů, nadbytečností a hromadným propouštěním je první kapitola věnována právě těmto tématům a představuje rizika, která s sebou propouštění nese - jednak pro odcházející pracovníky, jednak pro ty, kteří zůstávají, a pro organizaci samotnou.

Druhá kapitola již podrobněji objasňuje samotný termín outplacement a soustředí se na popis obsahu outplacementového programu, jeho různých forem, průběhu a jeho přínosu pro všechny zúčastněné strany.

Následně navazující třetí kapitola přibližuje historii vývoje outplacementu od jeho kořenů až k současnosti. Sleduje historicko sociální kontext vzniku a seznamuje s důležitými mezníky, které vedly k značnému nárůstu obliby tohoto nástroje a celkovému rozvoji outplacementu a kariérního poradenství. Právě s rychlou expanzí se objevila i potřeba vzniku profesních asociací, jejichž činnost je také přiblížena ve třetí kapitole.

Závěrečná kapitola je vzhledem do situace v České republice a seznamuje s dostupnými výzkumy, které osvětlují především míru povědomí o outplacementu a postoje zaměstnavatelů k tomuto personalistickému nástroji.



## 1 Uvolňování zaměstnanců

Aby bylo možné ozřejmit a vystihnout možnosti využití outplacementu při uvolňování pracovníků z organizace, je nutné se nejprve seznámit se samotným obsahem pojmu „uvolňování pracovníků“ a s pojmy s tímto tématem souvisejícími tak, jak jsou chápány v oblasti personálního řízení.

Primární funkcí personálního útvaru je zajistit odpovídající množství kvalifikované pracovní síly a její efektivní alokaci tak, aby bylo organizaci umožněno dosahování jejích cílů (zpravidla ekonomických). V této souvislosti se tedy musí zabývat plánováním i realizací oblastí jako je analýza a tvorba pracovních míst, získávání a výběru zaměstnanců, adaptačním procesem, rozmisťováním pracovníků, hodnocením, řízením kariéry a rozvoje, péčí o zaměstnance...

Také uvolňování pracovníků je nedílnou součástí života organizace, je dílčí činností personálního útvaru. Tvoří protiváhu získávání a výběru pracovníků - umožňuje tedy rovněž harmonizovat počty pracovníků v závislosti na aktuální situaci organizace a v souladu s dlouhodobou strategií.

V oblasti personálního řízení termín „uvolňování pracovníků“ zastřešuje různé způsoby ukončení pracovního poměru. S různými variantami odchodu zaměstnanců ze společnosti lze různě pracovat, i proto je problematika uvolňování zaměstnanců důležitou částí personální strategie.

Koubek (2008, s. 242-248) v zásadě rozlišuje dobrovolnou a nedobrovolnou formu uvolňování nebo formu dočasnou či trvalou.

Dočasné odchody pracovníků v podstatě organizaci nepůsobí větší komplikace, protože jde vesměs o uvolnění iniciované ze strany zaměstnance (rodičovská dovolená, odchod do veřejné funkce...) nebo o oboustrannou dohodu (např. vyslání na dlouhodobou stáž, která zpravidla vychází z plánu osobního rozvoje pracovníka). Organizace má navíc čas se na odchod pracovníka předem připravit.

Trvalé ukončení pracovního poměru je téma obsáhlejší a komplikovanější. Zahrnuje několik typů ukončení pracovního poměru, které má organizace možnost v různé míře ovlivnit: propouštění, penzionování, rezignace a úmrtí (*Dvořáková, 2007*).

Dobrovolné odchody můžeme definovat jako ukončení pracovního poměru, které bylo iniciováno rozhodnutím samotného pracovníka.

Pokud se nejedná o odchod pro společnost důležitého a kvalifikovaného pracovníka, pak jde z hlediska organizace o věc neutrální až pozitivní. V opačném případě se musí organizace pokusit pracovníka přimět k přehodnocení rozhodnutí a nadále si jej udržet. K tomuto je především důležité zjistit, jaké důvody vedly pracovníka k rozhodnutí o odchodu z organizace, a pokusit se zajistit nápravu.

Nejčastějšími důvody odchodu pracovníků jsou podle Armstronga (*2007, s. 402*) urychlení kariéry, nabídka pozice s vyšším finančním ohodnocením, stěhování nebo nespokojenost se zacházením, kterému se mu na pracovišti dostává.

I když se nepodaří odchodu zabránit, měla by organizace zvážit, zda tomu bylo možné předejít a učinit preventivní opatření, aby se situace v budoucnu neopakovala. A i když se jedná o odchody postradatelných zaměstnanců, důvody jejich odchodu mohou ukázat na nefunkčnost některé oblasti - nejčastěji jsou to systémy hodnocení, výběr pracovníků na povýšení, poskytovaná míra autonomie, možnost spolurozhodovat, komunikační systém organizace, zanedbání podmínek pracovního prostředí...

Nedobrovolné odchody jsou pak iniciovány zaměstnavatelem a označujeme je za propouštění. A právě v těchto případech má outplacement své opodstatnění - zpravidla přichází ke slovu v případech propouštění většího počtu zaměstnanců, ale výjimkou není ani u jednotlivců v pracovní pozici dlouholetých vysoce postavených manažerů.

Koubek (*2008, s. 243-244*) shrnuje příčiny, které mohou vést k nedobrovolnému odchodu, do dvou kategorií. Jednak jde o důvody vzniklé na straně pracovníka (porušení disciplíny, nízký výkon, nedostatečná kvalifikace...) nebo na straně organizace (omezení výroby, úspora nákladů...), kdy se v důsledku organizačních změn stává množství zaměstnanců nadbytečnými. Tyto důvody jsou proto označovány také jako „nadbytečnost“ či „organizační důvody“.

## 1.1 Nadbytečnost a hromadné propouštění

Koubek (2008, s. 246) definuje nadbytečnost jako „stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopnosti managementu ...) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu jej snížit“.

Propouštění je vždy nepříjemnou záležitostí pro všechny zúčastněné, ale v případě propouštění z důvodu nadbytečnosti je situace ještě ztížena dvěma zásadními faktory:

- 1) Důvod k propouštění nemá spojitost s osobou pracovníka, jeho kvalitami nebo výkonem.
- 2) Nadbytečnost se netýká jednotlivců, ale vždy většího počtu zaměstnanců a vede proto k tzv. hromadnému propouštění.

Hromadné propouštění je termínem definovaným v zákoníku práce - podrobnému vymezení se věnuje oddíl 1.3.2 v subkapitole 1.3. zabývající se právními aspekty uvolňování zaměstnanců. Na tomto místě postačí charakteristika hromadného propouštění jako propouštění většího počtu pracovníků (vzhledem k velikosti organizace, resp. stávajícímu počtu pracovníků) během 30 kalendářních dní.

Z uvedené stručné definice vyplývá, že pokud se jedná o organizaci s velkým počtem zaměstnanců, může mít hromadné propouštění zásadní vliv na (ne)zaměstnanost v daném regionu, zejména tam, kde je nezaměstnanost trvale vysoká. Z tohoto důvodu nadbytečnost a hromadné propouštění vyvolává značnou pozornost ze strany státních orgánů i médií.

### 1.1.1 Příčiny nadbytečnosti

Na tomto místě je třeba ještě jednou podtrhnout, že primární příčiny nadbytečnosti nejsou na straně pracovníka. V podstatě je možné hovořit o dvou hlavních kategoriích příčin nadbytečnosti - jsou to jednak příčiny vzniklé vně organizace, které nemá možnost ovlivnit, a pak příčiny vnitřní.

Mezi vnější příčiny patří:

- Ekonomická recese, která může zasáhnout celonárodní hospodářství nebo jen některá odvětví.
- Strukturální změny v národním hospodářství a politické změny, které vedou k poklesu významu jednotlivých odvětví.
- Nahrazení stávajícího typu výrobků novými (například gramofony a kazetové přehrávače byly nahrazeny CD přehrávači).
- Změna životního stylu a potřeb lidí.

Vnitřní příčiny zahrnují:

- Implementace nových metod a technologií, které jsou méně náročné na pracovní sílu nebo vyžadují nově kvalifikované pracovníky, přičemž rekvalifikace nebo zaškolení stávajících by bylo časově a finančně neúměrně nákladné.
- Reorganizace činností, pracovních míst nebo pracovišť, jejímž cílem zpravidla bývá efektivnější využití zdrojů a úspora personálních nákladů. Zpravidla jde o snižování počtu řídicích úrovní, vyčleňování vedlejších činností (outsourcing) nebo o důsledek fúze.
- Přesunutí podniku do regionu s levnější pracovní silou - zpravidla do jiného státu.
- Nekonkurenceschopnost produktů a v konečném důsledku špatná hospodářská situace podniku.
- Neschopnost vedení podniku zajistit dostatečné množství práce pro své zaměstnance.

Nejčastěji uváděnými příčinami snižování stavů ve světě jsou z 34 % nově zaváděné technologie, ve 21 % rekonstrukce firmy s cílem zvýšit výkonnost, dalších 21 % tvoří outsourcing - decentralizace a 21 % náleží finančním důvodům (například vznik globálních aliancí z popudu vlastníka) (*Stýblo, 2005, s. 53*).

Stýblo (*2005, s. 57*) shrnuje případy, kdy obvykle dojde ke snížení stavů zaměstnanců, do třech typických modelů.

Prvním případem je krizová situace, kdy je společnost vytlačována z trhu, čelí předluženosti nebo přímo konkursu. Následné propouštění je náhlé, rychlé a týká se jednotlivých útvarů, pracovišť nebo i celých podniků.

Pro druhý model je charakteristické, že se společnost rozhodne reagovat na změny potřeb zákazníků a poptávky tak, že změní portfolio svých výrobků či služeb. Výsledkem je pak opět velké rušení pracovišť a provozů, ale tentokrát jsou zároveň budovány i nové. V konečném součtu může společnost dokonce zaměstnat více pracovníků než dříve, avšak tito pracovníci již mají jiný kvalifikační profil.

Třetí modelovou skupinu tvoří společnosti, které se rozhodly pro průběžné zvyšování efektivnosti. Cílem je snížení počtu zaměstnanců a dosažení vyšší průměrné efektivnosti.

### **1.1.2 Prevence a eliminace nadbytečnosti**

Nedobrovolné propouštění z důvodu nadbytečnosti by mělo být vždy tou poslední variantou, ke které dochází. Ačkoli se takovému kroku nelze stoprocentně vyhnout, v řadě případů může dobře připravená organizace rozsah takového propouštění snížit.

Koubek (2000, s. 263-264) podtrhuje, že mnohdy je prvotní příčina nadbytečnosti zakořeněna již ve špatném předvídání poptávky a na něm založeném plánování, vytváření a obsazování pracovních míst. Pokud jsou dobře nastaveny strategie a plány organizace, mohou na ně pak navázat i plány v personální oblasti a konkrétní opatření, jako je vzdělávání pracovníků, postupná a včasná rekvalifikace, získávání pracovníků z vnitřních nikoli vnějších zdrojů...

Koubek (2008, s. 246-247) doporučuje postupovat od nejméně konfliktních metod. Primárně tedy využít přirozených odchodů (dobrovolných odchodů, dočasných odchodů, odchodů do penze, úmrtí) a daná místa neobsazovat. Pokud se jedná o nepostradatelnou pozici, pak by organizace měla zvolit vnitřní zdroje a obsadit místo např. povýšením či převedením na tuto pozici. S uvedeným doporučením souvisí i následující - zastavit nábor pracovníků z vnějších zdrojů.

Relativně bezkonfliktní metodou je také omezení nebo zrušení přesčasové práce a zavedení kratší pracovní doby.

Další možností jsou metody založené na stimulaci dobrovolných odchodů - především pak finanční motivace k odchodu do předčasného starobního důchodu pro ty pracovníky, kteří již na něj mají ze zákona právo. Nejčastěji jde o vyšší než zákonem stanovené odstupné a důchodové zvýhodnění (*Milkovich, Boudreau, 1993, s. 394-398*).

Finanční motivaci je možné využít i pro stimulaci k odchodu u ostatních pracovníků. Nevýhodou tohoto přístupu je, „že mohou odejít nevhodní lidé, tj. dobří pracovníci, kteří snadněji najdou náhradní zaměstnání“ (*Armstrong 2007, s. 404*). Pro tento případ Armstrong doporučuje neváhat nabídnout zaměstnanci motivaci opačnou - věrnostní bonus, pokud se rozhodne zůstat.

Armstrong (*2007, s. 404*) zmiňuje ještě další účinná opatření k omezení či odvrácení propouštění z nadbytečnosti, která by měla být využita, pokud je to vzhledem k podmínkám možné. Organizace může přistoupit ke zrušení práce vykonávané mimo ni, tzn. práci, kterou vykonávali externisté, zadat vlastním zaměstnancům. Je rovněž možné přerušit pracovní vztahy vykonávané na základě dohod o provedení práce nebo pracovní činnosti. Je dobré zvážit i zavedení systému sdíleného pracovního místa, snížení počtu pracovníků na částečný úvazek nebo i dočasné zastavení práce.

### **1.1.3 Výběr pracovníků k propouštění z důvodu nadbytečnosti**

Důležitým aspektem je výběr pracovníků, kteří budou propuštěni. Organizace zpravidla volí některý z těchto přístupů: tzv. přístup LIFO, zkoumání výkonnosti, FIFO nebo jejich kombinace (například podle oddělení).

Zkratka **LIFO** vznikla z anglického „Last In - First Out“. Je to přístup založený na principu seniority – preferován je ten, kdo déle pracoval pro společnost. Znamená to, že nově příchozí jsou prvními, kdo organizaci opustí. Tento přístup je snadným řešením pro management, který může lehce zdůvodnit své rozhodnutí o výběru pracovníků; navíc je také objektivní, a proto je často podporována i odbory (*Foot, Hook, 2002, s. 425-426*). Tato metoda je oblíbená v USA a zemích, kde se ze zákona výše odstupného vypočítává

na základě počtu let, po které zaměstnanec pracoval pro danou organizaci - propuštění zaměstnanců s nejkratší dobou zaměstnání tak znamená značnou úsporu nákladů (Koubek, 2000, s. 267).

Druhý nejčastější přístup je založený na **uvážení výkonu a přínosu pro organizaci**. Jeho nevýhodou je významná časová náročnost a riziko neobjektivnosti (protože hodnocení bývá založeno na pohledu nadřízeného pracovníka, což sebou nese i riziko možného zneužití). Tento postup je využitelný spíše tam, kde má organizace propracovaný systém hodnocení a je možné s minulými hodnoceními dále pracovat. Správné použití této metody naopak přináší možnost uvolnit skutečně ty zaměstnance, kteří jsou nevýkonní, a v dlouhodobém horizontu tak podporuje kulturu výkonu a autoritu nadřízených, kteří se podílejí na hodnocení pracovníků (Foot, Hook, 2002, s. 426; Stýblo, 2005, s. 80).

Koubek (2008, s. 248) zmiňuje ještě třetí způsob, tzv. **FIFO** - „First IN - First Out“. Tento přístup lze charakterizovat jako opak metody LIFO. Organizace propouští především ty, kteří pro ni pracují nejdéle, což jsou zejména starší pracovníci. Důvodem k použití této metody je skutečnost, že starší pracovníci mají sice zkušenosti, nicméně jsou již často konformní a neiniciativní. Zároveň si tak organizace udrží nové mladší pracovníky a neznehodnocuje investice vložené do náboru.

Tento způsob výběru pracovníků, kteří budou propuštěni vyvolává nelichotivé asociace především s ageismem, a také proto je ve vyspělých zemích využíván zcela výjimečně. Závěrem k tomuto postupu ještě citace Koubkova pohledu na něj (2008, s. 248): „ ... tato metoda je považována za nemorální a bezohlednou k nejvěrnějším pracovníkům organizace, kazí zaměstnavatelskou pověst a nezřídká naráží na opatření zamezující diskriminaci pracovníků na základě věku. Je však bohužel nutné konstatovat, že výběr pracovníků k propuštění uplatňovaný v českých organizacích tuto metodu nezřídká připomíná.“

## 1.2 Důsledky propouštění zaměstnanců

Propouštění je občas nutné, ať už je důsledkem některých v zákoně uváděných příkladů, krize nebo „jen“ špatných rozhodnutí managementu. A personalisté jsou v tuto chvíli snad i více než jindy prostředníky mezi vedením a pracovníky. Jejich úkolem je co možná nejlépe zvládnout celý proces a eliminovat tak v maximální míře veškeré jeho negativní následky, ať už se jedná o dopad na propuštěné nebo organizaci a zbývající pracovníky.

Tato podkapitola seznamuje s možnými riziky, které mohou nastat v důsledku propouštění z důvodu nadbytečnosti. Důsledky pro jednotlivé zmíněné skupiny nejsou stejné, ale mají společného jmenovatele - velké napětí a stres.

### 1.2.1 Dopady na propuštěné

Vnímání situace, kdy člověk přijde o zaměstnání, je velmi individuální (*Buchtová, 2002, s. 99-102*). Někteří ji vnímají jako možnost začít novou kariéru, důvod pro hledání změny. Avšak pro většinu propuštěných se jedná o velký zásah do jejich životních jistot a může se tak pro ně stát „traumatizujícím existenciálním zážitkem“ (*Buchtová, 2002, s. 76*).

Významnými faktory, které ovlivňují individuální pohled na vzniklou situaci, jsou podle Buchtové (*tamtéž*): odolnost vůči psychické zátěži, věk, pohlaví, dosažená kvalifikace a finanční možnosti propuštěného, rodinné zázemí a sociální vazby. Především věk, pohlaví a kvalifikace úzce korespondují s mírou pravděpodobnosti nalezení nového zaměstnání, zbývající prvky zase významně ovlivňují psychickou pohodu.

Ztráta zaměstnání a především pak dlouhodobá nezaměstnanost má průkazné negativní důsledky pro jedince i jejich rodiny v oblasti ekonomické, psychické, sociální a zdravotní.

Propuštěný se potýká s postupnou ztrátou sociálních kontaktů a vazeb, změnou stylu života, má narušené vnímání času, nedostatek příležitostí se rozvíjet, finanční potíže, přibývá ponižujících zkušeností (žádání o práci, neúspěch...) (*Mareš, 1998, s. 85*).



Být nezaměstnaný rovněž znamená ztrátu společenského statusu. Koubek (2000, s. 262) v této souvislosti upozorňuje na stereotypnost vnímání propouštěného - česká společnost má stále představu, že za propuštění si člověk může sám svou neschopností nebo špatnými výkony a vnímá tak i pracovníka propuštěného z důvodu nadbytečnosti. Není ani neobvyklé, že se s tímto pohledem ztotožňuje sám propuštěný a situaci si tak ještě více ztěžuje.

Se ztrátou zaměstnání přichází jedinec nejen o finanční příjem, ale i o důležitý faktor sebepotvrzení, pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Dochází ke snížení důvěry v sebe i ostatní. Poslední fází bývají deprese, odevzdanost až apatie (Buchtová, 2002). Člověk bývá přecitlivělý, zvýšeně dráždivý až agresivní, má tendence obviňovat sebe i okolí ze vzniklé situace. Jeho chování se pak odráží i na kvalitě vztahů v rodině a kvalitě života rodinných příslušníků.

Zdravotnické statistiky potvrzují, že v důsledku stresu ze ztráty zaměstnání dochází ke vzniku řady psychosomatických onemocnění - srdeční choroby, žaludeční vředy, kloubní revmatismus, migrény... (Buchtová, 2002).

Ztráta zaměstnání je zásadní změnou v životě a vyrovnat se s touto situací vyžaduje velké množství psychických sil, především pokud se týká pracovníka, který byl dlouhá léta zaměstnán v jedné společnosti. Není však nutné, aby byly negativní důsledky vždy tak významného rozsahu. Buchtová (2002) i Mareš (1994, 1998) se s odvoláním na statistiky a výzkumy shodují, že závažné psychické, zdravotní a konečně i sociální důsledky se týkají zejména dlouhodobě nezaměstnaných.

Pokud se dostane propuštěnému pomoci a podpory ze strany společnosti - nejlépe formou uceleného outplacementového programu - velmi to zvyšuje jeho šance na rychlé nalezení nové práce a výrazně se tak eliminují i výše popsané negativní dopady na jeho psychické i fyzické zdraví.

### **1.2.2 Dopady na organizaci a její zaměstnance**

Stýblo (2008, s. 54) uvádí několik nejmarkantnějších negativních důsledků pro organizaci. Především dochází ke ztrátě důvěry v současného zaměstnavatele,

k pocitům pracovní nejistoty a nárůstu stresu, což ústí ve snížení výkonnosti a v konečném důsledku i v prudký nárůst dobrovolných odchodů z organizace. Odchody se významně odrážejí zejména v odlivu talentů - údajně až 65 % zaměstnanců zařazených v talent programech rychle odchází k novému zaměstnavateli. Podle mezinárodní organizace ILO (*Gruner, Warshaw, 1998*) je hrozba možné ztráty zaměstnání dokonce větší stresový faktor než jeho samotná ztráta.

Společnost se také do budoucna může stát velmi neatraktivní pro kvalifikované uchazeče, což, jak uvádí Koubek (2004, s. 233), byl případ mnoha velkých českých podniků, které propouštěly v 90. letech.

Buchtová (2002) a Bělohávek (2009) na rozdíl od výše zmiňovaného Stýblova názoru tvrdí, že při propouštění z důvodu nadbytečnosti naopak dochází ke zvýšení výkonnosti, protože se pracovníci bojí zavdat příčinu pro případné propuštění. Nicméně přemíra důrazu na výkon a vysoká úroveň stresu na pracovišti s sebou nese vyšší chybovost a nárůst pracovních úrazů a absentérství (oprávněné i neoprávněné).

V organizaci je celkově napjatá atmosféra a dochází k nárůstu konfliktů, mezi zaměstnanci se v důsledku konkurenčních tlaků vytrácí solidarita. Často jsou šířeny různé fámy, které pak organizaci poškozují uvnitř i navenek (*Buchtová, 2002; Bělohávek, 2009*). V neposlední řadě s sebou propouštění nese i zvýšené riziko žalob ze strany propouštěných.

Pokud je proces propouštění dobře zvládnut, s čímž může organizaci opět pomoci outplacementová podpora, minimalizují se výše zmíněná rizika a nežádoucí důsledky propouštění.

### **1.3 Právní rámec uvolňování zaměstnanců**

Uvolňování pracovníků je velmi specifické a citlivé téma, které vyvolává řadu negativních emocí. Z tohoto důvodu je snad ještě více než při jiných činnostech a rozhodnutích organizace nutné dodržovat platné zákony. Proto je tato subkapitola věnována stručnému seznámení s českým pracovním právem v oblasti uvolňování

pracovníků a zejména s právními termíny, které se mohou lišit od termínů běžně užívaných v personalistice.

Pracovní právo je řešeno především novým Zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), dále jen ZP, který vstoupil v platnost s účinností od 1. 1. 2007. Tematicke skončení pracovního poměru je věnována část IV., §§ 48-73.

### 1.3.1 Způsoby ukončení pracovního poměru

Způsoby ukončení pracovního poměru jsou různé - liší se podmínkami, za kterých je možné je použít, i mírou ochrany zaměstnance i zaměstnavatele. Ze zákona jsou možné tyto způsoby zániku pracovního poměru (*Spirit a kol., 2009, s. 99-112*):

- Uplynutí sjednané doby. Týká se tedy pracovního poměru na dobu určitou.
- Smrtí zaměstnance (a v některých případech i zaměstnavatele).
- Úředním rozhodnutím. Týká se zejména cizinců. Jde například o odnětí povolení k pobytu nebo vyhoštění.
- Uplynutím povolené doby k pobytu. Toto se týká jen cizinců.
- Dohodou o rozvázání pracovního poměru.
- Zrušením pracovního poměru ve zkušební době.
- Okamžitým zrušením pracovního poměru.
- Výpovědí ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance.

V následujícím textu jsou podrobněji představeny nejčastěji využívané způsoby trvalého ukončení pracovního poměru: dohoda, zrušení ve zkušební době, okamžité zrušení a výpověď.

V případě **dohody o rozvázání pracovního poměru** je nutné, aby s ukončením pracovního poměru souhlasily obě strany a rovněž se dohodly na datu, kdy má být pracovní vztah ukončen. Toto datum musí být uvedeno v písemné podobě dohody (ZP, § 49).

Již z názvu způsobu ukončení pracovního poměru pomocí **zrušením pracovního poměru ve zkušební době** vyplývá, že je možné jej uskutečnit pouze v těch případech, kdy se obě strany v písemné smlouvě na zkušební době domluvily. Ať se jedná o zrušení ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, není povinné uvádět důvod svého jednání. Rozhodnutí by mělo být doručeno nejméně 3 dny před dohodnutým termínem skončení zkušební doby (*ZP, § 66*).

V případě využití **okamžitého zrušení pracovního poměru** se jedná o zrušení pracovního poměru na základě rozhodnutí jedné strany. Na rozdíl od výpovědi má okamžitou účinnost - respektive je účinné okamžikem doručení.

Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr, byl-li zaměstnanec nepodmíněně odsouzen za úmyslně spáchaný trestný čin na dobu delší než 1 rok. Druhým důvodem je hrubé porušení pracovních předpisů (*ZP, § 55*).

Zaměstnanec může okamžitou výpověď využít, pokud podle lékařského posudku nemůže dál vykonávat svou práci, aniž by došlo k vážnému ohrožení jeho zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil do 15 dnů vykonávat jinou práci. Dalším důvodem je nevyplacení mzdy/platu nebo náhrady za ni, a to ani po 15 dnech ode dne splatnosti (*ZP, § 56*). Pro ukončení pracovního poměru **výpovědí** není nutné získat souhlas druhé strany. Jde o rozhodnutí zaměstnance nebo zaměstnavatele o ukončení pracovního poměru a jeho písemné oznámení protistraně (*Spirit a kol., 2009, s. 101*).

Pracovní poměr ale končí až po uplynutí minimálně dvouměsíční výpovědní doby, která začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícím po doručení výpovědi a končí posledním dnem druhého kalendářního měsíce (*ZP, § 51*).

Aby byla výpověď platná, musí být dána písemně a doručena druhému účastníkovi. Již doručenou výpověď je možné odvolat, ale jen se souhlasem druhého účastníka.

Zaměstnanec podávající výpověď není povinen uvádět důvod a kromě výše uvedených zásad se na něj v souvislosti s výpovědí nevztahují jiné právní povinnosti. Pro doručení výpovědi se doporučuje osobní předání v místě sídla zaměstnavatele.

Zaměstnavatel je pak povinen na žádost zaměstnance potvrdit převzetí výpovědi (ZP, §§ 50, 51).

Na výpověď ze strany zaměstnavatele se vztahují další specifická nařízení. Zaměstnavatel musí uvést důvod výpovědi. Aby byla výpověď oprávněná, musí se jednat o některý z níže uvedených důvodů (ZP, § 52):

- 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 efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách,
- d) nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku (...) konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice,
- e) pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu (...) dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci,
- f) nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil,
- g) jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti (...); pro soustavné méně závažné porušování povinnosti (...), jestliže byl v době

posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti (...) písemně upozorněn na možnost výpovědi.

### 1.3.2 Hromadné propouštění

O hromadném propouštění lze právně hovořit v případě, kdy zaměstnavatel ukončuje v období 30 kalendářních dnů pracovní poměr s větším množstvím zaměstnanců. Pracovní poměr může být ukončen buď dohodou nebo výpovědí z důvodu zrušení/přemístění společnosti nebo její části nebo výpovědí z důvodu nadbytečnosti (ZP, § 62).

Jak velké propouštění je ve zmíněné 30denní lhůtě považováno za hromadné, závisí na velikosti organizace. U organizace o 20-100 zaměstnancích musí jít minimálně o 10 propouštěných. Organizace o 101-300 zaměstnancích jde minimálně o jejich 10% snížení. U organizace s více než 300 zaměstnanci se jedná nejméně o 30 propouštěných (ZP, § 62).

V souvislosti s hromadným propouštěním zákon zaměstnavateli ukládá specifické povinnosti. Zaměstnavatel musí o svém záměru informovat odborovou organizaci i úřadu práce (ÚP), a to nejpozději 30 dnů před doručením výpovědí. Musí sdělit i další podrobnosti, jako jsou důvody propouštění, počet a profesní složení vybraných zaměstnanců i to, jakým způsobem byli vybráni, plánovaný termín propouštění, výše odstupného a další práva propouštěných.

Následovat by mělo jednání s odbory. Zákon (ZP, § 62) o tomto říká: *„Předmětem jednání s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců je dosažení shody zejména o opatřeních směřujících k předejití nebo omezení hromadného propouštění, zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance, především možnosti jejich zařazení ve vhodném zaměstnání na jiných pracovištích zaměstnavatele.“* Výsledky jednání je zaměstnavatel opět povinen sdělit příslušnému ÚP.

Pokud propouštěné nezastupuje odborová organizace, musí výše zmíněné povinnosti zaměstnavatel plnit ke každému propouštěnému zvlášť.

### 1.3.3 Odstupné

V některých případech ukončení pracovního poměru má zaměstnanec právo na určitou jednorázovou peněžitou částku - odstupné. Jeho výše se liší podle způsobu ukončení. Minimální odstupné je trojnásobkem průměrné měsíční mzdy a přiznává se pokud:

- a) zaměstnanec okamžitě zrušil pracovní poměr,
- b) zaměstnanec dostal výpověď z důvodu organizačních změn (přemístění nebo zrušení organizace či příslušné části, z důvodu nadbytečnosti),
- c) byl pracovní poměr zrušen dohodou na základě organizačních změn (přemístění nebo zrušení organizace či příslušné části, z důvodu nadbytečnosti).

Minimálně dvanáctiměsíční odstupné náleží pracovníkovi, který již nadále nemůže vykonávat svou práci z důvodu zdravotních komplikací způsobených právě touto prací - viz písmeno d) v odstavci o výpovědi (*Spirit a kol., 2009, s. 110*).

Vyšší odstupné je možné, pokud bylo vyjednáno individuálně nebo je součástí kolektivní smlouvy. Bývá také zvýšeno na základě rozhodnutí zaměstnavatele jako určitá forma pomoci propouštěným, a proto se také řadí mezi jeden z nástrojů outplacementu.

## 2 Charakteristika outplacementu

Slovo outplacement je anglického původu a stejně jako pro mnoho jiných - především odborných - výrazů, ani pro něj nenalezl český jazyk adekvátní ekvivalent.

Outplacement je složeninou anglického „out“ - „ven“ a „place“- „místo (prostorově), umístit“. Stručný etymologický rozbor nebo překlad zpravidla pomáhá odhalit význam neznámého slova, avšak v tomto případě v rozkrytí skutečného obsahu pojmu příliš nepřispívá.

Tak jako i jiné termíny humanitních či sociálních věd, ani „outplacement“ není definován zcela jednoznačně. Z tohoto důvodu je níže uvedeno hned několik definic tohoto pojmu, na jejichž základě je možné si utvořit představu o tom, co outplacement představuje.

### 2.1 Obecné definice outplacementu

Jiří Stýblo (2005, s. 53) charakterizuje outplacement na základě toho, co znamená pro propuštěného zaměstnance. Podle něj jde tedy především o osobní a důvěrnou službu zaměstnanci, jak hledat nové zaměstnání, konkrétní pomoc včetně motivování a povzbuzování.

Josef Koubek ve svém výkladovém slovníku anglických výrazů z oblasti lidských zdrojů (2003, s. 119) uvádí, že outplacement můžeme chápat dvěma způsoby: Předně jako „*pomoc organizace pracovníkovi propuštěnému z důvodu nadbytečnosti s hledáním náhradního zaměstnání a v širším slova smyslu obecně pomoc pracovníkovi propouštěnému z uvedeného důvodu*“. Na základě druhého výkladu lze outplacement přeložit také jako „*odstupné*“. Většina autorů řadí odstupné spíše mezi formy či nástroje outplacementové pomoci (např. Rydvalová, Rydval, 2007, s. 5).

Armstrong (2007, s. 406) představuje širší definici outplacementu: „*Při umisťování pracovníků mimo podnik (outplacement) jde vlastně o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Zahrnuje v sobě i pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s duševním otřesem*



*způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout.“*

Podle výše uvedených definic by se mohlo zdát, že v případě outplacementového procesu se jedná o nezištnou pomoc, o takřka altruistický čin zaměstnavatele. Přesto již skutečnost, že jedna z prvních společností zaměřených na outplacement jej prodávala právě jako „*nástroj managementu, jako asistenci firmě při novém nastavení personálního mixu*“ (Redstorm-Plourd, 1998, s. 52), ukazuje, že se jedná o proces, který je v mnoha ohledech výhodný pro zaměstnavatele, jenž se rozhodl propouštět. Tato okolnost je zahrnuta i v následujících definicích.

Na příklad Meyer a Shadle (1994, s. xi) popisují outplacement jako „*poradenský proces, který pomáhá nejen zaměstnancům vyrovnat se s propuštěním, ale i zaměstnavateli, který čelí zásadním organizačním změnám*“ .

Následující závěrečná definice je nejobsáhlejší a právě jejímu pojetí odpovídá i chápání outplacementu na následujících stránkách této práce:

*„Outplacement je ucelený servis, poskytující pomoc zaměstnancům i zaměstnavateli v souvislosti s propuštěním. V případě zaměstnanců zahrnuje poradenství a asistenci při hledání práce. Zpravidla nabízí individuální poradenství (např. i psychologické, právní, finanční), workshopy a tréninky, přístup do elektronických databází pracovních nabídek, asistenci při psaní životopisu... Zaměstnavateli (manažerům) poskytuje pomoc při plánování i realizování efektivního a humánního propouštění, řešení problému poklesu morálky a produktivity u zbývajících zaměstnanců a také podporuje pozitivní firemní image.“* (Tracey, 2004, s. 489-90).

## **2.2 Cíle outplacementu**

Outplacement můžeme chápat jako určitý soubor nástrojů, metod či prostředků pomoci těm, kterých se propouštění týká: především propouštěným, ale i organizaci a jejím, tj. ostatním, zaměstnancům. Cílem outplacementu je hlavně:

- pomoc propuštěným při hledání nového zaměstnání nebo startu nové kariéry,

- stabilizace stávajících zaměstnanců a obnovení důvěry v zaměstnavatele,
- pomoc managementu při plánování, organizaci a realizaci propouštění,
- prezentace společnosti jako sociálně odpovědné organizace.

Cíl nebo smysl outplacementu, stručně řečeno, spočívá v co největší eliminaci negativních důsledků propouštění, ať už se týkají organizace, propouštěných nebo zbývajících zaměstnanců. Blíže se k tématu negativních důsledků uvolňování zaměstnanců vyjadřuje podkapitola 1.2.

### 2.3 Obsah outplacementu

Outplacementová pomoc může zahrnovat několik různých dílčích oblastí, typů pomoci zaměřené jednak na podporu a pomoc managementu při plánování, organizaci a realizaci uvolňování a jednak pomoc propouštěným.

Frederickson (2004) shrnuje několik složek, které by neměly chybět v **komplexním outplacementovém programu**: poradenství organizaci při plánování uvolnění většího počtu zaměstnanců (Existují jiné alternativy než propouštění? Kolik lidí propustit? atd.), výběr propouštěných zaměstnanců (metody, kritéria...); tvorbu strategie pro komunikaci uvnitř i vně organizace (jak a kdy oznámit propouštění...); příprava manažerů na propouštěcí rozhovory, případně asistence při propouštěcích rozhovorech. Švedová (2009) výčet doplňuje o následující typy pomoci: poskytnutí vyššího odstupného než je zákonem stanoveno; poradenství pro zlepšení orientace na trhu práce; kariérní poradenství a profesní diagnostika; psychologické poradenství, osobnostní diagnostika (je možné zapojit i partnera); finanční poradenství; administrativní poradenství (např. zápis na úřad práce atd.); trénink psaní životopisu; workshopy a tréninky připravující na výběrová řízení a chování na pohovoru; umění sebeprezentace; tvorba individuální strategie pro hledání práce (Švedová, 2009). Výčet položek doplňují ještě Foot a Hook (2002, s. 430) o poskytování technického vybavení (internet, kopírka, scanner... ). Zároveň si také všímají, že například poskytnutí prostoru kanceláře pro vyřizování záležitostí související s hledáním práce na několik hodin denně či týdně

má motivující aspekt a klienti využívají tento čas efektivněji, než kdyby tutéž činnost dělali z domova.

Outplacement by měl být komplexním programem, pokud možno cíleným na individuální potřeby každého zaměstnance. Proto by se na tvorbě outplacementového programu měl podílet jak outplacementový odborník, tak i zaměstnavatel a sám propuštěný, který může vyjádřit své potřeby. Není nutné, aby vždy byly zastoupeny rovnoměrně všechny složky. V některých případech může být komplexní outplacement dokonce zbytečný a zastoupení všech složek by jen vyvolalo pocit mrhání časem a finančními prostředky. Je proto důležité vždy zvážit, jaké oblasti a v jakém rozsahu budou v outplacementu zahrnuty.

## **2.4 Formy outplacementu**

Outplacement může být poskytován v několika různých formách. Volba ideální formy závisí především na počtu a různorodosti propouštěných zaměstnanců, finančních prostředcích, které chce organizace do outplacementového programu investovat, časových i kvalifikačních možnostech personálního oddělení.

V zásadě lze rozlišit tyto formy outplacementu:

- interní a externí,
- dlouhodobý a krátkodobý,
- skupinový a individuální.

### **2.4.1 Interní a externí outplacement**

Interní outplacementový program může vyhovovat velkým společnostem s dostatečnou kapacitou personálního útvaru. Avšak i v tomto případě je vhodné spolupracovat alespoň s externím poradcem, který pomůže nastavit základní parametry programu.

Obě podoby outplacementu mají své výhody i nevýhody, které jsou v podstatě zrcadlově obrácené. Určité aspekty, které je dobré zvážit, jsou uvedeny jako pozitiva a negativa interního outplacementu.

Interní outplacement má tedy tyto ne/výhody:

Další osobní jednání se zaměstnavatelem může být pro propuštěného obtížné (i naopak). Obtížněji se také navazuje vztah důvěry mezi klientem (propuštěným) a poradcem, který je součástí společnosti (a zpravidla přímo personálního oddělení), jež se rozhodla propouštět. Nejmarkantněji se tento problém projevuje v neochotě sdělit osobní informace. Poradce zároveň stojí ve složitější situaci, kdy se snaží ukázat outplacementový proces jako činnost oddělenou od rozhodnutí propouštět.

Častěji také dochází k neracionálnímu odmítání pomoci - zejména u manažerů vyšší a střední řídicí úrovně. Právě pro ně bývá velkým osobním problémem přijmout pomoc od zaměstnanců, kteří dosud byli o úroveň níže ve firemní hierarchii.

Objevuje se i názor, že interní programy mohou účastníkům bránit v dalším posunu, protože se stále budou vnímat jako součást organizace, ze které byli propuštěni (*Internal vs External Outplacement, 2008*).

Pickaman (1994, s. 6) považuje interní outplacement za ekonomicky výhodnější, především ale pro velké společnosti. Rovněž uvádí i další pozitivum, které s předcházejícím souvisí, totiž možnost propojit interní outplacement s dalšími personálními činnostmi a službami.

Švedová (2009) zdůrazňuje přínos interní formy pro výměnu a sdílení informací mezi klienty, kteří spolu mohou snáze udržovat kontakt, a to i v případě, že jsou zařazeni v individuálním programu. Také si všímá výhody, která je poskytnuta poradci nebo konzultantovi - důvěrná známost prostředí společnosti, pracovních míst, důležitých osob a propuštěných. Neopomenutelná je rovněž snazší dostupnost materiálů o propuštěných a větší otevřenost managementu společnosti.

Pickman (1994, s. 5-6) uvádí několik úspěšných modelů aplikace interního outplacementu:

První možností je přijmutí outplacementového specialisty na plný úvazek. Ten pak s manažery konzultuje a plánuje propouštění (kolik, kdy, koho...), podílí se i na jeho realizaci a následně poskytované pomoci, ať už jako konzultant nebo jako přímý poskytovatel poradenství propuštěným, lektor, vedoucí workshopů atd.

Druhou možností jak poskytovat čistě interní formu outplacementu, je založení vnitrofiremního kariérního centra pro účely aktuálního propouštění. Tento postup je vhodný pro společnosti, které měly již v minulosti zkušenost s poskytováním outplacementového programu (i když nakoupeného od externí společnosti).

Další variantou je kombinace interního a externího, kdy si společnost najme externího specialistu, který poradí jak vybudovat outplacementové centrum a asistuje při celém outplacementovém procesu.

Možné je i kombinování interního a externího outplacementu, kdy je v interní podobě poskytován „běžným pracovníkům“ a v externí vyššímu managementu, a to i v případě, že úroveň samotného interního outplacementu je velmi vysoká. Hlavním důvodem pro zvolení tohoto postupu je již výše zmíněné negativum interního outplacementu - totiž, že speciálně pro střední a vyšší manažery je přijímání pomoci od pracovníků, kteří byli hierarchicky níže, velmi potupné a vede je to k odmítnutí účasti v outplacementovém programu.

Málokdy zmíněnou výhodou externí formy je skutečnost, že externí poradci mají také větší možnosti při vyhledávání tzv. skrytých pracovních příležitostí - tedy těch pracovních míst, která jsou obsazována, aniž by se objevila v inzerci. Podle informace, kterou na svých stránkách uvádí společnost HRM Partners ([cit. 2010-02-22]), se jedná až o 80 % pracovních míst.

#### **2.4.2 Individuální a skupinový outplacement**

Předností individuálního outplacementu je jeho efektivita, protože je maximálně přizpůsoben potřebám konkrétního klienta. Naopak zásadním nedostatkem je cena, proto bývá poskytován spíše jen specialistům nebo vysokým manažerům.

Naproti tomu skupinová forma umožňuje šetřit náklady a poskytnout tak outplacementovou pomoc většímu množství propuštěných. Skupinový outplacement má také pozitivní přínos pro účastníky - ti mají totiž možnost si vzájemně předávat své zkušenosti, mohou se jeden od druhého inspirovat, vzájemně se psychicky podporovat (*Pickman, 1994*).

Za ideální, z hlediska nákladů a efektivity, považují kombinaci obou způsobů. Propuštění mohou například navštěvovat skupinové semináře, workshopy a tréninky za účelem zlepšení orientace na trhu, nácviku psaní životopisů, chování na pohovoru, sebe prezentace... Druhou složku pak tvoří individuální psychologické poradenství, diagnostika, možnost finančního poradenství...

### **2.4.3 Dlouhodobý a krátkodobý outplacement**

Délka trvání programu velmi úzce souvisí s jeho obsahem a komplexností. Ačkoli časově náročnější komplexní program (viz subkapitola 2.3) poskytuje veškerý servis a pomoc snad ve všech oblastech, nemusí být vždy nutné, aby každý klient absolvoval veškeré jeho složky - pro někoho může být přínosnější například se příliš nezabývat psaním životopisu, ale spíše se soustředit se na nácvik pohovoru a studii svého chování pomocí videotréninku. Nicméně toto je spíše otázka míry individualizování celého programu nebo jeho části.

Dlouhodobé programy jsou finančně náročné, avšak ve výsledku velmi efektivní. Lze je doporučit zejména při propuštění velkého množství zaměstnanců se stejnou kvalifikací, pro ty, kteří se dlouho nepohybovali na trhu práce, v regionech, kde je vysoká míra nezaměstnanosti... Tyto programy mohou být časově neomezené, tzn. do doby, než si klient nalezne novou práci, ale častěji se pohybují v rozsahu několika měsíců (3-6).

Krátkodobé programy jsou většinou v rozsahu několika hodin až dní. Nabízejí především seznámení se s právy a povinnostmi v nové situaci a s možnostmi pracovního trhu, nácvik psaní životopisu, případně profesní diagnostiku. Jejich hlavní výhodou je samozřejmě nižší finanční náročnost. Je ale otázkou, zda několikadenní program není spíše jen pomocí zaměstnavateli, jak vylepšit image organizace, než skutečnou pomocí propuštěnému zaměstnanci (viz dále Westabyho výzkum).

Řada výzkumů potvrzuje takřka přímou úměru mezi délkou outplacementového programu a šancí na nalezení nového odpovídajícího zaměstnání. Toto ověřil například Westaby (2004), který provedl srovnávací studii mezi třemi skupinami účastníků outplacementu různé délky: tříměsíční, šestiměsíční a časově neomezený (který byl zároveň i nejkompexnější). Zveřejněné výsledky navíc ukázaly, že účastníci delších programů častěji nalézají práci odpovídajících představ a navíc délka programu rovněž pozitivně koreluje s výší nového platu.

K obdobným závěrům došli i Vandoor a De Witte (2000) v belgické studii. Poukázali také na to, že účastníci outplacementových programů obecně mají větší šance na získání práce na dobu neurčitou a rovněž jsou častěji zaměstnání ve větších společnostech (což sebou nese i vyšší odměny v podobě různých benefitů), než ti, kteří na outplacementu neparticipovali.

## 2.5 Proces outplacementu

Na samotném počátku procesu outplacementu stojí rozhodnutí managementu o snižování stavů či restrukturalizace společnosti (ta se snížením stavů úzce souvisí). Následuje tvorba plánu a koncepce propouštění, přičemž by ale mělo vždy platit, že plány snižování stavu zaměstnanců jsou v souladu se strategií společnosti i personální strategií, ať už dlouhodobou nebo aktuální, krizovou.

Management by měl při tvorbě koncepce propouštění zohlednit následující oblasti: aktuální stav společnosti (nejen personální, ale i ekonomický), hlavní cíle snižování stavu personálu (úspora nákladů, eliminace nepotřebných míst apod.), optimální cílový počet a strukturu zaměstnanců, technické a personální zajištění propouštění (interně, za pomoci externích odborníků, časové nároky, jmenování zajišťujícího týmu...), řešení sociálních dopadů a rizik (např. destabilizace), harmonogram jednotlivých fází, odhad nákladů (Stýblo, 2005, s. 57, 90-94).

Zejména zvážení možných rizik propouštění, ohled na firemní kulturu či její strategii vede k rozhodnutí o poskytnutí outplacementu (ať už interní či externí formou).

Pokud se management rozhodne pro spolupráci s externistou nebo přímo zakoupení celé služby u specializované společnosti, měl by dobře vybírat.

Frederickson (2004) ve své příručce zmiňuje ta nejzákladnější kritéria při volbě dodavatele outplacementu. Kromě ceny, která je pro mnoho firem v situaci propouštění zásadní, je důležité se zaměřit například i na to, kolik zkušeností má případný dodavatel s poskytováním outplacementu organizacím obdobné velikosti a obchodního zaměření. Outplacement stojí v zásadě na schopnostech konzultantů, poradců, je proto nutné se také zabývat zkušenostmi a praxí těchto konkrétních lidí, prostudovat si jejich životopisy, případně s nimi i osobně jednat. Důležitým ukazatelem je v tomto případě jejich vzdělání - ideální je obor psychologie, personální management nebo vlastnictví licence kariérního poradce. Zásadním faktorem je i míra flexibility dodávaného balíčku outplacementových služeb - mohou jej přizpůsobit svým potřebám nebo je nutné přizpůsobit své požadavky službě? Dobré je neopomenout zjistit si obvyklý geografický rádius působení dodavatele, zvláště pokud chceme outplacementové služby zajistit pro více pracovišť, která jsou od sebe vzdálená (v případě českých společností to nejčastěji jsou pobočky v Čechách a na Moravě nebo v ČR a SR).

Samotný proces outplacementu lze rozdělit do dvou hlavních fází, které se pak dále člení: I. fáze je zaměřená na management a probíhá ještě před oznámením rozhodnutí propouštět zaměstnancům; II. fáze se již týká přímo realizace celého procesu, počínaje oznámením o propuštění jednotlivým zaměstnancům.

### **I. fáze**

Ideálním případem je situace, kde jsou odborníci přizváni hned, jakmile padne rozhodnutí o propouštění. Pokud není snižování stavů nutností vyplývajících z plánované firemní strategie, ale reakcí na krizovou situaci, mohou specialisté pomoci najít určité alternativy k propouštění a eliminovat tak jeho rozsah. Následuje plánování dalšího postupu, časový harmonogram, kalkulace rozpočtu, tvorba týmu interních pracovníků, kteří se budou na outplacementu podílet. Externisté mohou také pomoci s určením kritérií výběru zaměstnanců určených k propuštění a podílet se i přímo na jejich výběru.



Výhodou zapojení externisty do procesu výběru může být vnesení větší objektivity a nezájatosti, avšak rozhodnutí je vždy na manažerovi zákaznické společnosti.

Pokud spolupráce s outplacementovou společností začíná až poté, co byli vyčleněni pracovníci k propuštění, je nutné, aby se konzultant mohl podrobně seznámit s tím: proč daná organizace propouští; kolik lidí propouští; jaké jsou jejich pozice; důvod jejich propuštění nebo kritéria výběru; kdy má dojít k propuštění. Zásadní je i otázka, jaký druh outplacementového programu jim má být poskytnut (viz subkapitola 2.4). A opět následuje kalkulace rozpočtu, podrobné plánování dalšího postupu a časový harmonogram (*Frederickson, 2004*).

Stěžejním bodem v této první fázi je plánování komunikace - jak interní (směrem k zaměstnancům), tak externí (směrem k zákazníkům, médiím, konkurenci...). Právě komunikace hraje zásadní roli při realizaci změn v organizaci. V případě propouštění by měla dát jasný signál těm, kteří zůstanou, že se jedná o strategické rozhodnutí, které je pro budoucnost společnosti přínosem, prezentovat se jako společnost s další budoucností (*Stýblo, 2005*). Je důležité, aby měli zaměstnanci možnost se o zásadních změnách v organizaci dozvědět od managementu společnosti, nikoli až z médií. Za dobrý příklad považuji způsob, který zvolila společnost ING ČR. Zásadní změny, které mají dopad na celou organizaci, sděluje a vysvětluje zaměstnancům osobně přímo generální ředitelka Alexis George při hromadném setkání (ta nejsou ničím výjimečným, konají se pravidelně pro sdělení aktualit, úspěchů společnosti, budoucích plánů). Mimo to jsou pak zaměstnanci s těmito změnami obeznávaní prostřednictvím intranetu, nástěnek a svých přímých nadřízených.

V první fázi nelze ani vynechat trénink a přípravu manažerů na oznámení o propuštění a vedení propouštěcího rozhovoru.

## **II. fáze**

Druhá fáze začíná oznámením rozhodnutí propouštět a následnými propouštěcími rozhovory s jednotlivci. V zahraničí je využívána i praxe, kdy také propouštěcí rozhovor vede outplacementový konzultant, nicméně zaměstnanci budou pravděpodobně považovat za serióznější, pokud jim toto oznámí manažer či personalista nebo bude

alespoň osobně přítomen. Bezprostředně poté následuje již osobní rozhovor pouze mezi klientem (propuštěný) a poradcem - první poradenský rozhovor (*Frederickson, 2004*).

Při propouštěcím pohovoru by se jak manažer, tak konzultant měli držet určitých zásad. Rozhovoru jsou přítomni jen propuštěný pracovník, manažer a/nebo konzultant. Je nutné vysvětlit důvody propouštění a v případě nadbytečnosti zdůraznit, že se nejedná o chybu pracovníka a vyzdvihnout jeho přínos pro organizaci. Je pravděpodobné, že padnou otázky typu „Proč právě já?“, ale ty není dobré nikterak diskutovat (*Bělohávek, 2009, s. 96-99*). Zaměstnavatel by měl propuštěnému projevit osobní účast a zeptat se, jestli již přemýšlel o tom, jak by takovou situaci řešil - na tomto místě je dobré informovat o možnosti účasti na outplacementovém programu a předat slovo outplacementovému poradci.

Konzultant/poradce se musí důsledně a s dostatečným předstihem seznámit s profilem každého propuštěného. Zdrojem informací jsou v tomto případě především písemné záznamy společnosti, ale i rozhovor s bezprostředním nadřízeným. Konzultant musí být také připraven na jakoukoli reakci („pohodovou“, agresivní, pláč, nenávisť...) - je proto dobré z místnosti předem odstranit věci, kterými by klient mohl zranit sebe nebo druhé (např. těžítka, nůžky...). Cílem této první schůzky je vysvětlit klientovi situaci, představit outplacementový program a získat od něj závazek, že přijde na první setkání v rámci outplacementového programu. Dobré je během rozhovoru zdůraznit, že celý program skutečně hradí klientův bývalý zaměstnavatel. Osvědčilo se také předat klientovi příručku se shrnujícími informacemi o nabízeném outplacementovém programu, kterou si může doma v klidu prostudovat.

Je důležité nevzbuzovat přehnaná očekávání a jasně vymezit, s čím může outplacement pomoci a s čím již ne - profesionální konzultant by měl umět rozpoznat, kdy je nutno předat klienta jinému odborníkovi (např. psychiatrovi) nebo jej odkázat na konkrétního specialistu (např. rodinný psycholog, finanční specialista, právník).

Dá se říci, že úvodní rozhovor s konzultantem je stěžejní, protože právě tehdy se propuštěný rozhoduje, zda přijmout nabídku outplacementu - propuštění zaměstnanci nejsou povinni se do programu zapojit a někdy mají dokonce na výběr: buď si zvolit

účast na outplacementovém programu, nebo nadstandardní odstupné. Zvládnout dobře tento rozhovor je důležité jednak z pohledu outplacementového specialisty (nový klient = peníze), ale i z pohledu pomoci klientovi: ze situace v zahraničí a tamních průzkumů vyplývá, že outplacement výrazně zvyšuje šance uspět na trhu práce (viz oddíl 2.4.3) a je tak pro propuštěného zpravidla výhodnější.

Jaké služby pak budou konkrétně zahrnuty v programu, to již závisí na dohodě mezi objednavatelem (společnost, která propouští) a dodavatelem outplacementu. Blíže se k možnému obsahu outplacementu vyjadřuje podkapitola 2.3.

Objednavatel služby by měl být průběžně písemně informován o průběhu programu a jeho (ne)úspěšnosti. Žádné z těchto informací by ale neměly obsahovat konkrétní jména nebo jakékoli jiné osobní či důvěrné informace o účastnících.

Seriózní dodavatel outplacementu zůstává v kontaktu s klienty i poté, co si našli novou práci - smyslem je podpořit klienta v nelehké době adaptačního procesu a zvýšit tak jeho šance na udržení si pracovní pozice.

Mohlo by se zdát, že se z procesu vytratila fáze zaměřená na pracovníky, kteří zatím v organizaci zůstávají. Semináře pro tyto pracovníky jsou rovněž v nabídce řady společností poskytujících outplacement. Zpravidla jsou zaměřeny na zvládnání změny, zvýšení osobní odolnosti a jsou zahajovány nedlouho po začátku propouštění (*Stýblo, 2005*). Ať už je ale zaměstnavatel poskytne nebo ne, vhodná komunikace a vědomí o pomoci, která se dostává odcházejícím kolegům, je také pozitivním signálem pro všechny zaměstnance.

### 3 Historie outplacementu

Prameny se shodují v tom, že mateřskou zemí outplacementu jsou USA (*Pickman, 1994, s. 1; Redstorm-Plourd, 1998; Mayer, Shadle, 1994, s. 267*), shodují se i na zásadních meznících ve vývoji outplacementu. Koho ale můžeme považovat za zakladatele nebo co je již možné označit za první outplacementový proces, to jsou věci, o kterých lze diskutovat.

Redstorm-Plourd (*1998*), která podrobně mapovala historii outplacementu, vidí jeho kořeny v činnosti Bernarda Haldaneho. Ten se podílel na armádním projektu, jehož cílem bylo usnadnit veteránům druhé světové války návrat a rychleji je začlenit zpět do civilního a pracovního života.

Naopak Pickman (*1994, s. 1, s. 77-78*) ve své publikaci *The Complete Guide to Outplacement Counseling* považuje za počátky outplacementu až 60. léta, kdy došlo k první vlně hromadných propouštění od dob velké hospodářské krize.

V souvislosti s mapováním historických kořenů outplacementu je nutné upozornit, že samotný termín „outplacement“ je ještě mladší než proces, který označuje. Podle Redstorm-Plourd (*1998, s. 39*), která vedla výzkumné rozhovory s prvními poskytovateli outplacementového poradenství, použil tento termín poprvé Denise Davise v roce 1969 nebo 1970. I přes tuto chronologickou nejednotnost bude na následujících stránkách outplacement používán pro poradenské aktivity související s pomocí při hledání nového zaměstnání.

#### 3.1 Historicko-sociální kontext

Z výše uvedeného je patrné, že vznik outplacementu souvisí s velkými sociálními změnami. Byl iniciován změnami ve společnosti, ekonomice a legislativě poválečných USA. Z tohoto důvodu se následující část mapování vývoje outplacementu zaměřuje i na historicko-sociální souvislosti, které osvětlují důvod vzniku outplacementu i jeho pozdější rychlý rozvoj.

Během druhé světové války došlo k výrazné proměně pracovního trhu. Ekonomika byla nastartována vojenským průmyslem a USA se vzpamatovaly z velké hospodářské krize. V tomto momentě se USA zapojily do války, čímž došlo k odlivu obrovského množství pracovních sil - mužů.

Na uvolněná pracovní místa nastoupily ženy, senioři, ale i mladiství, kteří nebyli dosud dostatečně chráněni zákony. Dalším zdrojem pracovní síly v industriální sféře se stali farmáři, kteří migrovali do měst za finančně výhodnější prací.

Podmínky na pracovním trhu válečného období otevřely znevýhodněným menšinám (zejména Afroameričanům, ale i ženám) možnost postupu na vyšší pozice a také se pro ně zvýšila dostupnost vzdělání (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 14-24*).

Poválečné nadšení dalo hospodářství další impulz k rozvoji. Bylo vytvořeno množství nových pracovních míst v industriálních odvětvích, která vyžadovala vysokoškolsky vzdělanou pracovní sílu, a tak absolventi neměli problém s uplatněním.

Právě přechod od agrární společnosti k industriální dal váhu vyššímu vzdělání, které začalo být chápáno jako záruka prosperity a úspěchu (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 14*).

Nárůst hodnoty vzdělání vedl k většímu zájmu o něj a v konečném důsledku i ke vzniku něčeho, co sociolog Ch. Wright Mills nazval třídou bílých límečků<sup>1</sup>. Tento sociologický termín označuje především zaměstnance vykonávající nikoli manuální, ale duševní práci (př. úředníci, manažeři, odborníci a specialisté, lidé ve službách...).

Tato nově utvořená střední třída se vyznačovala vyšší prestiží, než tomu bylo u manuálních pracovníků (blue collars - modré límečky) a také vyšším finančním ohodnocením za svou práci.

Po vzdělané pracovní síle byla vysoká poptávka a ve firmách bylo v 50. a 60. letech mnohdy více „bílých límečků“ než dělníků (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 5*). Firmy

---

<sup>1</sup> Ch. W. Mills se nově vznikající vrstvou bílých límečků zabýval především ve své knize *White Collars*.

nabíraly velké množství lidí v duchu hesla „více pracovníků, větší produktivita“. Následkem toho docházelo ke štěpení pozic, nárůstu administrativy, specializací, růstu firem, expanze a následného rozšiřování středního managementu (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 26*). Tento trend nebyl trvale udržitelný.

Koncem 60. let přišla první velká vlna propouštění, jež zasáhla zejména „bílé límečky“. Rostla konkurence a firmy se rozhodly přehodnotit své struktury, eliminovat přebujelou administrativu a také střední management. Zároveň bylo nutné obměnit pracovníky za nově kvalifikovanou pracovní sílu.

Ačkoliv se propouštění týkalo i manuálně pracujících, zasažena byla především skupina „bílých límečků“ a právě oni se v budoucnu stali hlavními klienty firem působících v outplacementu.

Pracovní trh byl v poválečném období rovněž významně ovlivněn zásahy státu a nově vznikající legislativou. Silný dopad měl zákon o zaměstnanosti (Employment Act) z roku 1946 (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 25*), který vládě ukládal povinnost udržovat maximální možný stav zaměstnanců, „vyjadřoval vládní odpovědnost za udržování maximální zaměstnanosti, výrobní a kupní síly a ve svém důsledku zakotvil v zákoně keynesiánskou politiku“ (*Friedman, 1992*).

Zásadní zákony z oblasti pracovního práva vznikaly zejména v 60. letech. Toto období bylo spojeno s emancipací menšin, z nichž nejvýraznější bylo hnutí za rovnoprávnost Afroameričanů nebo boj za ženská práva.

Rok 1963 přinesl zákon, který měl zaručit ženám stejné platové podmínky, jaké měli muži vykonávající stejnou práci - „Equal Pay Act“ (*The National Archives, [cit. 2009-11-16]*).

V roce 1964 vstoupil v platnost nový antidiskriminační zákon „Civil Rights Act“, jehož článek VII (Title VII) jasně říká, že nikdo nesmí být diskriminován nebo zvýhodňován na základě rasy, barvy pleti, národnosti, náboženství, pohlaví a okolností s tím spojených (těhotenství, mateřství ...) (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 25*).

Další převratnou změnu ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnance přinesl zákon „Age Discrimination in Employment Act“ (ADEA) z roku 1967, který zakazoval propustit zaměstnance starší 40 let (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 61*).

Všechny výše zmíněné zákony měly v USA velký podíl na tom, že došlo ke značnému rozvoji outplacementového odvětví. Organizace se obávaly nařčení z neoprávněného propouštění a nákladných soudních pří a hromadně nakupovaly pomoc outplacementových firem (*Redstorm-Plourd, 1998*).

### 3.2 Počátky outplacementu

S blížícím se koncem druhé světové války si armáda uvědomovala obtížnost začlenění statisíců veteránů do civilního i pracovního života v nových sociálních podmínkách. Ještě před skončením války zavedla pro budoucí veterány kurzy, které byly dostupné jak ve formě denního studia, tak ve formě korespondenční.

Později vznikl program založený na novém zákoně, tzv. G. I. BILL (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 20-22*), který vojákům dával například možnost využít výhodných půjček na bydlení nebo založení firmy, bezplatné studium i na nejlepších středních a vysokých školách a roční finanční dotace (*How the First GI Bill Was Written, 2010*). Sekundárním přínosem celého programu G. I. BILL bylo rozmělnění jednorázového vstupu veteránů na pracovní trh.

Armáda také spolupracovala s organizací Society for the Advancement of Management (SAM) na pomoci těm, kteří nevyužili možnosti bezplatného studia a rozhodli se pro zapojení do pracovního procesu. Vedením projektu byl pověřen Bernard Haldane<sup>2</sup>, člen SAM (*Guide to the Bernard Haldane Papers 1927-2004, 2007*).

---

<sup>2</sup> Bernard Haldane (1911-2002) se narodil ve Velké Británii a vystudoval zde lékařskou fakultu (Royal College of Surgeon). Po ukončení studií odešel do USA, kde však nebylo jeho britské univerzitní vzdělání uznáno. Zajímal se o pracovní vztahy a rozhodl se pro studium managementu na kolumbijské univerzitě a univerzitě v New Yorku (*Guide to the Bernard Haldane Papers 1927-2004, 2007*).

### 3.2.1 Bernard Haldane - první outplacementové poradenství

Ačkoliv po válce nastalo období ekonomické expanze a byla tedy i velká nabídka pracovních míst, nedokázala se většina veteránů „prodat“. Haldane identifikoval jako hlavní problém většiny veteránů neschopnost přetavit jejich předválečné zkušenosti a nově nabyté znalosti<sup>3</sup> z armády v cenný kapitál, který by jim umožnil uplatnit se na současném trhu práce (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 1*).

Haldane vytvořil metodu, kterou v roce 1948 nazval „Achievement Analysis“ a později o ní hovořil jako o systému identifikace „System of Identify Motivated Skills“ (SIMS) (*Fiegler, Bolles, 2007, s. 57*). Základem byl předpoklad, že má-li být člověk úspěšný, musí se poučit nikoli z chyb, ale ze svých úspěchů. Cílem programu tedy bylo dovést klienty (veterány) k poznání vlastních dovedností, předností, identifikovat své zájmy a pak tyto poznatky využít při hledání práce.

Postup byl velmi jednoduchý. V první fázi rozhovoru byly klientovi pokládány otázky, které sloužily k odhalení činností, při kterých měl klient pocit úspěchu - např. Jste hrdý na něco, co jste udělal? Jaká činnost Vás baví? Máte pocit, že jste udělal něco správně?.

Následně byl klient vyzván k tomu, aby si vybral z každé životní etapy několik úspěchů (celkem 20) a následně je seřadil od subjektivně nejvýznamnějšího. Dalším krokem pak byl detailní popis prvních deseti z nich. Haldane také vytvořil tabulku 52 schopností a zájmů, které označil za tzv. faktory úspěchu (Success Factors). Klient sám posuzoval, ke kterým faktorům v tabulce je nejvhodnější jeho úspěchy přiřadit, následovala společná kontrola a bodové hodnocení u každého faktoru. Na tomto základě pak vyplynul každému tzv. „Success Pattern“ (vzorec úspěchu), který byl složen z několika nejvýraznějších faktorů. Tento postup umožňoval porovnat individuální motivaci a dovednostní charakteristiky s obecnými charakteristikami pracovních pozic (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 35*).

---

<sup>3</sup> Vzhledem ke složitosti vojenské techniky a jejímu permanentnímu vývoji museli být vojáci armádou proškoleni zejména v technické oblasti, nechyběly však ani kurzy základů cizího jazyka či vedení lidí.



Haldane vytvořil techniky psaní životopisů, tréninku chování a jednání při pohovoru, tréninku hledání práce a vyjednávání o výši platu. Vytrénoval si také skupinu dobrovolníků, kteří poskytovali poradenství spolu s ním.

V roce 1947 ukončil práci na armádním projektu pomoci veteránům a založil si vlastní společnost Bernard Haldane Associates (BHA), která poskytovala poradenství všem, kteří byli ochotni si za něj zaplatit (*Guide to the Bernard Haldane Papers 1927-2004, 2007*).

### **3.2.2 Saul G. Gruner - 60. léta**

Grunerovi se připisují zásluhy na objevení potenciálu firemní klientely. Jako první uskutečnil v 60. letech korporátní outplacement pro Humble Oil Company v New Jersey (*Holland, 2006, s. 35*).

Humble Oil automatizovala jednotlivé rafinerie, což vedlo k nadbytečnosti velkého množství techniků a chemiků. Společnost sama se nejprve snažila najít pro propuštěné nové zaměstnání, ale ani po více než roce nebyla úspěšná. Obrátila se tedy na Grunera a jeho poradenskou společnost<sup>4</sup>. Výsledek byl nad očekávání pozitivní - do 90 dnů měli všichni propuštění novou práci (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 37-38*).

Společnost Humble Oil se stala typickým příkladem společností, jaké v 60. letech vyhledávaly pomoc outplacementových firem. V důsledku technických změn (vesměš zvýšení automatizace) nebylo jednak třeba zaměstnávat tolik zaměstnanců jako dosud, jednak bylo nutné některé nahradit kvalifikovanějšími. Stejně jako v této ropné společnosti i jinde byli propouštěním postiženi ti, kteří přišli s implicitním příslibem doživotního zaměstnání, mnohdy se jednalo o druhou či třetí generaci pracovníků z jedné rodiny.

---

<sup>4</sup> Gruner v té době vlastnil franšizu Haldaneho společnosti pro New York (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 28*). Měl tedy právo využívat jeho firemní značku i postupy, které Haldane vytvořil.

Gruner byl prvním, kdo provedl mezinárodní outplacement. Rozsáhlý projekt vytvořil a realizoval pro holandskou ropnou nadnárodní společnost, která propouštěla své americké pracovníky.

Gruner také pochopil, že propuštění má silný dopad nejen na samotného zaměstnance, ale i na jeho nejbližší, že negativně ovlivňuje i jeho osobní život, což zpětně opět působí i na pracovní sféru, ještě více snižuje sebevědomí a také šance nezaměstnaného si práci najít. Aby pomohl tento fakt řešit, zařadil do outplacementového programu také partnery propouštěných. Koncem 60. let se Gruner stal společníkem Davise<sup>5</sup> a Toma Hubbarda, který založil společnost The Thinc Consulting Group, Inc. Tato společnost se stala velmi známou především díky svému programu „Key Executive Program“ (KEP) určeného vedoucím pracovníkům. Zvláštností programu byla především doba jeho trvání, která mohla být až pět let. Jestliže klient během pěti let znovu ztratil práci, musela mu společnost The Thinc opět pomoci (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 41*).

### 3.2.3 Další vývoj

Hromadné propouštění 60. let zásadně změnilo vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Podíváme-li se na jeho důsledky z pohledu Scheinovy teorie psychologické smlouvy, můžeme říci, že do této doby se jednalo o dlouhodobý "kontrakt" mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, v němž zaměstnavatel požadoval loajalitu, plnění požadavků a oddanost a na oplátku nabízel proškolení a jistotu práce. Propouštění, a tím tedy i závažné porušení implicitní dohody, narušilo vzájemnou důvěru a oboustrannou loajalitu. Došlo k nástupu nové podoby psychologické smlouvy, která měla charakter krátkodobé "úmluvy".

Zatímco dříve byl outplacement službou poskytovanou individuálním zájemcům především z řad dlouhodobě nezaměstnaných, kteří byli ochotni za tuto službu zaplatit, v 60. letech se zákazníky stávaly větší společnosti, jejichž motivací pro nákup outplacementu byl zejména pocit viny nad propouštěním. Firmy v této době skutečně

---

<sup>5</sup> Davise rovněž působil v oblasti outplacementu na základě franšízy odkoupené od Toma Hubbarda.

nakupovaly outplacement čistě z důvodu pomoci propuštěným (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 48*).

Ropné šoky a s nimi spojená krize v 70. letech, která plně zasáhla vyspělé světové ekonomiky, jsou dalším zlomovým obdobím pro trh práce, vývoj nezaměstnanosti a také pro outplacement. Zatímco v 60. letech se propouštění týkalo několika odvětví, nyní bylo hromadné propouštění plošnou záležitostí zasahující veškeré hospodářské oblasti, státy se potýkaly s masovou nezaměstnaností, která měla stále častěji charakter nezaměstnanosti dlouhodobé (*Mareš, 2002*).

Po vydání nových zákonů na ochranu práv zaměstnanců se v USA začaly množit případy žalob na zaměstnavatele z důvodu neoprávněného propuštění. Společnosti se snažily chránit a „kupovaly“ si dřívější odchody zaměstnanců do důchodu, nabízely vysoké odstupné nebo outplacementové poradenství. Cílem tohoto poradenství bylo dát každému možnost zhodnotit, jaké jsou jeho kariérní vyhlídky v dané společnosti a pokud se pak zaměstnanec rozhodl sám dát výpověď, zaplatila mu firma outplacementovou podporu pro usnadnění nalezení nové práce nebo nastartování nové kariéry (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 61-62*).

Ačkoliv následující 80. léta nebyla poznamenána žádnou krizí, docházelo stále k vysokému nárůstu nezaměstnanosti, a to i přesto, že státní ekonomiky byly na vzestupu (*Mareš, 2002*). Jednalo se o důsledek globalizace trhu, růstu konkurence a snah managementu o minimalizaci nákladů a rychlé implementace nových technologií.

Právě 80. léta dala outplacementu punc pohodlného nástroje managementu, jak se rychle, elegantně a levně zbavit velkého množství zaměstnanců. Zatímco dříve firmy platily outplacement zejména manažerům, od 80. let byla snaha jej při vynaložení stejných nákladů rozšířit pro více úrovní. Vzhledem k tomu, že outplacement přestal být v USA něčím výjimečným a rostla také konkurence v tomto odvětví, stal se dostupný pro větší počet společností a byl poskytován zaměstnancům na stále nižších úrovních (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 62*).

Outplacementové firmy nebyly připraveny na tak rychlý nárůst klientely a musely proto do své nabídky zařadit také skupinový outplacement s následnými individuálními konzultacemi (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 65*).

Jestliže poválečná etapa nebo 60. léta znamenaly položení základů outplacementu, pak 70. léta jsou ve znamení jeho rozvoje a 80. léta se pak vyznačují jeho expanzí (*Pickaman, 1998, s. 77-78*). Právě v 70. a 80. letech vstoupily na outplacementový trh další významné společnosti spojené se jmény Davise, Drake Beam Morin, Lee Hecht Harrison, Miles, LeHane, Stan Tilton aj. (*Redstorm-Plourd, 1998*).

Léta 90. byla ve znamení nástupu informačních technologií a jejich implementace do všech hospodářských oblastí i oblastí pracovního života. Zároveň se začaly uplatňovat nové manažerské přístupy jako je reengineering či outsourcing vedlejších činností a přistupovalo se k dalším reorganizacím.

I přes tuto skutečnost právě v 90. letech zaznamenalo outplacementové odvětví pomalý pokles zájmu. Většina outplacementových společností na to reagovala vytvořením strategických aliancí s personálními společnostmi specializujícími se na náborové aktivity (*Redstorm-Plourd, 1998, s. 67*).

V současnosti je v zahraničí poskytování outplacementu otázkou společenské odpovědnosti firem, ukázkou zodpovědného přístupu ke svým zaměstnancům a poskytuje ho většina organizací. Ve Velké Británii v roce 2008 poskytovalo outplacement odcházejícím zaměstnancům až 81 % organizací (*Simpson, 2008*), v roce 2009 to bylo až 90 % firem, které musely kvůli krizi propouštět (*Simpson, 2009*).

### **3.3 Profesionální organizace outplacementového odvětví**

S rozvojem outplacementového odvětví se objevila i potřeba vytvoření organizace, která by je zastřešila a sdružila jednotlivé poskytovatele. Především bylo nutné se zabývat třemi hlavními oblastmi:

1) vytvoření ucelené image outplacementu a vymezení se vůči jiným druhům poradenství v nezaměstnanosti atp.,

2) vytvoření měřítka spolehlivosti a profesionality poskytovaných služeb,

3) odvrácení hrozících zásahů vlády USA a pokusů o regulaci outplacementového odvětví (*Redstorm-Plourd, 1998*).

V současné době existují tři různé organizace zastřešující outplacementové odvětví na mezinárodní úrovni, i když zhruba od 90. let se již nesoustředí jen na outplacement, ale i na další oblasti spojené s kariérním poradenstvím.

Nejprve vznikla Association of Outplacement Consulting Firms International (AOCF International), která nyní vystupuje pod názvem Association of Career Firms International (ACF International). Následovala Association of Career Professionals International (ACP International). Později byl etablován i vzdělávací a certifikační institut, který v současné době nese název Institut of Career Certification International (ICC International).

### **3.3.1 ACF International**

První sdružení firem působících na poli outplacementu bylo vytvořeno v roce 1982 pod názvem Association for Outplacement Counseling Firms (AOCF).

V roce 1994 se toto americké sdružení stalo organizací mezinárodní - Association for Outplacement Counseling Firms International. Pro značný zájem o členství byly postupně založeny i její regionální odnože (*Smith, 2009*).

V 90. letech ubývalo čistě outplacementových zakázek a firmy se stále častěji soustředily na koučink a ostatní oblasti kariérního poradenství. Z tohoto důvodu se AOCFI rozhodla pro vytěsnění slova outplacement ze svého názvu a přejmenování na Association of Career Management Consulting Firms International (*Redstorm-Plourd, 1998*). V současné době organizace vystupuje jako Association of Career Firms International (ACF International) a zaštiťuje i své regionální pobočky: ACF Asia Pacific, ACF North America, ACF Europe a ACF Latin America (*Smith, 2009*).

Prvotním úkolem této asociace bylo především: reprezentovat a podporovat zájmy outplacementového odvětví; stanovit jednotné vysoké profesní standardy a vytvořit etický kodex; zlepšit porozumění outplacementu; na základě výzkumu prokázat

důležitost outplacementu; tlumit pokusy vlád o regulaci nebo zdanění... (Pickman, 1994, s. 3).

Podle Pickmana (*tamtéž*) se asociaci skutečně podařilo dokázat, aby byl outplacement vnímán ne jako privilegium vysokých manažerů, ale jako smysluplná věc, která podporuje zaměstnanost a je prospěšná celé společnosti.

Neúspěšnou kapitolu historie této asociace tvoří snahy o výzkumnou činnost v 90. letech, jejichž cílem bylo získání dat o úspěšnosti outplacementu, demografickém složení propuštěných klientů nebo motivaci zaměstnavatelů pro nákup outplacementu (Redstorm-Plourd, 1998, s. 80-81). Výzkum zkrachoval na neochotě členských firem spolupracovat - pokud data vůbec poskytl, byla často nepřesná, neúplná a neaktuální (Redstorm-Plourd, 1998, s. 80-81).

ACF Europe byla vytvořena v roce 1996. Na svých oficiálních stránkách uvádí jako účel svého působení „*spojení zájmů a potřeb odborných firem působících na poli outplacementu, koučinku a dalších podobných oblastech*“ (Bylows Association of Career Firms, 2005). V několika bodech je zde shrnuta i mise asociace: podporovat rozvoj praxe kariérního poradenství na evropské úrovni; prohlubovat znalost odborné i laické veřejnosti o oboru, zajistit jednotný standard vysoké kvality; monitorovat, shromažďovat a šířit informace související s oborem; společně a aktivně se podílet na řešení problémů spojených s oborem; spolupracovat s dalšími odbornými průmyslovými a vládními orgány v otázkách společného zájmu; poskytnout prostor pro otevřenou diskusi o otázkách týkajících se oboru, pravidelně organizovat evropské konference.

Každý člen ACF se zavazuje dodržovat stanovy, jejichž součástí jsou i „Standardy profesní praxe a etický kodex“ (viz příloha A); „Outplacementové standardy“ (viz příloha B) a „Koučovací standardy“.

### **3.3.2 ACP a ICC Interantional**

Vedle sdružení firem poskytujících outplacement byla vytvořena také profesní asociace sdružující jednotlivé outplacementové poradce, kterou je dnes možné nalézt pod názvem Association of Career Professionals International (ACP International). I ona

prošla řadou formálních změn. V době svého vzniku v roce 1989 nesla název International Association of Outplacement Professionals (IAOP), od roku 1995 pak vystupovala jako International Association of Career Management Professionals (IACMP) (Smith, 2009). Stejně jako u ACF, i v tomto případě se asociace odklonila od úzkého vymezení svého působení a rozšířila jej na všechny druhy kariérního poradenství.

V 90. letech byly obě tehdejší outplacementové asociace (ACF i ACP International) vystaveny velkému tlaku - akcionáři a zákazníci žádali vytvoření standardů zaručující kvalitu služeb. A opět se objevilo i riziko zásahů americké vlády, pakliže by nebyly vytvořeny profesní standardy. Z tohoto důvodu v roce 1994 byla za podpory tehdejší ACF a ACP založena nezisková instituce pro udělování certifikací jednotlivým poradcům - Institute of Career Certification International (ICC International). I tento institut byl v době svého vzniku specializován na oblast outplacementu - The Outplacement Institute (OI). Od roku 1997 ale již vystupoval pod novým označením International Board for Career Management Certification (IBCMC) (Redstorm-Plourd, 1998, s. 84-90; Smith, 2009).

Také podmínkou členství v této organizaci a získání certifikátu je dodržování etického kodexu - viz příloha C.

## 4 Outplacement v ČR

Ve třetí kapitole věnované historii outplacementu je zmíněno, že jeho počátky lze vysledovat již v polovině 40. let 20. století. Nicméně toto datum i následně popsany vývoj se ve své podstatě týkají Severní Ameriky, dále pak anglosaských zemí a západní Evropy. Zatímco v těchto zemích je outplacement známým procesem uplatňovaným v praxi, který již prošel určitými etapami vývoje, v České republice je zatím relativní novinkou.

Předešlé kapitoly této práce poukázaly na úzkou souvislost outplacementu s propouštěním a také s rizikem nezaměstnanosti. Právě tento aspekt lze považovat za důvod toho, že outplacement v ČR nebyl až do nedávné doby využíván.

Období socialistického režimu mělo zásadní vliv na podobu pracovního trhu v letech 1948 - 1989. Nezaměstnanost v této době v podstatě neexistovala z důvodu politiky plné zaměstnanosti a povinnosti pracovat. Touto cestou byla vytvořena situace umělé přezaměstnanosti a na trhu práce tak nedocházelo k typickému trendu vyspělých liberálních ekonomik - převisu nabídky pracovní síly nad poptávkou. Vzhledem k tomu, že v komunistickém režimu nefungoval klasický konkurenční trh, chyběl i další faktor, který motivuje k poskytování outplacementové pomoci, totiž snaha o udržení pozitivní image společnosti, která by byla na trhu konkurenční výhodou.

I když po Sametové revoluci v roce 1989 začala postupně míra nezaměstnanosti stoupat, držela se dlouho na zdravé úrovni do 5 %. Masové propouštění a rostoucí nezaměstnanost se stále větším podílem nezaměstnanosti dlouhodobé jsou u nás aktuální zhruba od druhé poloviny 90. let (*ČSÚ, 2009; Mareš, 1998*). Lze předpokládat, že právě v tomto období mohlo dojít k prvním realizacím outplacementových projektů u nás, nepodařilo se mi však získat relevantní podklady, které by jasně potvrdzovaly tuto domněnku. Na základě dostupných informací se zdá, že první outplacementové programy proběhly v roce 1999 - jeden z nich v české pobočce společnosti Coca-Cola (*Králíková, 2009, s. 32-34*) a druhý ve společnosti Philip Morris (*Rišková, 2003*).



V České republice zatím nejsou dostupné ani publikace věnující se výhradně problematice outplacementu - výjimkou je jen text Jiřího Stýbla (2005), který toto téma studuje na 57 stranách. V periodikách, odborných časopisech nebo webových stránkách různých soukromých poskytovatelů outplacementu se toto téma objevuje častěji, avšak články se zpravidla omezují jen na stručnou charakteristiku outplacementu, popřípadě upřesnění konkrétních outplacementových nástrojů a zdůraznění jeho výhod.

O zajímavý postřeh nad rámec obvyklého obsahu se při rozhovoru pro Karieraweb.cz podělila Mgr. Klára Tichá (2009) ze soukromé společnosti Topsearch: na základě jejích dosavadních zkušeností je typickou společností nakupující outplacement v ČR společnost se zahraniční účastí, která chápe outplacement jako součást své kultury a nabízí ji proto zaměstnancům ve všech zemích, kde působí. Charakteristické odvětví podnikání těchto firem je pak oblast IT, telekomunikace, farmacie, bankovníctví a některé specifické segmenty výroby.

Podle údajů, které ve své knize uvádí Stýblo (2005, s. 66), je propuštěnému zaměstnanci nejčastěji poskytnut outplacement v délce trvání 1 měsíce a více (50 %), ale téměř v 10 % je jim nabídnut program kratší než jeden den.

Vzhledem k tomu, že nejsou dostupné jakékoli statistiky o míře poskytování nebo uplatňování outplacementu u nás, nelze fakticky ověřit ani předpoklad, že outplacement je v ČR na vzestupu a dostává se do povědomí veřejnosti. První pokusy o průzkum na poli outplacementu v ČR byly provedeny v rámci projektu Iniciativy společenství EQUAL. Získané výsledky ale v současnosti nelze komparovat se staršími údaji nebo jinými obdobnými výzkumy, poskytují však alespoň orientační informace o situaci outplacementu v ČR.

V letech 2004 - 2008 se v České republice za finanční podpory EU a českého státního rozpočtu uskutečnil zcela ojedinělý projekt „Outplacement pro velké podniky“. Celý projekt zastřešil Dopravně vzdělávací institut a.s., který je dceřinou společností příjemce dotace, Českých drah a.s. Významný podíl na realizaci mělo Společenství EQUAL, které také poskytuje na svých stránkách informace o projektu (EQUAL, 2008a).

„*Outplacement pro velké podniky je zaměřen na vytvoření efektivního systému cílené podpory zaměstnancům velkých podniků ohrožených či postižených ztrátou zaměstnání v souvislosti s podnikovou restrukturalizací.*“ (EQUAL, 2008b) Hlavními cíli je především minimalizace negativních dopadů restrukturalizace na zaměstnance, firmy, regiony a stát, dále pak vyvinutí efektivní cílené podpory zaměstnanců ohrožených či postižených restrukturalizací a vyvinutí metodiky komplexního outplacementu včetně metodiky prohlubování informovanosti o tomto tématu.

Konkrétním výsledkem projektu bylo zřízení Centra pro podporu zaměstnanců (dále jen CPPZ) v Ústí nad Labem, které zahájilo svou činnost v říjnu 2006. Prvotně byly jeho služby určeny zaměstnancům Českých drah, a.s., propuštěným z důvodu nadbytečnosti. Od září 2007 je ale CPPZ otevřeno pro širokou veřejnost a na svých stránkách deklaruje, že jeho provoz bude zachován i po ukončení projektu v roce 2008. CPPZ poskytuje bezplatné služby v oblasti kariérního i jiného poradenství (např. diagnostika); asistenční a informační služby, kurzy, semináře a tréninky; studijní materiály a e-learningové kurzy (CPPZ, [cit. 2010-02-22])

Součástí projektu bylo i šetření z roku 2006 (Šucha a kol., 2006), které je sondou o povědomí o outplacementu mezi pracovníky personálních oddělení firem v regionu hlavního města Prahy a Ústí nad Labem. Šetření se soustředilo nejen na znalost pojmu, ale i na zkušenosti s uplatněním outplacementu a míru zájmu o další informace z této oblasti.

Většina respondentů (75 %) uvedla, že se s termínem „outplacement“ již setkala a myslí si, že má představu o jeho obsahu a použití, přesto by o něm plných 78 % dotázaných o uvítalo více informací.

Ve společnostech, které uvedly, že outplacement realizují (jen 34 %), se jednalo především o aplikaci jeho dílčích složek: plánování personálních změn (60 %); pomoc propuštěným uplatnit se na trhu práce (47 %); psychologická podpora propouštěným a propuštěným zaměstnancům (47 %).

Drtivá většina dotázaných společností vidí v outplacementu přínos - opačný postoj zaujímá pouhých 8 % firem. Mezi vnímanými přínosy byl nejčastěji uváděn

outplacement jako „projev odpovědnosti firmy“ (67 %); dále pak uklidnění atmosféry v podniku (50 %) a také pozitivní ovlivnění spokojenosti zaměstnanců (42 %).

Společnosti, které outplacement dosud nerealizují, uváděly, že hlavní příčinou jsou překážky v podobě obav z nedostatku zkušeností (40 %), organizační náročnost (27 %) a finanční náklady (27 %).

Závěrem této kapitoly ještě několik příkladů firem působících v České republice, které se rozhodly poskytnout outplacementovou podporu svým zaměstnancům. Jedná se například o ČSOB (*Černá, 2009*), Komerční banku, Českou spořitelnu, společnost Telefónica O2, Siemens, Nokia, Hewlett-Packard, Českou drožďárenskou, Vetropack Moravia Glass, Nestlé Česko, Unilever, Adidas, České dráhy, Letiště Praha (*Topsearch, asi 2009; HR Direct, 2007*).

## 5 Závěr

Jak již bylo řečeno v samém úvodu této práce, v současné době se mnoho organizací potýká s dopadem celosvětové ekonomické krize a rozhodlo se přikročit k propouštění. Z tohoto důvodu považuji teoretické zmapování outplacementu za aktuální a přínosné téma.

Text se nevěnuje výhradně outplacementu, ale zasazuje jej do kontextu propouštění, se kterým úzce souvisí. Je třeba si uvědomit, že outplacement byl primárně vytvořen jako pomoc propuštěným zaměstnancům, nicméně jsou to manažeři organizací, kteří rozhodují o tom, zda outplacement poskytnout. Proto je nutné opakovaně upozornit na fakt, že outplacement přináší vysokou přídavnou hodnotu i organizaci a jejím zbývajícím zaměstnancům. Za obecné přínosy pro organizaci lze jmenovat udržení produktivity práce, udržení stěžejních pracovníků, omezení fluktuace, udržení dobrého jména společnosti, předcházení žalobám ze strany propuštěných zaměstnanců. Měřitelnost těchto pozitivních dopadů využití outplacementu je obtížná nejen proto, že nikdy neexistuje porovnání, jak by se situace vyvíjela, pokud by nebyl (byl) outplacement použit, ale také proto, že konečné důsledky se projeví až v delším časovém horizontu.

V České republice se zatím outplacement nestal běžnou záležitostí. Domnívám se, že tomu může být i z důvodu nedostatku pozornosti věnované tomuto tématu v české odborné literatuře. Také proto jsou teoretické informace shromážděné v této práci čerpány převážně ze zahraničních zdrojů - nicméně věřím, že tyto znalosti lze s úspěchem využít i v českém prostředí. Jsem přesvědčena, že poskytnuté srovnání různých forem outplacementu a popis jeho průběhu, mohou být užitečné při rozhodování o formě a délce outplacementového programu i při případné volbě vhodného externího poskytovatele této služby.

Domnívám se, že většímu zájmu o outplacement by pomohlo provedení výzkumů v rámci regionu České republiky, případně průzkum této problematiky v sousedních zemích a následné porovnání. Za nosné téma považuji především průzkum hodnocení přínosů outplacementového programu ze strany firem (zákazníka) a ze strany

propuštěného (klienta) a průzkum délky poskytovaných služeb v závislosti na jejich efektivitě.

Současná hospodářská situace může mít pozitivní vliv na rozvoj outplacementu v ČR ve smyslu rozšíření nabídky služeb. Zároveň ale v této souvislosti vnímám riziko zahlcení trhu nabídkou služeb nízké kvality. Již v tuto chvíli je například patrný značný rozdíl v délce nabízených outplacementových programů. Po prozkoumání internetových nabídek řady společností působící na českém outplacementovém trhu zjistíme, že jsou nabízeny maximálně tříměsíční programy, oproti standardním 3-6 měsícům v anglosaských zemích. Přitom zahraniční výzkumy (viz oddíl 2.4.3) ukazují přímou úměru mezi délkou outplacementového programu a jeho efektivností pro klienta.

Cílem této práce bylo představit outplacement a jeho možnosti využití. Domnívám se, že tento cíl se podařilo naplnit a že práce shromažďuje zásadní a inspirující skutečnosti o tomto personalistickém nástroji.

## 6 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael : Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s.  
ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha :  
Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

BUCHTOVÁ, Božena a kol. Nezaměstnanost jako psychologický, ekonomický a sociální  
problém. 1.vyd. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

Bylows Association of Career Firms [online]. ACF International, November 2005 [cit.  
2009-12-26]. dostupné z WWW : <<http://www.acf-europe.org/bylaws.html>>.

Code of Ethical Practices [online]. ICC International, 2009 [cit. 2009-12-26]. dostupné z  
WWW : <<http://www.careercertification.org/ethics.html>>.

CPPZ - Centrum pro podporu zaměstnanců [online]. Ústí nad Labem, 2007 [cit. 2010-02-  
22]. dostupné z WWW : <<http://www.cppz.cz/index.php?link=ocppz>>.

ČERNÁ , Daniela. ČSOB - Rozvíjíme svou úspěšnou budoucnost [online]. ČSOB, 2009  
[cit. 2010-03-06]. dostupné z WWW :  
<[http://www.hrzive.cz/data/rizeniHR\\_a\\_firemniho-  
vzdelavani\\_v\\_dobe\\_krize/Daniela\\_Cerna\\_CSOb\\_HR\\_zive.ppt](http://www.hrzive.cz/data/rizeniHR_a_firemniho-vzdelavani_v_dobe_krize/Daniela_Cerna_CSOb_HR_zive.ppt)>.

ČSÚ. Míra registrované nezaměstnanosti v ČR (stav k 31.12.) [online]. Praha : ČSÚ,  
2008, aktualiz. 2009-10-20 [cit. 2010-02-22]. dostupné z WWW :  
<[http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_nezamestnanost\\_](http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_nezamestnanost_)>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H.BECK,  
2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EQUAL. Outplacement pro velké podniky. Základní cíle [online]. Praha, asi 2008b [cit. 2010-02-22]. dostupné z WWW :

<[http://www.equal.cd.cz/index.php?clanek=cp\\_zakladni\\_cile](http://www.equal.cd.cz/index.php?clanek=cp_zakladni_cile)>.

EQUAL. Outplacement pro velké podniky [online]. Praha, asi 2008a [cit. 2010-02-22]. dostupné z WWW : <<http://www.equal.cd.cz/>>.

FIGLER, Howard, BOLLES, Richard. The Career Counselor's Handbook. 2nd ed. Berkeley : Ten Speed Press, 2007. ISBN-13: 978-1-58008870-1.

FOOT, M.- HOOK, C. Personalistika. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-515-6.

FREDERICKSON, V. Do-It-Yourself - Outplacement Kit for Harried Professionals [online]. Valerie Frederickson, 2004 [cit. 2009-10-12]. dostupné z WWW :

<[http://www.vfandco.com/resources/DIY\\_Outplacement\\_Kit.pdf](http://www.vfandco.com/resources/DIY_Outplacement_Kit.pdf) >

FRIEDMAN, Milton, FRIEDMAN, Rose. Svoboda volby [online]. Praha: Liberální institut, 1992 [cit. 2009-11-26]. Kapitola 4, Od kolébky ke hrobu. dostupné z WWW:

<<http://www.libinst.cz/sv/kapitola4.php3>> . ISBN 80-85467-85-2.

GRUNER, Saul, WARSHAW, Leon. Outplacement [online]. ILO, 1998 [cit. 2009-12-22]. dostupné z WWW:

<[http://www.ilo.org/safework\\_bookshelf/english?find=&advanced=false&bsearch=outplacement&bar=1&bsearch\\_initialval=>](http://www.ilo.org/safework_bookshelf/english?find=&advanced=false&bsearch=outplacement&bar=1&bsearch_initialval=>)>.

Guide to the Bernard Haldane Papers 1927-2004 [online]. Washington : University of Washington Libraries, 2007 [cit. 2009-11-26]. dostupné z WWW:

<<http://www.lib.washington.edu/speciaLcoll/findaids/docs/papersrecords/HaldaneBernard5428.xml>>.

HOLLAND, William. Are There any Good Jobs Left? 1st ed. Westport : Praeger Publisher, 2006. ISBN 0-275-99044-3.

How the First GI Bill Was Written [online]. The American Legion, 2010 [cit. 2009-11-16]. dostupné z WWW: <<http://www.legion.org/mygibill/history>>.

HR Direct. Individuální outplacement [online]. Praha, © 2007 [cit. 2010-03-06]. dostupné z WWW : <http://www.hrdirect.cz/individualni-outplacement.html>.

HRM Partners. Outplacement Counseling [online]. [cit. 2010-02-22]. dostupné z WWW : <<http://www.hrmpartners.fi/default.asp?docId=12841>>.

Internal vs External Outplacement [online]. TP Human Capital, 2008 [cit. 2009-12-20]. dostupné z WWW : <<http://www.tphumancapital.com.au/?page=764>>.

KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha : Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRÁLÍKOVÁ, Alena. K čemu je kariérový koučink? HR forum, říjen 2009, roč. 10, č. 9, s. 32-34. ISSN 1212-690X.

MAREŠ, Petr. Nezaměstnanost jako sociální problém. 1.vyd. Praha : Slon, 1994. ISBN 80-901424-9-4.

MAREŠ, Petr. Nezaměstnanost jako sociální problém. 2.vyd. Praha : Slon, 1998. ISBN 80-901424-9-4.

MEYER, John, SHADLE, Carlyne. The Changing Outplacement Process. 1st ed. Westport : Quorum Books, 1994. ISBN 0-80030-890-2.

MILKOVITCH, G., BOUDRIEAU, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-856223-29-3.



Obecná informace k zákonu o důchodovém pojištění. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR , 2009 [cit.16.12. 2009] dostupné z WWW :  
<<http://www.mpsv.cz/cs/617>>

PICKMAN, A.J. The Complete Guide to Outplacement Counseling. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1994. 168 s. ISBN 0-8058-1647-X.

REICHEL, Jiří. Pokyny k vypracování diplomové/bakalářské práce [online]. Praha : Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, 2008 [cit. 2009-05-07]. dostupné z WWW: [http://andragogika.ff.cuni.cz/files/pokyny\\_2009.pdf](http://andragogika.ff.cuni.cz/files/pokyny_2009.pdf)>

RESTORM-PLOURD, Martha. A History of the Outplacement Industry 1960-1997. From Job Search Counseling to Career Management [online]. A New Curriculum of Adult Learning. Blacksburg, 1998. 149 s. Doktorská práce (Ed.D.). Virginia Polytechnic Institute. Vedoucí práce Dr. Harold W. Stubblefield. dostupné z WWW:  
<[scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd.../Final\\_Dissertation.pdf](http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd.../Final_Dissertation.pdf)>.

RIŠKOVÁ, Jana. Trendy v poskytování a využívání kariérových služeb na evropském trhu a v USA. [online]. HR server, 2003. [cit. 2010-02-22]. dostupné z WWW :  
<[http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=70&o\\_id=1468](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=70&o_id=1468)>.

RYDVALOVÁ, P., RYDVAL, J. Outsourcing ve firmě. Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

SIMPSON, Joanne. HDA - 2008 Outplacement Survey Results [online]. United Kingdom, July 2009 [cit. 2010-02-26]. dostupné z WWW :  
<[http://hda.co.uk/corporate/hda-overview/documents/HDA2008OutplacementSurvey\\_000.pdf](http://hda.co.uk/corporate/hda-overview/documents/HDA2008OutplacementSurvey_000.pdf)>.

SIMPSON, Joanne. HDA - 2009 Outplacement Survey Results [online]. United Kingdom : HDA, June 2009 [cit. 2010-02-26]. dostupné z WWW :  
<<http://hda.co.uk/corporate/hda-overview/OutplacementSurveyResults2009.asp>>.

SMITH, Donald. History of ICC International [online]. ICC International, 2009 [cit. 2009-12-26]. dostupné z WWW : <<http://www.careercertification.org/history.html>>.

SPIRIT, M. a kol. Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení v ČR. Plzeň : Aleš Čeněk, 2009. 414 s. ISBN 978-80-7380-189-2.

Standards for Ethical Practice [online]. ACP International, 2007 [cit. 2009-12-26]. dostupné z WWW : <<http://www.acpinternational.org/main/AboutEthics.aspx>>.

STÝBLO, J. Outsourcing a outplacement. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

Šucha a kol. Outplacement z pohledu společností (organizací) v regionu hlavního města Prahy a Ústí nad Labem [online]. Olomouc, 2006 [cit. 2010-01-14]. dostupné z WWW: <[http://www.equal.cd.cz/files/zaverecna\\_zprava.pdf](http://www.equal.cd.cz/files/zaverecna_zprava.pdf)>.

ŠVEDOVÁ, Markéta. Outplacement zmírní dopady propouštění. Human Resources Management [online časopis]. Říjen 2009, č. 17 [cit. 2009-12-20], s. 1-2. dostupné z WWW: <[http://ihned.cz/download/DOT\\_nwsltr/HRManagement\\_2009\\_17.pdf](http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_17.pdf)>.

The National Archives. Teaching With Documents: The Civil Rights Act of 1964 and the Equal Employment Opportunity Commission [online]. [cit. 2009-11-16]. dostupné z WWW: <<http://www.archives.gov/education/lessons/civil-rights-act/>>.

TICHÁ, Klára. Outplacement je rozvojová aktivita [online]. HR Server, 2009 [cit. 2010-02-22]. dostupné z WWW : <[http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=623&o\\_id=1545](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=623&o_id=1545)>.

Topsearch. Outplacement [online]. Praha, asi 2009 [cit. 2010-03-06]. dostupné z WWW : <<http://www.topsearch.cz/outplacement.php>>.

TRACEY R. William. The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers and Practitioners. 3rd ed. St. Lucia Press, 2004. 824 s. ISBN 1-57444-351-8.

VANDOOR, DE WITTE. Outplacement/Replacement Interventions (WP1) Country review from Belgium [online]. Hooger Instituut voor de arbeide, 2000 [cit. 2010-01-13]. dostupné z WWW : <<http://www.ipg.uni-bremen.de/research/socose/Results%20WP%201/National%20Report%20Belgium.pdf>>.

WESTABY, James. The Impact of Outplacement Programs or Reemployment Criteria: a Longitudinal Study of Displaced Managers and Executives. *Journal of Employment Counseling*, March 2004, vol. 41, no. 1, s. 19-28.

Zákoník práce ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2006. dostupné z WWW: <[http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_2#par51](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2#par51)>.

## 7 PŘÍLOHY

### PŘÍLOHA A

#### Association of Career Firms International - Etika a Standardy

##### PREAMBULE

Členské firmy se zavazují udržovat vysokou míru profesionality a integrity ve všech svých činnostech a slibují, že budou poskytovat služby jak zákaznické organizaci tak klientovi, se kterým pracují, s maximálním využitím svých schopností.

Členská organizace si musí být vždy vědoma unikátního dvojího vztahu, který je mezi ní a zákaznickou organizací, stejně tak jako mezi ní a jednotlivcem, se kterým pracuje především. Je nutné oběma stranám poskytnout požadované služby, aniž by došlo k ohrožení zájmu kterékoli z nich.

##### 1. PŘEHLED ODPOVĚDNOSTI

Členská firma je výhradně zodpovědná za to, že:

- Bude jednat vždy profesionálním způsobem - jak s firemním zákazníkem a jednotlivci (klienty), tak s veřejností obecně.
- Zachová důvěrnost sdělení každého klienta i zákaznické organizace.
- Bude respektovat soukromí každého klienta, se kterými pracuje.
- Bude účinně reagovat na emoční reakce těch, kteří jsou ve stresu nebo pod jiným tlakem.
- Bude klientům poskytovat vysoký stupeň kompetentnosti svých služeb a zároveň bude respektovat jejich autonomii.

##### 2. ODPOVĚDNOST k jednotlivci

- Každá členská společnost slouží zájmům jednotlivého klienta. Tento předpoklad musí jasně komunikovat zákazníkovi (firmě), který jedince sponzoruje.
- Rozsah poskytované služby je obvykle dohodnut před podpisem smlouvy a musí být sdělen v plném rozsahu všem zúčastněným.

- Tam, kde je jedinec sponzorován firmou a zdá se, že bude potřebovat lékařskou nebo psycho-terapeutickou pomoc, musí členská společnost se zákaznickou společností otevřeně diskutovat údaje o případě (s ohledem na zachování důvěrnosti vůči klientovi) a objasnit limity kariérního poradenského procesu v daném případě.
- Členská společnost zahajuje a pokračuje v poradenské činnosti pouze se souhlasem zainteresovaného jedince.
- Členská společnost musí zacházet se všemi osobami s respektem a důstojností.

### 3. ODPOVĚDNOST k firemnímu klientovi

- Členská společnost se zavazuje, že bude zákaznické firmě poskytovat pravidelně informace o průběhu zakázky. Bude tak činit vždy s plným vědomím každého klienta a vždy s výhradním dodržáním přísných pravidel důvěrnosti.
- Politika ACF International a jejích členů podporuje svobodnou a spravedlivou hospodářskou soutěž při poskytování služeb outplacementu. ACF International ani žádný člen nebo členové konsorcia se nedopustí jakékoli nezákonného jednání nebo omezování obchodu, nebude používat metody nekalé soutěže, či jinak porušovat antimonopolní zákony a pravidla hospodářské soutěže.

### 4. DŮVĚRNOST

- Členské firmy a jejich zaměstnanci se zavazují respektovat důvěrnou povahu informací sdělených klientem nebo firemním zákazníkem. Takové "privilegované informace" by neměly být předány druhé smluvní straně ani nikomu jinému, pokud nebylo uděleno zvláštní a jednoznačné povolení, aby se tak stalo.
- Ačkoliv členská společnost může pomoci firemnímu zákazníkovi s plánováním propouštění nebo poskytovat jiné podnikové poradenství, nesmí se za žádných okolností podílet přímo na rozhodnutích, která jsou ve výlučné pravomoci zaměstnavatele.
- Nemohou být také vedena žádná další externí projednávání, aniž by takový krok byl konkrétně a jednoznačně schvalován organizací a zúčastněnými osobami.

### 5. ZPŮSOBILOST A DODACÍ STANDARDY

- Členská společnost může přijímat pouze takové úkoly, ke kterým je kvalifikovaná na základě úplné znalosti situace klienta a odborné způsobilosti a schopnostmi zúčastněných

poradců.

- Členská společnost se jménem svých zaměstnanců zavazuje k tomu, že při řešení otázek profesního poradenství bude poskytovat služby odpovídající standardům a bude postupně zlepšovat jejich úroveň.
- Členská společnost jasně určí, který konzultant bude mít primární odpovědnost za koordinaci služeb poskytnutých jednotlivcům nebo skupině.
- Členská společnost prezentuje jasně a otevřeně informace o kvalifikační úrovni svých poradců i celé společnosti všem těm, kteří mají důvod být informováni.
- Členská společnost musí mít formální a účinné prostředky pro zajištění profesionální kvality a integrity služeb, které poskytuje. Tyto prostředky mohou mimo jiné zahrnovat interní přezkoumání kvalifikace svých zaměstnanců, kteří poskytují outplacementové služby, a průzkumy klientovy spokojenosti během a po poskytnutí služby. Mohlo by také zahrnovat posouzení nebo osvědčení udělené externí orgánem, který systematicky ověřuje kvality služeb a etické chování.

## 6. NEDOVOLENÁ PRAXE

- Žádný člen firmy, která se podílí jak na outplacementu tak na placementu, nesmí vybírat poplatky za obě služby, ale vykonává některou z těchto služeb zdarma.
- Jakmile dojde k zahájení poskytování služeb, nesmí se členská společnost snažit zasáhnout do vybudovaného vztahu mezi klientem a poradcem, bez ohledu na to, zda je poradce spojen s členskou společností nebo ne.

## 7. REKLAMA A PROPAGACE

- Členové ACF International mohou inzerovat. Každá taková reklama musí však být prováděna důstojným a profesionálním způsobem, který je v souladu s národními a místními zákony a předpisy.
- Členské podniky se nesmějí zapojit do propagace, PR nebo jiné mediální nebo obchodní aktivity, která vyjadřuje nebo naznačuje falešné, klamné, nepodložené nebo zavádějící tvrzení o účinnosti jimi poskytovaných služeb.

## **PŘÍLOHA B**

### **Association of Career Firms International - Outplacementové Standardy**

#### **1. POLITIKA JAKOSTI a VLASTNICTVÍ**

- Top management klade důraz na kvalitu.
- Účinnost řízení jakosti v jakékoli organizaci je pouze tak silný, do jaké míry jej jako závazek vnímají osoba(y) v top managementu. Tento závazek musí být sdělován často a zřetelně v podobě zveřejněné politiky jakosti a konkrétních měřitelných cílů.
- Jeden ze způsobů jak komunikovat závazek kvality je zveřejnění politiky jakosti v písemné podobě.
- Takový dokument nemusí být dlouhý nebo složitý, ale měl by písemně vyjádřit specifické cíle a výsledky. Je nutné, aby byl srozumitelný zaměstnancům a byl podporován vedením.

*Příklady: „Poskytované služby jsou čtvrtletně revidovány - jde o součást organizačního závazku k neustálému zlepšování.“ „Spokojenost zákazníka je naší nejvyšší prioritou. Reakce na jakýkoli problém zákazníka nebo stížnost bude provedena nejpozději do 24 hodin.“*

#### **2. VNITŘNÍ ŠETŘENÍ MANAGEMENTU**

- Přezkoumání kvality je provedeno alespoň jednou za rok: implementace organizační politiky jakosti je každoročně přezkoumána určeným zaměstnancem. Přezkum se týká všech organizačních systémů a postupů. Výsledkem tohoto postupu je odhalení problémů a nastínění jejich řešení, ale také nové nápady a inovace.
- Přehled výsledků řízení: výsledky kontroly kvality jsou dokumentovány a předloženy vedení organizace pro přezkoumání a následné akci.
- Dokumentace nápravných opatření: opatření k nápravě, jakož i vhodné nápady na zlepšení, jsou zdokumentovány a zavedeny v organizaci do 30 dnů ode dne hodnocení.

#### **3. STAFFING**

- 30-90denní strukturovaný trénink konzultantů (přezkoumání předchozích zkušeností), na jehož konci probíhá hodnocení.
- Školení může být interní nebo externí, lze přezkoumat a uznat předchozí zkušenosti.

- Formální vzdělávání poradců jako přímých zaměstnanců i externích spolupracovníků.
- Interní nebo externí certifikace.
- Kontinuální řízení výkonu.

#### 4. SLUŽBY

- Kompletní sortiment služeb řízení kariéry - jak je uvedeno v podnikové politice jakosti.
- Podpora služeb jako je hlasová pošta a/nebo e-mail a výzkumných technologií.

#### 5. NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ

- Vývojový proces výrobku/služby je založen na klientově zpětné vazbě: shromažďovat zpětné vazby od klientů a používat je při revizi a zlepšování poskytovaných služeb.
- Systém pro vyřizování stížností podaných zákazníkem/klientem: používat a rozvíjet konzistentní metodu vyhodnocení a řešení stížností ke spokojenosti zákazníka/klienta.

#### 6. ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA

- Zákazníkovi musí být přesně to, co bylo nasmlouváno: musí fungovat systém, který zaručí konzistentní poskytování služeb včetně předávání výsledků zákazníkovi - informace o dosavadním průběhu procesu.



## **PŘÍLOHA C**

### **The Institute of Career Certification International - Etický kodex**

The Institute of Career Certification *International* (*Mezinárodní institut kariérní certifikace*) očekává, že certifikovaný poradce poskytující kariérní poradenství se bude řídit následujícími standardy etické praxe:

1. Budu přinášet ty nejvyšší standardy profesních znalostí a schopností do mnou poskytovaných služeb kariérního poradenství.
2. Zavazuji se k osobnímu a profesnímu rozvoji a uvědomělému hledání té nejlepší praxe v tomto dynamickém a měnícím se odvětví.
3. Zpřístupním informace o své kvalifikaci a to včetně aktuálního a přesného životopisu, pokud o to budu požádán.
4. Budu poskytovat jen ty služby, ke kterým jsem kompetentní, v případě nutnosti vyhledám radu odborníka a doporučím ho klientovi.
5. Budu používat pouze nástroje, pro jejichž použití jsem byl trénován a certifikován. Nebudu porušovat autorská práva a budu se držet platných směrnic.
6. Předem budu klienta komplexně informovat o službě, která mu bude poskytnuta.
7. Oznámím jakýkoli potenciální střet zájmů v souvislosti s mou praxí.
8. V případě využití marketingu budu přesně klienty informovat o službách, které jim budou poskytnuty.
9. Nebudu přijímat žádné výhody včetně finančních. Nebudu využívat jakékoli informace, které mi byly poskytnut prostřednictvím mého profesního vztahu s klientem.
10. Nebudu najímat zaměstnance svých zákazníků aniž bych o tom zákazníka nejprve neinformoval.

11. Budu ochraňovat individuální práva a osobní důstojnost svých klientů. Budu plně respektovat klientovo právo se rozhodovat o své kariéře a životě a nebudu mu podsouvat své hodnoty nebo své smýšlení.

12. Budu uznávat různorodost ať už jde o jazyk, barvu pleti, náboženství, pohlaví, věk, handicap, sexuální orientaci nebo politické smýšlení. Nebudu ukazovat své preference, ať už souhlasné nebo odmítavé, které by byly založené na diskriminaci.

13. Podřídím se veškerým právním zákonům v mé zemi. Budu udržovat proaktivní postoj při nápravě jakékoli situace, při níž byly porušeny zákony nebo etický kodex.

14. Budu respektovat klientovo soukromí a důvěru. (Poznámka: Výjimkou je ohrožení osobního bezpečí nebo bezpečí jiných. V tomto případě je eticky správné podělit se o nezbytně nutné minimum důvěrných informací.)

## Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce  
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci:

**Balková, Anna: Outplacement - využití outplacementu při uvolňování zaměstnanců,**  
využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli  
jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis





