

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Michaela Anderová

Sociálně-psychologické aspekty propouštění pracovníků

Socio-psychological aspects of employees downsizing

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2013

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

P r o h l a š u j i ,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 15.6.2013

Michaela Anderová

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá procesem propouštění pracovníků v organizaci, s důrazem na jeho sociálně-psychologické aspekty. Zaměřuje se na analýzu procesu propouštění pracovníků z pohledu všech jeho účastníků, identifikaci negativních důsledků propouštění a nalezení vhodných opatření, kterými lze tyto důsledky zmírnit. Současně zdůrazňuje roli práce v životě člověka a její hlavní charakteristiky, jejichž absence se významně projevuje při ztrátě pracovního uplatnění. Práce hodnotí konkrétní metody propouštění pracovníků a jejich využití, identifikuje roli personalistů a vedoucích pracovníků při propouštění s akcentem na etickou rovinu celého procesu. Důsledky propouštění pracovníků jsou analyzovány na úrovni hlediska jednotlivce, propouštějící organizace i státu. V rámci hledání možností, pomocí kterých lze negativní dopady propouštění eliminovat, hledá diplomová práce východiska ve státní politice zaměstnanosti, na úrovni organizace hodnotí využití outplacementu a v rámci společenské odpovědnosti organizací spojuje problematiku propouštění pracovníků s udržení dobrého jména zaměstnavatele na trhu. Prostřednictvím zrealizovaných případových studií je proces propouštění pracovníků v organizacích popsán z perspektivy konkrétních propuštěných osob. Případové studie poskytují náhled na vnímání této změny a také na důsledky ztráty zaměstnání v každodenním životě.

Klíčová slova: význam práce, propouštění pracovníků, metody propouštění pracovníků, propouštěcí rozhovor, důsledky propouštění pracovníků, syndrom přeživších, outplacement, společenská odpovědnost organizace.

Abstract

This diploma thesis discusses the process of employee termination in corporate organizations, with special focus on the socio-psychological aspects of such actions from the point of view of all relevant parties (stakeholders). Firstly, it highlights the positive role of work in the life of a human being, and how its absence negatively demonstrates itself after the loss of employment. Secondly, the thesis evaluates specific methods of employee termination, their implementation, and identifies the role of HR specialists during the termination process with special attention to the ethical aspects. Thirdly, the consequences of layoffs are analyzed on several levels: with regard to the individuals affected by termination process, organizations that are laying off and the government. Subsequently, to identify recommendations, which would mitigate the negative consequences of such actions, the thesis explores potential solutions in the government employment policies and outplacement programs within the corporations. As part of corporate social responsibility it links the problem of termination with the reputation of the organization as a valuable and attractive employer on the market. Lastly, in two case studies, attention is also brought to the perception of the layoff process by concrete laid off individuals, discussing their experience and daily-life consequences of the loss of employment.

Key words: purpose of work, employee termination, employee termination methods, termination discussion, layoff consequences, survival syndrome, outplacement, corporate social responsibility.

Obsah

0	ÚVOD	7
1	VÝZNAM PRÁCE PRO ŽIVOT ČLOVĚKA	11
2	UVOLŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ Z ORGANIZACE	18
2.1	Personální plánování	20
2.2	Politika penzionování pracovníků	22
2.3	Ukončení pracovního poměru	23
2.4	Propouštění pracovníků	27
2.4.1	<i>Metody propouštění pracovníků</i>	33
3	VYBRANÉ SOCIÁLNĚ-PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ	40
3.1	Propouštěcí rozhovor	40
3.2	Úloha personalistů a vedoucích pracovníků v propouštění pracovníků	45
3.3	Etická rovina propouštění pracovníků	51
3.4	Důsledky propouštění pracovníků	57
3.4.1	<i>Důsledky propouštění pracovníků z hlediska státu</i>	57
3.4.2	<i>Důsledky propouštění pracovníků z hlediska organizace</i>	59
3.4.3	<i>Důsledky propouštění ze zaměstnání z hlediska jednotlivce</i>	69
4	MOŽNOSTI SNIŽOVÁNÍ NEGATIVNÍCH DŮSLEDKŮ PROPOUŠTĚNÍ	75
4.1	Státní politika zaměstnanosti	75
4.2	Možnosti organizace při propouštění pracovníků	77
4.2.1	<i>Outplacement</i>	80
4.2.2	<i>Propouštění pracovníků a společenská odpovědnost organizace</i>	86
4.3	Možnosti jednotlivce při propouštění ze zaměstnání	88
5	PŘÍPADOVÉ STUDIE PROPOUŠTĚNÍ PRACOVNÍKŮ	95
5.1	Případová studie propouštění pracovníků A	96
5.2	Případová studie propouštění pracovníků B	100
5.3	Vyhodnocení případových studií propouštění pracovníků	102
6	ZÁVĚR	105
7	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	108

8	SEZNAM PŘÍLOH	117
	Příloha A – Přehled propouštění u významných zaměstnavatelů v ČR od r. 2012 (monitoring tisku)	117
	Příloha B – Příklad propouštěcího rozhovoru	118
	Příloha C – Manpower Index trhu práce	121

0 Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám tématem propouštění pracovníků v organizacích, s důrazem na jeho sociálně-psychologické aspekty. Práce ve smyslu zaměstnání je součástí života téměř každého člověka a její ztráta má významné důsledky jak pro jednotlivce, tak i pro konkrétní organizaci a v neposlední řadě i pro národní ekonomiku. Z tohoto důvodu analyzuji ve své práci všechny zmíněné roviny, kterých se propouštění dotýká. Propouštění ze zaměstnání se v aktuální podobě společnosti stalo každodenní realitou. Především v posledních několika letech sdělovací prostředky i odborná veřejnost poměrně čteně skloňují termín „krize“. Na různých úrovních či oblastech společnosti probíhají diskuse, více, či méně odborné, na téma finanční a hospodářská krize. Při zadání těchto výrazů do internetového vyhledávače se objeví tisíce aktuálních odkazů a na termíny jako krize a recese lze narazit doslova každodenně. Počátek těchto aktuálních diskusí lze nalézt v roce 2008, kdy v USA došlo k bankrotu významné investiční banky Lehman Brothers, který odstartoval nejistou dobu, kterou ekonomové nazývají finanční krizí. Nejistotu lze od tohoto období nalézat ve všech světových ekonomikách. Propojení finanční krize s trhem práce se zdá být zřejmé a značně aktuální. Organizace na celém světě pod tlakem snižování nákladů a zefektivňování činností musí v rámci úsporných opatření nezbytných pro jejich vlastní „přežití“ téměř nevyhnutelně sáhnout do jednoho ze svých nejvýznamnějších nákladů, který představuje pracovní síla.

Téma propouštění pracovníků v organizacích jsem si vybrala záměrně s přihlédnutím k jeho aktuálnosti a podle mého názoru nutné schopnosti personalistů, ale ve své podstatě i všech zaměstnanců, naučit se na situace spojené s propouštěním v organizaci adekvátně reagovat. Myslím si, že v roli personalisty je nezbytně nutné ovládat proces propouštění pracovníků, jako jednu z personálních činností a znát jeho zákonitosti z pohledu právního, etického, sociálního i psychologického, proto reflektuji všechny tyto roviny i ve své práci. Osobně jsem se v roli personalisty s propouštěním ve své praxi několikrát setkala a musím konstatovat, že přestože jsou tyto situace mnohdy nepříjemné, pomocí účinných technik a

opatření je možno realizovat propouštění pracovníků v organizaci s co nejmenším negativním dopadem pro všechny zúčastněné strany.

Cílem této diplomové práce je analyzovat proces propouštění pracovníků v organizacích a identifikovat jeho sociálně-psychologické aspekty a v návaznosti na tyto aspekty definovat konkrétní opatření, kterými lze zmírnit jeho negativní důsledky na všechny zúčastněné subjekty. Největší přínos práce spatřuji především v konkrétní identifikaci sociálně-psychologických aspektů nedobrovolného odchodu pracovníků ze zaměstnání v momentech jeho plánování, vlastní realizace i následných opatření a současně v komplexnosti zpracování tématu. V rámci vyhledávání zdrojů pro svou práci jsem našla pojednávané téma zpracované vždy pouze dílčím způsobem a to v rámci odborných publikací týkajících se technik a metod uvolňování pracovníků v organizacích v obecné rovině či publikací týkajících se problematiky nezaměstnanosti souborně. Mým cílem je analyzovat a zpracovat téma souhrnně jako kontinuální proces, skládající se z konkrétních podtémat, které na sebe bezprostředně navazují. Z hlediska zdrojů se opírám o stěžejní publikace z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, jejichž autory jsou Michael Armstrong, Josef Koubek či Renata Kocianová. Za významné považuji také zdroje z oblasti psychologie práce od Jiřího Štikara a kol., či Františka Bělohlávka. Z velké míry též čerpám z cizojazyčných odborných zdrojů v rámci dostupných akademických databází, které nabízejí aktuální zpracování dané problematiky ve světovém měřítku. Pro praktický přínos a využitelnost své práce cituji dostupné výzkumy, které v souvislosti s propouštěním a ztrátou zaměstnání provádějí odborníci v České republice i v zahraničí.

Teoretické poznatky získané analýzou dostupných zdrojů jsou v empirické části práce doplněny o případové studie, v rámci kterých jsem realizovala rozhovory s několika pracovníky, kteří byli propuštěni ze zaměstnání. Prostřednictvím jednotlivých rozhovorů respondenti zprostředkovávají zkušenost, jak propuštění vnímali, jak jej prožívali a jaký měla ztráta zaměstnání dopad na jejich život.

Dalším důvodem, proč jsem si toto téma vybrala, je skutečnost, že bývá obestřeno jakýmsi negativním nábojem a napětím. Při propouštění přicházejí propouštění pracovníci o práci a tím o zdroj vlastní obživy, určité obavy jsou tedy přirozené a téměř nevyhnutelné. V diplomové práci proto popisuji a analyzuji proces propouštění pracovníků ve všech jeho

aspektech, se zvýšeným zájmem o sociálně-psychologické aspekty, s důrazem na věcnost a etickou stránku celého procesu. Myslím si, že i přes svou na první pohled negativní konotaci, může být propouštění pracovníků v organizaci realizováno na profesionální, etické a zároveň vysoce morální úrovni, pokud jsou tomu nakloněny všechny zúčastněné strany. Ve své práci hledám nástroje, metody a možnosti, pomocí kterých lze proces propouštění pracovníků v organizaci efektivně realizovat. Ve větší míře se také zabývám pracovníky, kteří po propouštění v organizaci zůstanou a mají zajistit její další efektivní fungování a dosahování cílů. Právě tato skupina bývá často v odborné literatuře opomenuta, přičemž jsou to právě tito pracovníci, na kterých záleží případný další úspěch či neúspěch organizace, která musela z různých důvodů projít procesem propouštění či přímo zeštíhlování. Pro úspěšný proces obnovy organizace po propouštění hledám nástroje, jak s touto skupinou zaměstnanců efektivně pracovat v budoucnosti pro zajištění vlastní úspěšné existence organizace. Zabývám se současně i konkrétní rolí, kterou mají při propouštění pracovníků personalisté a vedoucí pracovníci, jakožto zástupci zaměstnavatele a jak mohou konkrétně přispět k efektivní realizaci propouštění, přičemž zároveň identifikují chyby, kterým je potřeba se na straně vedení vyvarovat. Během své profesní praxe jsem měla možnost poznat, že propouštění je velmi náročným a nevyhledávaným úkolem pro jeho účastníky. Bezesporu pro ty, kterých se týká z pohledu ztráty zaměstnání, ale i pro ty, kteří v něm figurují v roli zprostředkovatele nepříjemných zpráv. Považuji proto za důležité zabývat se i technikami a profesionálním a zároveň lidsky vstřícným vedením propouštěcího rozhovoru.

Významným pohledem na proces propouštění je pohled etický, který ve své diplomové práci také reflektuji a hledám východiska pro realizaci propouštění pracovníků v morální rovině. Vedoucí pracovníci i personalisté reprezentují firemní kulturu v organizaci a je tedy dle mého mínění důležité hledat etický rozměr i v rámci jednání jednotlivých pracovníků, přičemž nerespektování profesní etiky může negativně ovlivňovat strategické záměry organizace. Organizace, která propouští pracovníky, tímto komunikuje zprávu i vnějšmu okolí a prostředí. V rámci zachování dobrého jména je v zájmu každého zaměstnavatele poskytnout propouštěným pracovníkům určitou formu pomoci. Velmi efektivním nástrojem této pomoci je například tzv. outplacement, jehož parametry také v rámci zaměření práce definuji a vyhodnocuji, přičemž zdůrazňuji především důvody a

způsoby, pomocí kterých je outplacement nákladem ale současně i přínosem pro organizaci i její pracovníky.

Bezprostředním následkem propouštění je bezesporu ztráta práce, proto považuji za důležité objasnit její důležitost v životě člověka a zaměřit se také na konkrétní reakce a dopady při její ztrátě. Nabídnuta jsou také doporučení, jak na danou situaci reagovat na straně zaměstnance i zaměstnavatele ve snaze eliminovat negativní důsledky celého procesu.

Stěžejní část mé diplomové práce předkládá analýzu procesu propouštění pracovníků v organizacích od jeho úvodního plánování, realizace, konkrétních dopadů a hledání možných opatření pro zmírnění negativních důsledků propouštění. Součástí práce jsou také případové studie, které ilustrují situaci propouštění pracovníků v jejich konkrétních okolnostech a důsledcích. V rámci případových studií se snažím interpretovat způsob, jakým jedinci propuštění ze zaměstnání vnímají, co konkrétně znamená pro jejich další život a bezprostřední okolí a jak situaci ztráty zaměstnání prožívají.

Ráda bych na tomto místě poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za laskavé vedení mé diplomové práce a za cenné rady, připomínky a názory, kterými se podílela na vytvoření této práce. Děkuji také svým rodičům za jejich podporu v období mého studia.

1 Význam práce pro život člověka

Význam práce pro život člověka se zdá být na první pohled zřejmým. Práce je jednou z nejpřirozenějších a v dnešní době nejnepostradatelnějších součástí lidského života, kterou také člověk tráví převážnou většinu běžného dne. Z ekonomického pohledu je práce jedním z výrobních faktorů, společně s půdou a kapitálem. Vlček (2005, s. 40) definuje práci jako vědomou a účelnou lidskou činnost, jejímž nositelem je člověk se svými konkrétními fyzickými a duševními schopnostmi a talentem. Podle autora je práce: „... výrobní zdroj, který je ve výrobě nejhojněji používán. Množství práce, které má daná ekonomika k dispozici, je v zásadě dáno počtem osob schopných a ochotných pracovat, délkou pracovní doby a intenzitou práce. Množství a kvalitu disponibilní práce je možné zvyšovat růstem kvalifikace a prostřednictvím lepšího vybavení práce technologií. Značný vliv na kvalitu práce má také motivace lidí ke kvalitní práci a vůbec celková etika práce v dané zemi“. Výše uvedená citace dle mého názoru ilustruje význam práce pro život člověka jako jednotlivce a potažmo také pro celou společnost.

Velmi poutavé uvažování o práci nabídl již před několika desetiletími Černocký (1947, s. 12-13): „Nejvšeobecnější ponětí, které má člověk o práci, je představa činnosti a výdělečného zaměstnání tělesného a duševního. Jakákoliv činnost může být nazvána prací, jestliže je dána této činnosti zároveň určitá hodnota životního údělu a prospěchu. Takový účel a prospěch se však netýká jen jednotlivců, nýbrž je sloučen více či méně patrně s životními zájmy společností a celků, ve kterých jednotlivci žijí. Překonávání pohodlí a zdolávání obtíží a překážek, které se při tom naskýtají, přidává obyčejně práci jako účelné a prospěšné činnosti příznak nucení, které bývá označováno za povinnost. Není to však jen okamžitá potřeba a nutnost, které vyžadují této činnosti, nýbrž všestranná úvaha a prozíravost, které zařizují i zdánlivě méně potřebné činnosti tak, aby jich bylo využito v budoucnu ve prospěch životních celků. Dnešní člověk si nedovede ani představit, kolik lidí pracuje a pracovalo pro něho, neboť většinu práce konají a konali pro něho druzí. Každá činnost, která jakkoli přímo nebo nepřímo opatřuje potřeby společného života, je lidská práce. Každá práce, kterou vykonává člověk, má pro něho hodnoty jednak hmotné, jednak však také duševní prospěch, individuální a společenský. Namáhavé napětí, které

bývá pro většinu lidí nezbytným předpokladem a životním prostředkem, mívá zároveň zisky niterného vztahu, kterými jejího činnost osobně soustředěna a hodnotně vyvážena.“

Armstrong (2007, s. 185) definuje práci jako účelové vynakládání úsilí a aplikaci znalostí a dovedností. Zdůrazňuje práci ve smyslu získání materiálních prostředků pro obživu, ale také způsob uspokojení dalších potřeb – pocit uspokojení, užitečnosti, úspěchu, prestiže, uznání, nebo moci. Práce poskytuje příležitost pro využití a rozvoj schopností člověka a jeho zařazení do společnosti. Nad definicí práce uvažují odborní autoři v sociálních vědách obdobně. Podle Hartla a Hartlové (2000, s. 446) práce představuje tělesné nebo duševní činnosti zaměřené na výdělek, výživu a uspokojení potřeb. Sociologický slovník popisuje práci jako plánovitou a vědomou činnost, kterou člověk vykonává s nasazením fyzických i duševních sil a která směřuje k uspokojení lidských potřeb. Kromě způsobu obživy poskytuje práce jedinci také různé hodnoty, jejichž ztráta může představovat vážný sociální i psychologický problém (Jandourek, 2001, s. 191).

Hlavním důvodem pracovní aktivity člověka je bezpochyby zabezpečení základních životních potřeb. Termín „práce“ však není nutné vnímat pouze ve smyslu zaměstnání. Pod pojmem práce je možné si představit také různé druhy aktivit, které každodenně, vědomě či nevědomě, každý z nás vykonává a jejímž hlavním motivem není finanční odměna. Giddens (1999, s. 309) popisuje práci obecně (placenou i neplacenou) jako vykonávání úkolů vyžadujících mentální i fyzické úsilí, jehož cílem je výroba zboží a služeb k uspokojení lidských potřeb.

Významný americký sociolog Merton (2007, s. 89-90) používá pojmy manifestní (zjevné) a latentní (skryté) funkce, které aplikuje mimo jiné i na funkce práce. Za manifestní funkci práce považuje zabezpečení prostředků na stravu a bydlení. Mezi latentní funkce řadí:

- *Strukturování pracovního času:* Práce určuje strukturu pracovního dne, týdne i delších období. Ztráta této struktury znamená ztrátu životní orientace.
- *Pravidelné sdílení zkušeností:* V dlouhodobé izolaci vzniká deficit sociálních dovedností. Rovněž klesá sociální podpora zamezující vzniku stresu a redukující nemocnost.

- *Poskytování zážitku tvořivosti, mistrovství a pocitu smyslu života:* Práce poskytuje pocit dosažení něčeho a spojuje tím jedince se společností, jejíž je součástí.
- *Zdroj osobního statutu a identity:* Nezaměstnaný ztrácí zdroj identity.
- *Zdroj aktivity:* Každá práce vyžaduje jistý výdaj psychického a fyzického úsilí. Příliš mnoho práce může vést ke stresu a únavě, nedostatečné úsilí vede naopak k nudě a neuspokojení (Merton, 2007, s. 89-90).

Riegel (Štikar a kol., 1996, s. 151) na základě vymezení funkcí práce dle Mertona konstatuje, že při ztrátě zaměstnání jsou zablokovány latentní funkce práce, které saturují vyšší lidské potřeby a jejichž neuspokojení vede k nástupu deprivace. Mikuláščík (2007, s. 269-270) přiřazuje práci následující psychosociální funkce:

- *Aktivita a kompenzace:* Při řešení pracovních úkolů člověk získává schopnosti, dovednosti a současně i vědomí těchto schopností a tedy pocit obohacení i pocit pracovní kompetence.
- *Osobní identita:* Pracovní úkoly a pracovní role, kterou pracovník zastává, ale i jeho zkušenosti a znalosti vytváří pracovníkovu sebekoncepci, seberealizaci a sebeidentitu.
- *Sociální uznání:* Díky svému pracovnímu výkonu a také díky spolupráci získává uznání jiných, což v něm vyvolává pocit vlastní prospěšnosti pro skupinu a společnost, tedy také sociální identitu.
- *Kooperace a interakce:* Většina pracovních úkolů se realizuje ve spolupráci s jinými lidmi, tím se vytváří základ skupinové identity a schopnosti spolupracovat s lidmi.
- *Časová strukturovanost:* Práce ovlivňuje biorytmy našeho života, strukturuje dny, týdny, měsíce a roky a současně působí na to, jak si plánujeme jednotlivé životní úseky, jaký očekáváme vývoj naší pozice ve společnosti díky pracovnímu zařazení.

V práci lidé kromě ekonomického zajištění hledají také uspokojení jiných potřeb sociálních nebo například potřeby vlastní seberealizace. Motivy k práci jsou u každého

člověka individuální, avšak lze v nich vyzorovat základní kategorie (Vágnerová, 2008, s. 732):

- peníze (jejich cílem je spotřeba a uspokojení mnoha potřeb, opakem je chudoba a omezení spotřeby);
- aktivita (pracovní činnost člověka saturuje jeho potřebu smysluplné aktivity a jejím opakem je nuda, apatie, nulová životní náplň);
- seberealizace (jejím cílem je úspěch, potřeba ukázat, že je člověk užitečný a potřebný, že něco umí, takže práce se může stát smyslem života, proto její ztráta navozuje pocity zbytečnosti a neúspěchu);
- sociální kontakt (zaměstnání poskytuje možnost navázat řadu kontaktů a sociálních vazeb a po ztrátě sociálního kontaktu se dostávají pocity osamělosti a sociální izolace);
- samostatnost a nezávislost (např. ekonomická nezávislost).

Mareš (2002, s. 71) přináší další vymezení důležitých momentů, které práce svým strukturovaným a regulovaným charakterem pro člověka přináší. Pracovní zařazení vytváří pro zaměstnaného člověka reálnou strukturu času (dne, týdne, roku). Působení v pracovním kolektivu znamená příležitost pravidelně sdílené sociální zkušenosti mimo rámec rodiny. Práce také umožňuje jedinci podílet se na cílech a účelech, které ho přesahují a zároveň vymezuje jeho osobní status a osobní identitu. Samotný výkon práce si vynucuje řadu aktivit, k nimž bez zaměstnání člověk není motivován. Štikar a kol. (1996, s. 197-199) v této souvislosti zmiňují téma ekonomické psychologie, která zasazuje pracovní proces a vztahování se člověka k němu do širších, ekonomických souvislostí. Ekonomická psychologie podle autorů plynule navazuje na témata klasické psychologie práce, která se mimo jiné zabývá motivací k práci i příčinami, proč lidé pracují. Jako jeden z důležitých aspektů práce zmiňují část příjmovou, ale zdůrazňují také práci jako oblast seberealizace, potěšení, sociální instituce, vztahu práce a volného času, zaměstnanosti a nezaměstnanosti. Přehledně tyto charakteristiky práce shrnuje Giddens (1999, s. 308), podle něhož má následujících šest aspektů placené práce pro život člověka klíčový význam:

1. *Peníze.* Mzda nebo plat jsou hlavním zdrojem uspokojování potřeb a určují i to, jaké potřeby člověk má.
2. *Úroveň činnosti.* Zaměstnání poskytuje rozhodující možnost pro získávání a zdokonalování dovedností a schopností člověka, a to dokonce i v případě rutinní práce.
3. *Rozmanitost žití.* Zaměstnání poskytuje člověku vstup do prostředí kontrastujícího s domácím. Naproti tomu nezaměstnanost omezuje člověka jen na prostředí jeho domácnosti.
4. *Struktura času.* V zaměstnání je den obvykle časově organizován podle rytmu práce a přináší tak smysluplné uspořádání denních aktivit.
5. *Sociální kontakt.* Pracovní prostředí může přinést přátelství a příležitost participovat na širších aktivitách s ostatními lidmi.
6. *Osobní identita.* Zaměstnání je základnou pro stabilní sociální identitu. Například sebeúcta muže je často založena na výši jeho finančního příspěvku (plynoucího ze zaměstnání) pro jeho rodinu.

Rymeš (Štikar a kol., 1996, s. 82) považuje pracovní adaptaci za významnou součást celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence. Oblast práce vidí jako sféru života, která je výrazným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince a může vytvářet vhodné kompenzační prostředí při nezdarech v jiných sférách života (např. v rodinném životě). Úroveň a způsob zvládnutí pracovního života se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem a promítá se v celkové životní spokojenosti. Růžková (2011, s. 11) se ve své rigorózní práci inspirativně zamýšlí nad propojeností práce s životem moderního člověka. Již od dětství je s prací spjato vzdělání, jakožto příprava na práci, volný čas lze vnímat jako odpočinek po práci a spánek mimo jiné jako nabrání sil do nového pracovního dne.

Sféru práce lze bezprostředně vnímat v kontextu prožívání kvality života. „Kvalita pracovního života je spojována s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, s pocitem i skutečným fyzickým zdravím, duševním zdravím, vyhlídkou na delší život (nadějí na

dožití) a celkovou životní pohodou“ (Dvořáková, 2006, s. 7). Podle autorky je práce významnou příčinou spokojenosti či naopak životního rozladění. Dvořáková (2006, s. 43) v souvislosti s kvalitou pracovního života dále zmiňuje psychologii pracovního zdraví, která se zabývá zdravotními, psychologickými, sociálními a dalšími souvislostmi práce. V popředí zájmu tohoto vědního oboru stojí:

- Vztah pracovního prostředí a zdraví.
- Teorie pracovního stresu a mechanismů jeho vzniku.
- Rizikové faktory plynoucí z organizace práce, jejich vliv na pracovní stres, úrazy, nemocnost.
- Zdravotní důsledky pracovního stresu, dopad na fyzické a duševní zdraví, jeho sociální a ekonomické konsekvence.
- Preventivní a podpůrné programy na snížení pracovního stresu, úrazů a nemocnosti a výzkumné metody v oblasti pracovního zdraví a spokojenosti.

Ve sféře práce a zaměstnání lze vidět východiska ekonomická, psychologická i sociální. Práce jedince začleňuje do společnosti a pomáhá mu spoluurčovat různé role v jeho společenské identitě a přikládat mu tím určitý sociální status. Množství času, který člověk každodenně tráví prací, je možné vnímat také jako významný prostor pro sociální interakci, ve kterém jedinec realizuje své sociální vazby. Autoři odborných publikací se shodují, že práce je pro každého ne pouze zdrojem obživy a zajištění základních životních potřeb, ale také místem, kde realizuje své životní představy a manifestuje své postoje v interakci s okolím.

„Lidská práce je stálým objektem zkoumání a poznávání z hlediska psychologie, protože je důležitou součástí života, protože život člověka formuje, ovlivňuje, naplňuje, jelikož je nezbytnou podmínkou pro udržování určitého standardu života“ (Mikuláščík, 2007, s. 268). Samotné právo na práci je jedním ze základních lidských práv uvedených ve Všeobecné deklaraci lidských práv, která představuje stěžejní dokument mezinárodní Organizace spojených národů: „Každý má právo na práci, na svobodnou volbu zaměstnání, na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky a na ochranu proti nezaměstnanosti“

(Článek 23, Všeobecná deklaráce lidských práv OSN). Černocký (1947, s. 38-39) uvažuje v této souvislosti o právu na práci podobně. Právo na práci považuje za jedno z největších vlastnictví člověka, které mu ale nikdo nemůže zaručit. Právo na práci si musí zaručit každý sám. „Právo na práci tkví v duševní podstatě člověka. Vědomí povinnosti tuto podstatu vynáší“ (Černocký, 1947, s. 39).

„Práce je pouto, které nás váže k realitě“ (Freud, 1990). Pokud vyjdeme z tohoto citátu významného lékaře a psychologa, je možné konstatovat, že práce ve smyslu zaměstnání i práce ve smyslu dobrovolné neplacené aktivity je bezprostředně spjata se všemi oblastmi lidského života a hraje v životě jedince nezastupitelnou roli. Na tento důležitý poznatek bude navazovat celá má diplomová práce, proto pokládám jeho zvýraznění za významné právě v úvodní kapitole, která se zabývá jak definicí práce, tak jejími funkcemi v životě jednotlivce i společnosti. Zároveň spojuje oblast pracovního života s prožíváním kvality života v obecné rovině a neopomíná ani souvislost s právem člověka na práci. Důležitost práce a její význam pro svůj život si totiž jedinec často uvědomí až ve chvíli, kdy o práci přijde. Uvědomění a vnímavost k podstatě práce pro život jedince může hrát nezbytnou roli právě při procesu propouštění pracovníků, jehož hlavním následkem je ztráta zaměstnání pro propuštění.

2 Uvolňování pracovníků z organizace

Oblast uvolňování pracovníků řadí Koubek (2008, s. 20-21) mezi personální činnosti (služby, funkce), které představují výkonnou část personální práce v organizaci, společně s:

- vytvářením a analýzou pracovních míst;
- personálním plánováním;
- získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků;
- hodnocením pracovníků;
- rozmíst'ováním pracovníků (a ukončováním pracovního poměru);
- odměňováním;
- vzděláváním pracovníků;
- pracovními vztahy;
- péčí o pracovníky;
- personálním informačním systémem.

V situacích uvolňování pracovníků má organizace více možností, jak odchody pracovníků realizovat. Důvody ukončení pracovního poměru taxativně stanovuje příslušná právní norma, kterou se budu zabývat v kapitole „Ukončení pracovního poměru“. Mimo uvedených způsobů ukončení pracovního poměru, které jsou trvalé, z organizace také odcházejí zaměstnanci dočasně, např. na mateřskou dovolenou, do škol, na dlouhodobé stáže či při výkonu veřejných funkcí (Kocianová, 2010, s. 191).

V souvislosti s uvolňováním pracovníků zmiňuje Urban (2006, s. 240-241) termín *přezaměstnanost*, která může často vést k potřebě redukce lidských zdrojů. Hlavní zdroje přezaměstnanosti lze spatřit v několika oblastech:

- *Vysoký počet pracovníků „štábních“ útvarů.* Jedná se především o centrální útvary, které nejsou v přímém kontaktu se zákazníky.
- *Vysoká hierarchičnost organizace.* Vedoucí místa by neměla být vytvářena pouze z důvodu potřeby vyššího platového ohodnocení či prestiže pro některé pracovníky bez ohledu na zájmy a cíle organizace.

- *Duplicita podnikových funkcí*, která vede k tomu, že totožné činnosti jsou realizovány v různých organizačních jednotkách podniku.
- *Přílišná specializace pracovních míst či organizačních útvarů*. Pracovní kapacita osob, které tyto funkce vykonávají, není zcela využita a současně může vytvářet vyšší zátěž v rámci vnitřní komunikace v podniku, která tímto odčerpává část jeho personální kapacity.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 539) vyzdvihují v rámci uvolňování pracovníků nejen sociálně-ekonomické souvislosti, ale významně i sociálně-psychologické. V uvolňování pracovníků zároveň spatřují jeden z možných regulačních prostředků personálního řízení v organizaci.

Každá organizace by měla myslet také na skutečnost, že pracovníci mohou odejít ze zaměstnání dobrovolně. K odchodu mívají pracovníci různé důvody, mohou být například rodinného či zdravotního charakteru. Významným důvodem k odchodu je urychlení kariérní dráhy, či atraktivnější finanční odměna, ale i nepříjemný způsob zacházení ve stávající organizaci (Armstrong, 2007, s. 402). Pro organizaci je užitečné věnovat dobrovolným odchodům pracovníků pozornost a nevynechat příležitost k rozhovoru s odcházejícím pracovníkem (za účasti nadřízeného pracovníka či personalisty), který může poskytnout cenné informace a obraz o situaci na pracovišti. V zájmu organizace je podstatné zjistit, kam pracovník odchází a jaké jej k tomu vedly důvody (Kocianová, 2010, s. 192). Získané informace může organizace využít ke stabilizaci útvaru či týmu, ze kterého pracovník odchází a zamezit tak dalším odchodům, které by v takovém případě mohly následovat. Pracovníci odcházející z organizace mohou být dobrým zdrojem informací vedoucích k reálnému obrazu fungování konkrétního útvaru či pracoviště. V rámci rozhovorů s těmito pracovníky je možné poznat, jak se politika podniku či kroky manažerů promítají do požadavků na pracovníky, tyto informace vyhodnotit a brát v potaz při realizaci personálních činností. Ulrich (2009, s. 157) však upozorňuje, že přestože mohou být tyto rozhovory cenné, jsou stále opožděným ukazatelem postojů a názorů pracovníků a jejich dopad v daném časovém období nemusí být vždy smysluplný. Přesto se domnívám, že při odchodu pracovníků z organizace mohou rozhovory přinést

personalistům cenné podněty pro další personální práci a efektivitu řízení lidských zdrojů v organizaci.

2.1 Personální plánování

Schopnost efektivně využívat lidské zdroje v organizaci pro zabezpečení plnění jejích cílů je jedním ze základních faktorů úspěšnosti každé organizace. „Řízení lidských zdrojů je součástí řízení firmy jako celku. Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Nesmíme tedy na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má“ (Charvát, 2006, s. 97). Veber (2004, s. 166) pohlíží na problém formování lidských zdrojů jako na oblast strategického významu, která ve svých důsledcích ovlivňuje tvorbu strategie organizace i její realizaci.

Ve své diplomové práci hledám přímou propojenost personálního plánování s procesem uvolňování pracovníků v organizaci. „Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí“ (Koubek, 2008, s. 93). S personálním plánováním je úzce spjata personální strategie organizace, kterou Veber (2004, s. 166) definuje jako vymezení cílů, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů z hlediska struktury i jejich kvality (vlastností). Personální strategie je možné využít mimo jiné i pro situace, kdy v organizaci došlo k přebytku pracovníků. Kocianová (2010, s. 77) při této příležitosti zmiňuje plán snižování počtu pracovníků, který by měl stanovovat:

- počet lidí, kteří budou muset organizaci opustit;
- systém informování a konzultování s pracovníky a odbory;
- odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků;
- peněžní (či jiné) stimuly, sloužící k povzbuzení dobrovolných odchodů pracovníků;
- odhad počtu lidí, kteří budou ochotni dobrovolně odejít;
- odhad pracovníků, kteří budou muset být jako nadbyteční propuštěni;

- podmínky nabízené pracovníkům propuštěným z důvodu nadbytečnosti;
- peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si chce organizace udržet;
- systémy rekvalifikace a vyhledávání práce pro propuštěné pracovníky;
- pomoc propouštěným při hledání práce (outplacement);
- postupy informování jednotlivých pracovníků o nadbytečnosti a postupy pro včasné a soustavné informování odborů.

„Plánování pracovníků v podniku je procesem předvídání a realizace opatření v oblasti pohybu pracovních sil do podniku, z podniku i uvnitř podniku. Jeho úkolem je zabezpečit, aby v blízké i vzdálenější perspektivě bylo plnění podnikových cílů zajištěno odpovídajícím množstvím a strukturou pracovních sil, aby pracovní schopnosti pracovních sil byly optimálně využívány, a aby podnikové cíle byly sladovány s individuálními cíli pracovníků v procesu jejich rozvoje“ (Toth, 2010, s. 58). Ve spojení s uvolňováním pracovníků v organizaci vnímá Armstrong (2007, s. 403-404) plánování jako předvídání budoucího snížení potřeby lidí a odhadování dopadu přirozených ztrát pracovníků na tento proces. Je potřeba odhadnout pravděpodobné ztráty v rámci mobility pracovníků a také počet pracovníků, o které je potřeba snížit jejich celkový stav. „Smyslem plánování zaměstnanosti je, aby ve správný čas vykonávalo správné množství správných zaměstnanců správnou činnost“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 210). Charvát (2006, s. 99) doporučuje managementu při plánování lidských zdrojů pokládat tyto otázky: „Kolik lidí budeme potřebovat? Jaké lidi budeme potřebovat? Kdy budeme tyto lidi potřebovat?“. Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 539) zmiňují úzkou souvislost mezi uvolňováním pracovníků a sociálními a personálními procesy, které probíhají při přijímání a rozmisťování pracovníků. Podle mého názoru by v návaznosti na výše zmíněné otázky mělo vedení jednotlivé organizace reflektovat souvislosti mezi personálními činnostmi navazujícími na personální plánování.

Efektivní plánování lidských zdrojů se podle Totha (2010, s. 44) skládá z těchto zřetelných kroků:

1. Předvídání budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky).
2. Předvídání budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky).

3. Sestavování plánů, které mají sladit nabídku s poptávkou.

Cole (2004, s. 173) považuje personální plánování za zásadní aktivitu, která má dosah do všech oddělení a útvarů organizace a vyžaduje sdílenou odpovědnost všech manažerů i personalistů. Chybné personální plánování má podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 540-541) závažné důsledky mimo jiné konkrétně v oblasti uvolňování pracovníků z organizace. Propouštění pracovníků s personálním plánováním v organizaci velmi úzce souvisí, jak dokládá tato část mé diplomové práce. Dle podrobně sestaveného plánu snižování počtu pracovníků a efektivní personální strategie může podle mého názoru organizace i při takto citlivých situacích snižovat negativní dopad, který jistě má snižování počtu pracovníků na propouštěné pracovníky i na organizaci.

2.2 Politika penzionování pracovníků

Jedním z přirozených odchodů pracovníků z organizace je jejich penzionování, které Armstrong (2007, s. 410) považuje za závažnou změnu, která musí být dobře připravena v tzv. „politice penzionování“, která by měla obsahovat tyto podstatné náležitosti:

- Zajištění předdůchodového vzdělávání (např. v oblasti zdraví, pojištění, financí, předpisů týkajících se důchodců).
- Podmínky, za nichž pracovníci mohou pracovat i po dosažení důchodového věku, případně i jako důchodci.
- Poskytování poradenských služeb lidem chystajícím se do důchodu.
- Způsob respektování důchodového věku (kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu).

Při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků, kterým v souladu s platnými předpisy vznikl nárok na starobní důchod, rozeznává Kocianová (2010, s. 191) dva možné přístupy organizace, a to politiku flexibilního či fixního důchodového věku. Politika flexibilního důchodového věku představuje přístup, v rámci kterého je důchodový věk chápán jako dolní věková hranice, kdy je možné odejít ze zaměstnání, přičemž klíčovými pracovníkům je umožněno pokračovat v práci. V rámci politiky fixního důchodového věku je pracovní poměr s příchodem důchodového věku ukončen. „Politika flexibilního důchodového věku

bývá zpravidla pro organizaci výhodnější a lépe odpovídá zásadám moderního řízení lidských zdrojů. V personální práci je na prvním místě kritérium způsobilosti daného pracovníka pro výkon práce na pracovním místě a jeho pracovní výkon. Plnění tohoto kritéria je třeba posuzovat individuálně“ (Koubek, 2008, s. 245). Podle autora může organizace výrazněji ovlivňovat pouze způsoby trvalého ukončování pracovního poměru, jakými jsou konkrétně propouštění a penzionování pracovníků.

Pružná důchodová politika, která může zvýšit přínosy starších zaměstnanců pro organizaci, by mohla obsahovat důchodové poradní programy, zvýšené důchody pro zaměstnance s pozdějším odchodem z pracovního procesu, příplatky k důchodu na zajištění sociálních jistot, využití starších pracovníků jako rádců a konzultantů, přearování starších pracovníků na méně náročnou práci, restrukturalizaci pracovních úkolů s cílem snížení tlaku a stresu, poskytnutí možnosti práce z domova, umožnění pružného pracovního programu či možnost zkrácení pracovní doby na polovinu. Efektivní důchodová politika se snaží o využití formálních hodnocení výkonu pracovníka jako vstupní informace k plánování odchodu do důchodu a zároveň využití lékařských posudků jakožto zdroje informací o zdravotním stavu pracovníka. Ve snaze prodloužit starším pracovníkům jejich pracovní věk lze uvažovat nad poskytnutím různých druhů úlev (Milkovich a Boudreau, 1993, s. 395). Politiku penzionování pracovníků v organizaci ovlivňuje také právní úprava a státní politika zaměstnanosti.

2.3 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru je citelným zásahem pro zaměstnance i zaměstnavatele. Stránský (2011, s. 146) v souvislosti s právní úpravou hodnotí její působení jako ochranné konkrétně pro zaměstnance. Ukončení pracovního poměru zaměstnance je podmíněno právní úpravou dle platné právní normy. Tuto normu v České republice představuje Zákon č. 365/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony (Reformy MPSV, 2012). Podle této normy může být pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem rozvázán následujícími způsoby (§48, Zákon č. 262/2006 Sb.):

1. dohodou;
2. výpovědí (ze strany zaměstnavatele i zaměstnance);

3. okamžitým zrušením;
4. zrušením ve zkušební době.

Dále zákon také upřesňuje, že pracovní poměr uzavřený na dobu určitou končí uplynutím této doby a pracovní poměr také zaniká smrtí zaměstnance. Dohoda o rozvázání pracovního poměru musí být písemná, přičemž pracovní poměr končí sjednaným dnem, ke kterému má být pracovní poměr rozvázán. Dohoda účastníků pracovně-právního vztahu, tedy zaměstnance a zaměstnavatele, je preferovaným způsobem ukončení pracovního poměru, neboť k němu dochází na základě oboustranného souhlasu smluvních stran, podobně jako tomu bylo při jeho vzniku. Dohoda nemusí obsahovat důvody ukončení pracovního poměru, doporučuje se v ní však uvádět tzv. organizační důvody a důvody spočívající ve zdravotním stavu zaměstnance (např. pracovní úraz, ohrožení nemocí z povolání apod.), neboť s těmito důvody zákon spojuje právo zaměstnance na odstupné (Vysokajová et al., 2012, s. 79).

Výpověď musí být podána vždy písemně, ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, přičemž zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoliv důvodu nebo i bez uvedení důvodu. Pro účely této práce se však budu blíže zabývat opačnou variantou výpovědi. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů taxativně uvedených v §52 zmíněného Zákoníku práce:

- a) Zrušení zaměstnavatele nebo jeho části.
- b) Přemístění zaměstnavatele nebo jeho části.
- c) Nadbytečnost zaměstnance 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) Lékařský posudek, vydaný příslušným orgánem, dle kterého zaměstnanec nesmí dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání či jejím ohrožením, anebo dosáhl-li na pracovišti, určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví, nejvyšší přípustné expozice.
- e) Dlouhodobé pozbytí způsobilosti zaměstnance konat dále dosavadní práci (vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného příslušným orgánem).

- f) Zaměstnancovo nesplnění předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon sjednané práce, nebo nesplnění požadavků pro řádný výkon této práce (při neuspokojivých pracovních výsledcích je možno zaměstnanci dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem během doby posledního jednoho roku písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil).
- g) Situace, kdy jsou u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci. Dále situace, kdy zaměstnanec soustavně porušuje právní předpisy vztahující se k jím vykonávané práci méně závažným způsobem (výpověď je možno dát, pokud na to byl zaměstnanec v období posledních 6-ti měsíců písemně upozorněn).
- h) Zvlášť hrubé porušení jiné povinnosti zaměstnance, které zákon upřesňuje v sekci společných ustanovení (např. pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyn nadřízeného vydané v souladu s právními předpisy, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly, řádně hospodařit s prostředky svěřenými zaměstnavatelem, dodržovat léčebný režim v době trvání dočasné pracovní neschopnosti apod.).

Výpověď je jednostranným právním úkonem, kterým lze ukončit pracovní poměr i proti vůli druhé strany. Zaměstnavatel musí výpovědní důvod vymezit zřetelně skutkově tak, aby jej nebylo možné zaměnit s jiným výpovědním důvodem, přičemž musí být zřejmé, který zákonný výpovědní důvod uplatňuje (není možné stanovit jiné než zákonem stanovené důvody v rámci pracovní či kolektivní smlouvy v organizaci). Důvod musí být konkretizován stručným vyličením příčin a skutečností, proč k výpovědi dochází. Následně musí být výpověď doručena druhé smluvní straně. Výpověď se považuje za doručenu i v případě, že zaměstnanec převzetí osobně odmítne. V podnikové praxi se v těchto situacích uplatňuje především statut „svědka“, tedy osoby, která se předávání výpovědi účastní a může tak potvrdit její předání. Tato role v mnoha případech spadá do pracovní náplně personalistů. Výpověď, která byla doručena, může být odvolána pouze písemnou formou souhlasu smluvních stran. V případě výpovědi končí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby, která je stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a činí nejméně 2 měsíce, prodloužena může být pouze písemnou dohodou smluvních stran. Výpovědní důvody uvedené pod písmeny a) až c) jsou tzv. organizační a při jejich použití vzniká zaměstnanci

právo na odstupné. Výše odstupného je určena dobou trvání pracovního poměru zaměstnance u zaměstnavatele (Vysokajová et al., 2012, s. 80-85).

V případě snižování stavu pracovníků v organizaci v rámci organizačních změn dochází při propouštění pracovníků k uplatnění výpovědi zejména podle písmene c). Tento výpovědní důvod lze použít za předpokladu existence a příčinné souvislosti mezi organizační změnou a nadbytečností zaměstnance. O nadbytečnost zaměstnance se jedná tehdy, pokud zaměstnavatel nemá možnost jej dále zaměstnávat pracemi dohodnutými v pracovní smlouvě nebo v dohodnutém místě a dále nepotřebuje práce jím vykonávané v původním rozsahu nebo vůbec. O samotném výběru zaměstnance, který se stane nadbytečným, rozhoduje zaměstnavatel, soud jeho volbu nepřezkoumává (Vysokajová et al., 2012, s. 91). Při propouštění zaměstnanců z důvodu organizačních změn na straně zaměstnavatele je vždy nutné dodržet správný postup, který je daný příslušnou zákonnou normou. Při tomto konkrétním způsobu realizace změn v organizaci je nutné nejdříve učinit tzv. Rozhodnutí o organizační změně. „Zákoník práce (ani jiný právní předpis) nestanoví, že by rozhodnutí o organizační změně, v jejímž důsledku se zaměstnanec stane nadbytečným, muselo být přijato (vydáno) vždy jen písemně nebo určitým způsobem zveřejněno. Zaměstnanec, jehož se rozhodnutí o organizační změně týká, s ním však musí být seznámen, postačí ovšem, jestliže se tak stane až ve výpovědi z pracovního poměru. Rozhodnutí o organizační změně musí být přijato před podáním výpovědi. Rozhodnutí o organizační změně není právním úkonem, ale jen hmotně-právní podmínkou výpovědi; soud jej (v případném sporu o neplatnost rozvázání pracovního poměru) nepřezkoumává, hodnotí jen, zda jej učinil (vydal) ten, kdo je k tomu oprávněn, a zda bylo skutečně přijato“ (Fetter, 2010, s. 29).

Zákon také při výpovědi blíže upřesňuje situace, kdy je zaměstnavateli zakázáno dát zaměstnanci výpověď. Jedná se o stavy, kdy je zaměstnanec v tzv. ochranné době, kterou představuje např. pracovní neschopnost, těhotenství, čerpání mateřské či rodičovské dovolené, uvolnění pro výkon veřejné funkce a jiné (§53, Zákon č. 262/2006 Sb.).

Zaměstnavatel může pracovní poměr okamžitě zrušit (vždy v písemné podobě) pouze v těchto případech (§55, Zákon č. 262/2006 Sb.):

- a) Zaměstnanec je pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok (nebo nejméně 6 měsíců v případě

odsouzení pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním).

- b) Porušení povinnosti zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci a to zvlášť hrubým způsobem.

Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené či zaměstnancem čerpajícím rodičovskou dovolenou. Zákon také blíže specifikuje podmínky, za kterých může okamžitě pracovní poměr zrušit zaměstnanec (např. při nevyplacení mzdy zaměstnavatelem po uplynutí doby splatnosti apod.) Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr písemně ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu (Vysokajová et al., 2012, s. 94). Právní povědomí a znalost postupů a východisek propouštění pracovníků z legislativního pohledu je velmi důležitým momentem pro práci personalistů a základem pro proces propouštění, opírající se o právní a spravedlivé základy.

2.4 Propouštění pracovníků

Propouštění je vždy výrazným zásahem jak pro organizaci (v pozitivním i negativním důsledku znamená přirozené „pročištění“, snížení nákladů či naopak ztrátu výkonných, klíčových zaměstnanců), ale především je nepříjemné pro samotné propouštěné pracovníky, resp. kolegy, kteří nadále v organizaci zůstávají a manažery či personalisty, jež mají uvolňování pracovníků z organizace na starosti. Uvolňování pracovníků hraje svou nezastupitelnou roli v rámci personálních činností v podniku. Protože se k propouštění váže řada administrativních a právních úkonů, kterým se také věnuje tato diplomová práce, je zároveň je potřeba zohlednit lidskou stránku věci a možné formy pomoci propouštěným, mít tento proces v organizaci zmapovaný, předem zformulovaný či sepsaný a jistým pomocníkem mohou být i zaznamenané plány snižování počtu pracovníků ve firmě. Především je důležité, aby celý tento proces byl velmi dobře řízen, protože je třeba, aby co nejméně utrpěli odchodem ze zaměstnání samotní pracovníci a neutrpěla tím také organizace na své pověsti. Proto je nutné všechny vedoucí pracovníky, jež budou mít propouštění svých zaměstnanců na starosti, dobře proškolit v jejich znalostech o této problematice a v jejich jednání s propouštěnými.

Budros (2004, s. 365) hovoří o propouštění jako o stavu, kdy organizace vědomě a trvale snižuje stavy svých pracovníků ve snaze zvýšit svou výkonnost a efektivnost. Propouštění lze také vnímat jako druh organizační změny. Russel Jones (2006, s. 12) vidí snížení počtu zaměstnanců organizace do pěti procent z celkového počtu zaměstnanců jako změnu *inkrementální*, která nemusí být ohrožující. Tento poměr odchodů je realizován většinou pomocí přirozených odchodů, odchodem do důchodu apod. Naopak snižování počtu zaměstnanců o více než pět procent popisuje jako změnu *radikální*, která vyvolává obavy a nejistotu až odpor.

„Propouštění zaměstnanců se uskutečňuje ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnance z organizace. Propouštění zaměstnanců ovlivňuje procesy snižování počtu pracovních sil (pokles počtu zaměstnanců) a stabilizace zaměstnanců (charakteristika zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají)“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 381). Wagnerová (2011, s. 97) potvrzuje, že se snižováním stavu pracovníků se organizace potýkají v období recese či poklesu odbytu. Proces propouštění pracovníků je komplexní a pro organizaci zpravidla poměrně traumatický. Pokud je dobře zvládnut, může z dlouhodobého hlediska zlepšit pozici firmy.

Ukončením pracovního poměru dle daných zákonných norem se věnuji v konkrétní části této práce. Převážná většina pozornosti práce je ale věnována propouštění pracovníků iniciovanému organizací (z organizačních důvodů, nadbytečnosti) a z důvodů na straně pracovníka, které jsou představovány nedostatečným pracovním výkonem, porušováním disciplíny apod. (Kocianová, 2010, s. 192). Dle Koubka (2008, s. 243) v případě propouštění „jde o ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé (úspora pracovníků, omezování výroby, likvidace určitého provozu, změna výrobního programu apod.), tedy z důvodů nadbytečnosti pracovníků (u nás se spíše používá termín organizační důvody), jednak na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.)“. Propouštění pracovníků je bezesporu aktuálním tématem, které je vyvoláno hlavně problémem nadbytečnosti pracovníků, které je následováno potřebou snižování počtu pracovníků. „Nadbytečnost pracovníků je 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

neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit“ (Koubek, 2008, s. 246). Z definice vyplývá, že při propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti není primární příčina v propouštěných pracovnících, v jejich schopnostech nebo pracovním výkonu, ale v tom, že organizace nadále nepotřebuje jejich práci, nepotřebuje pracovní místo, jehož byli až dosud držiteli (Šefčík, Tomek, Hruška, 2009, s. 126).

Příčiny nadbytečnosti pracovníků lze nalézt zejména jako důsledek špatných podmínek trhu, prohlubování tlaků globální konkurence a mezinárodního hospodářského poklesu. Náklady na zaměstnávání lidí bývají zpravidla jednou z největších položek v rámci hospodaření organizace, proto bývají tím, na co se podniky zaměřují při hledání optimálního řešení při nepříznivé situaci na trhu (Armstrong, 2007, s. 401). Šefčík, Tomek a Hruška (2009, s. 126-127) spatřují příčiny vzniku nadbytečnosti vznikající jednak v organizaci, tak mimo ni. Mimo organizaci lze příčiny nadbytečnosti pracovníků nalézt v situacích ekonomické recese vedoucí k utlumení hospodářských aktivit, či poklesu významu odvětví nebo oboru v důsledku politických změn v zemi nebo strukturálních změn v národním hospodářství. Nadbytečnost pracovníků může být způsobena i nahrazením výrobků nebo služeb určitého odvětví jinými výrobky a službami, které zpravidla využívají nové technické poznatky, nebo změnou životního stylu a potřeb lidí (např. od tuzemských výrobků k zahraničním). V organizaci tyto příčiny mohou představovat například zavedení nové techniky a technologie vedoucí k úsporám pracovníků, reorganizace pracovních míst, pracovišť nebo činností, či přesun činnosti organizace do oblasti s nižšími náklady práce. Další příčinou vzniku nadbytečnosti pracovníků může být neschopnost výrobků či služeb organizace konkurovat výrobkům či službám jiných organizací, nebo neschopnost vedení organizace zabezpečit dostatek práce pro stávající pracovníky.

Situace, v níž nemá organizace pro stávající pracovníky dostatek práce, je zvláště nepříjemná. Může se jednat o dlouholeté zaměstnance, kteří s firmou spojili svůj život a nové místo budou hledat velmi obtížně. Navíc jejich uvolnění z práce mívá většinou negativní dopad nejen na jejich vlastní život, ale i na poměry celé rodiny (Bělohlávek, 2009, s. 96). Wagnerová (2011, s. 98) definuje možné příčiny snižování počtu pracovníků v organizaci:

- Inovace, racionalizace. (Přechod k automatizované výrobě, zavedení nových technologií, zefektivnění a zjednodušení činností a tím odstranění přebytečných elementů.)
- Změny, omezování nebo ukončení výrobního programu. (Výkyv či snížení odbytu, ztráta konkurenceschopnosti apod.)
- Kolísání potřeby personálu. (Sezónní výkyvy, nepředvídatelné vlivy.)
- Outsourcing činnosti, které nejsou pro podnik klíčové. (Provoz ostrahy, skladu, úklid.)
- Celospolečenské vlivy. (Krize, obecné snížení poptávky.)
- Chyby personálního plánování. (Případně chyby plánování výroby, vlivy nepředvídatelných okolností.)
- Vliv konkurence, tlak na snižování nákladů.

Důsledky často skloňované hospodářské krize, jejíž aktuální počátky lze nalézt v roce 2008, dopadly i na Českou republiku. Propouštění spolehlivých zaměstnanců je jistě pro zaměstnavatele tou nejkrajnější variantou řešení nepříznivé situace. Po opětovném rozvoji by už totiž kvalitní pracovníci nemuseli být k dispozici a zaškolení nových přinese firmě další nemalé finanční náklady (Toth, 2010, s. 30).

Propouštění pracovníků je v posledních několika letech aktuálním a stále více užívaným termínem, ve svém plném významu realizovaným nejen v České republice. Sdělovací prostředky přinášejí téměř pravidelně nové zprávy o tom, která společnost se v nadcházejícím období chystá propouštět. Při monitoringu výskytu tohoto tématu v médiích jsem za období posledního roku nalezla nápadný počet významných českých i zahraničních firem, které budou v ČR propouštět zaměstnance. Patří mezi ně důležití zaměstnavatele v regionech, například Evraz Vítkovice Steel a.s., ArcelorMittal Ostrava a.s. v Moravskoslezském kraji, nebo společnost Panasonic, která provozuje svůj výrobní závod v Ústeckém kraji. Tendence k propouštění a snižování nákladů lze sledovat také v oblasti bankovníctví či v jiných sférách (viz Příloha A). Na trhu práce lze zároveň

pozorovat určitou opatrnost v náborových aktivitách, která souvisí s aktuální nepříznivou ekonomickou situací.

Zajímavý a podnětný výzkum, který se týkal propouštění zaměstnanců v evropském kontextu, provedly v roce 2012 spolupracující advokátní kanceláře Ambruz & Dark a Deloitte Legal (International Dismissal Survey, 2012). Studie sledovala podmínky pro propouštění zaměstnanců v 25 evropských státech z pohledu zaměstnavatelů. Podle publikovaných výsledků šetření jsou náklady na propuštění zaměstnance v ČR nejméně dvakrát nižší než ve státech západní Evropy. Výzkum konstatuje, že ve státech s rostoucí nezaměstnaností (Itálie, Belgie, Španělsko) vedou legislativní změny ke „zpružnění“ pracovního trhu, a v blízké budoucnosti mohou potenciálně způsobit nižší náklady pro zaměstnavatele při propouštění. V současnosti musí ve zmíněných státech počítat s několikanásobně vyššími náklady na propuštění zaměstnance, než je tomu v ČR a v ostatních postkomunistických státech střední a východní Evropy. Vyšší náklady jsou způsobeny hlavně vyšší odstupného, které je povinen zaměstnavatel propuštěnému zaměstnanci uhradit. Výzkum také hodnotí podmínky pro podání výpovědi ze strany zaměstnavatele, které považuje v ČR za mnohem přísnější než v ostatních evropských státech. Například v Belgii zaměstnavatel není povinen uvést konkrétní důvod k propuštění zaměstnance. Studie také prokázala, že na evropském kontinentu převládá z hlediska legislativy výrazná ochrana zaměstnance a stávajících pracovních míst a každé propouštění na straně zaměstnavatelů musí být odůvodněné dle platné právní normy v konkrétní zemi. Naopak v USA může zaměstnavatel ukončit se zaměstnancem pracovní poměr pouhým ukončením pracovní smlouvy.

Propouštění pracovníků je řízený proces, který má své opodstatněné náležitosti. Urban (2003, s. 252-254) pro potřeby snížení firemní zaměstnanosti uvádí následující scénář propouštění:

- Stanovení orientačního rozsahu nezbytného propouštění a určení organizačních útvarů, kterých se dotkne.
- Pozastavení přijímání nových pracovníků (přijímání pouze pro obsazení uvolněného pracovního místa, jehož činnosti nemůže vzhledem k chybějící kvalifikaci převzít žádný ze stávajících zaměstnanců organizace).

- Příprava orientačního seznamu pracovníků určených k propuštění.
- Včasné oznámení připravovaného propouštění pracovníkům organizace a zveřejnění hlavních důvodů, proč musí organizace k tomuto kroku přistoupit.
- Prozkoumání alternativ propouštění (prozkoumání variantních řešení jakými jsou jiné možnosti úspory nákladů, odložení investic, převedení zaměstnanců do dceřiných společností, využití předčasných důchodů apod.).
- Příprava konečného seznamu pracovníků, kteří budou propuštěni (vhodné je uspořádat seznam v podobě pořadí, pro případ, že by některá ze změn umožnila počet propouštěných pracovníků snížit).
- Informování propouštěných pracovníků prostřednictvím osobních schůzek (včasné informování může zabránit nadměrnému rozšíření obav mezi pracovníky).
- Nabídka služeb propouštěným zaměstnancům ve formě outplacementu (pokud má k tomu organizace v dané situaci finanční možnosti).
- Udržení komunikace s pracovníky, kteří v organizaci zůstávají (po ukončení propuštění je vhodné informovat zůstávající pracovníky ve snaze navodit opět pozitivní atmosféru).

V situaci, kdy v organizaci musí dojít k propouštění pracovníků, je potřeba zhodnotit, zda se bude týkat pouze jedinců, malé skupiny, či většího počtu zaměstnanců a v jakém časovém průběhu bude realizováno. Wagnerová (2011, s. 99) za příznivější situaci považuje tu, kdy je období propouštění a nejistoty co nejkratší a zároveň je „vln“ propouštění co nejméně. Autorka zároveň doporučuje lhůtu od plánování k realizaci snížení stavů zkrátit na období přibližně jednoho až dvou měsíců. Podle Štikara a kol. (2003, s. 171) představuje problém propouštění pracovníků otázku psychologickou, právní, administrativní i etickou, zároveň je otázkou aktivity, kulturnosti a strategie odborů, otázkou rodiny dotčených pracovníků a jejich sociálního prostředí apod. Propouštění pracovníků je díky těmto aspektům problémem systémové povahy, jehož každá redukce ohrožuje pochopení všech souvislostí a tedy i jeho řešení. Záměr snižovat stavy pracovníků

je velmi citlivou záležitostí a může mít řadu nepříznivých následků, není-li prováděn správně (Špatenková a kol., 2011, s. 89).

2.4.1 Metody propouštění pracovníků

Před tak závažným krokem, jakým bezesporu propouštění pracovníků je, má organizace několik možností, jak řešit vzniklý stav nadbytečnosti pracovníků. Koubek (2008, s. 246) uvádí, že snižování počtu pracovníků by mělo probíhat takovým způsobem, který neohrozí pověst organizace jako zaměstnavatele a za použití metod, které jsou pro pracovníky v dané situaci nejméně bolestivé. Při nutnosti snižování počtu pracovníků autor navrhuje nejdříve použít tzv. bezkonfliktní metody, mezi které řadí:

- Neobsazování pracovních míst, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků (např. úmrtí, odchody do starobního i invalidního důchodu).
- Neobsazování pracovních míst uvolněných po rezignaci pracovníků. (Pokud se v této situaci uvolní místo, které je nezbytné pro fungování organizace, je zájmem organizace pokrýt toto místo z vnitřních zdrojů, povýšením či převedením).
- Zastavení nebo pozastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů (Koubek, 2008, s. 246-247).

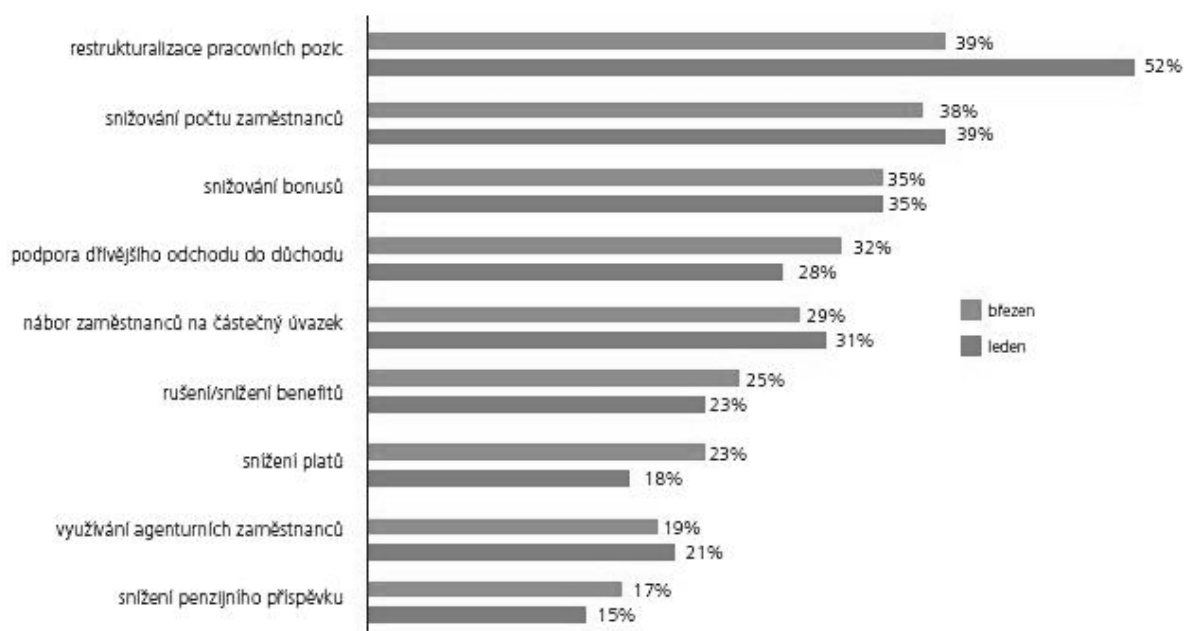
Za řešení, která již mohou představovat mírný konflikt, považuje Koubek (2008, s. 247) například omezení rozsahu přesčasové práce, zavedení kratší pracovní doby, prověření potřeby krátkodobě zaměstnávaných pracovníků, či omezení rozsahu prací zabezpečovaných z vnějších zdrojů (tzv. outsourcing). Podobně uvažuje i Armstrong (2007, s. 404), který k metodám použitelným pro minimalizaci nadbytečnosti řadí následující:

- Zrušení práce vykonávané pro organizaci dodavatelským způsobem.
- Upuštění od práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti a podobných smluv.
- Snížení množství až zrušení přesčasové práce.

- Zavedení systému dělení se o práci: dva lidé se střídají při výkonu práce na jednom pracovním místě.
- Snížení počtu pracovníků na částečný úvazek.
- Dočasné vysazení z práce.

V některých organizacích lze podle Milkoviche a Boudreaux (1993, s. 386) rozlišit nefunkční propouštění, které způsobí ztrátu kvalitních zaměstnanců a funkční propouštění, které představuje ztráty snadno nahraditelné nebo takové, které se týkají méně kvalitních pracovníků. Mezinárodní poradenská společnost Deloitte provedla v roce 2009 podnětný výzkum týkající se snižování nákladů v oblasti lidských zdrojů. Úlohou výzkumu bylo zjistit, jak v této oblasti snižuje náklady 391 vybraných globálních společností (viz Obrázek č. 1). Výsledky ukázaly, že nejprve se společnosti zaměřovaly na snižování nákladů v podobě restrukturalizace pracovních míst a snižování počtu zaměstnanců. V následné fázi se začaly zaměřovat na snižování nebo zmrazování mezd, podporu dřívějšího odchodu do důchodu a snižování penzijního připojištění (Deloitte, *Managing talent in a turbulent economy*, 2009).

Oblasti snižování nákladů v oblasti HR

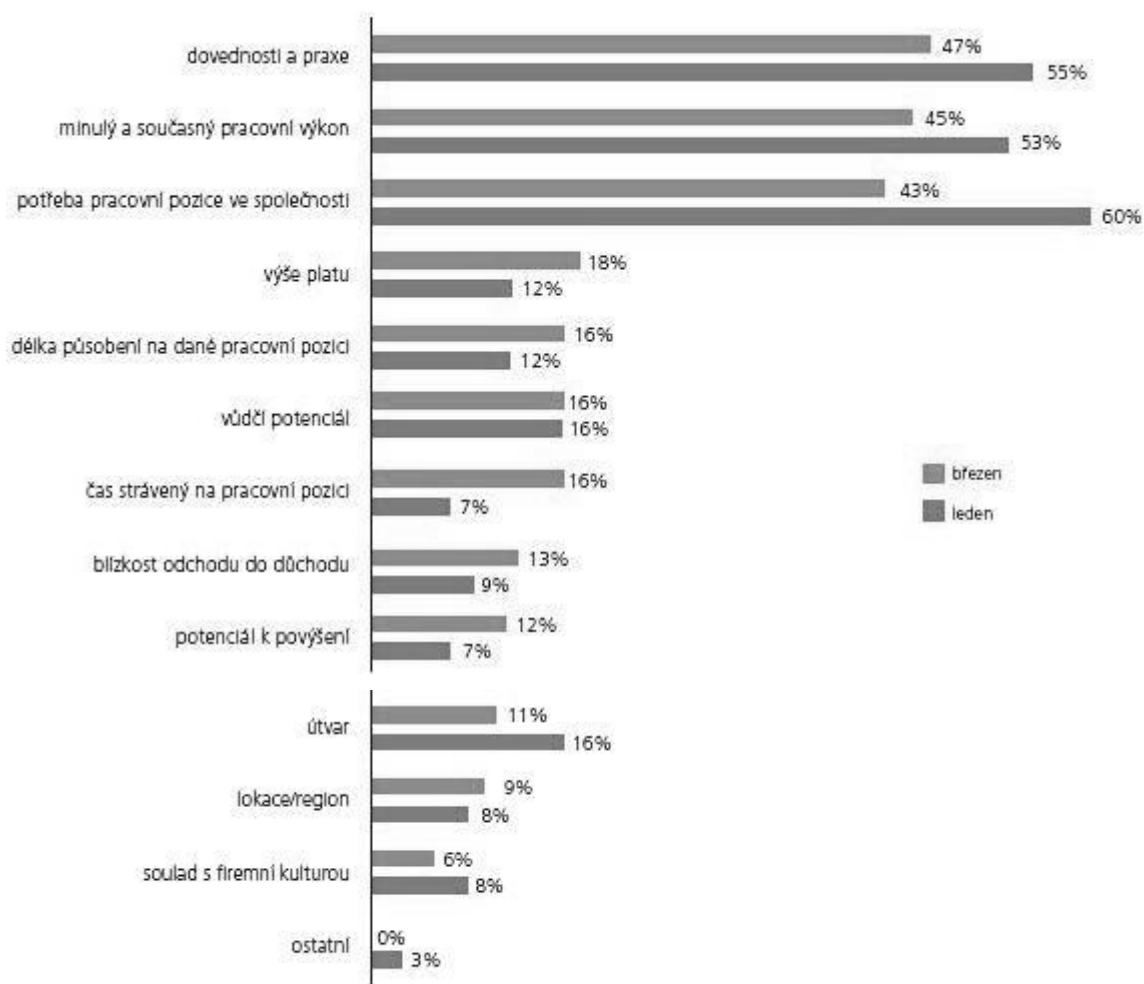


Zdroj: Deloitte - *Managing Talent in Turbulent Economy - Navigating a Course through rough waters*, 2009

Obrázek č. 1

Ve stejném výzkumu se společnost Deloitte zaměřila specificky na propouštění pracovníků, konkrétně na hledisko, na základě něhož manažeři vybírají pracovníky určené k uvolnění z organizace (viz Obrázek č. 2). Z uvedeného vyplývá, že nejen dovednosti a výkon zaměstnanců, ale i potřeba dané pracovní pozice v organizaci tvoří základní faktory při rozhodování o snižování počtu zaměstnanců. Výsledky průzkumu společnosti Deloitte poukazují na změnu kritérií, podle kterých manažeři hodnotí své zaměstnance. Počátkem roku 2009 se manažeři zaměřovali především na kritérium potřeby dané pracovní pozice ve společnosti, postupem času se manažeři zaměřují také na kritéria délky pracovního poměru, výše platu a potenciálu k povýšení.

Kritéria, která manažeři považují za nejdůležitější, když se rozhodují, koho propustit.



Zdroj: Deloitte - *Managing Talent in Turbulent Economy - Navigating a Course through rough waters*, 2009

Obrázek č. 2

V první fázi propouštění pracovníků většinou bývají propouštěni problémoví jedinci, kteří mají potíže s pracovní kázní. To má pozitivní dopad na upevnění pracovní morálky v organizaci. Lidé se snaží, aby nezavdali příčinu ke svému propuštění. V dalších etapách je rozhodování těžší, protože je třeba vybírat mezi kvalitními pracovníky. Zde stojí manažeři před dilematem, zda se řídit stránkou výkonnostní, kterou představuje kvalifikace a výsledky, nebo stránkou lidskou, která je prezentována vztahem k organizaci či sociálním hlediskem (Bělohávek, 2009, s. 97).

Koubek (2008, s. 246-247) doporučuje organizaci, která je nucena snižovat počty pracovníků, prioritně využívat bezkonfliktní metody. Pokud však pro organizaci z hlediska řešení nadbytečnosti pracovníků nejsou dostačující, zmiňuje také metody, která sám považuje za konfliktnější, přičemž zdůrazňuje především, že je třeba zajistit, aby výběr pracovníků určených k propuštění byl založen na zásadách spravedlnosti a šetrnosti vůči pracovníkům a na kritériích, která jsou výhodná a racionální pro organizaci. Mezi nejčastější metody, ke kterým se organizace při propuštění pracovníků uchýlí, patří:

1. *Metoda LIFO (Last In First Out).*

Pracovníci s nejkratší dobou zaměstnání jsou propuštěni při hromadném propouštění přednostně. Tímto hrozí organizaci personální stárnutí, protože mladší pracovníci jsou obvykle kratší dobu v pracovním poměru s organizací. Tato metoda dává morální právo na práci déle zaměstnaným pracovníkům organizace, kteří ale nemusí být vždy těmi nejprospěšnějšími pro podnik (Koubek, 2008, s. 248). Výhodou při využití této metody je udržení dlouhodobě působících a tudíž kvalifikovanějších a zkušenějších pracovníků v organizaci. Metoda představuje také snadný, pohodlný způsob pro vedení organizace, která je schopná propouštění snadněji zdůvodnit. Roli hraje také nezbytná finanční stránka, neboť zaměstnanci s kratší dobou zaměstnání dostanou nižší odstupné, než by dostali dlouhodobí pracovníci. Nevýhodou aplikace této metody je možné zhoršení věkové struktury pracovníků a potenciál vzniku problémů s plánováním pracovních sil. Pracovníci s kratší odpracovanou dobou bývají obvykle mladšími pracovníky. Může dojít také ke snížení dynamičnosti organizace, která díky změnám ve věkové struktuře zaměstnanců nebude schopna přiměřeně a dostatečně reagovat na potřebu změn

v technice a technologii. Při této metodě jsou propuštěni pracovníci, kteří byli teprve nedávno organizací získáni, může tedy současně hrozit snížení návratnosti nákladů vynaložených na získávání pracovníků. Potenciální uchazeči o zaměstnání v organizaci mohou být odrazeni díky nabytému dojmu, že jistota zaměstnání v případě jejich přijetí je bez ohledu na jejich schopnosti a pracovní úsilí nižší (Šefčík, Tomek, Hruška 2009, s. 129).

2. *Metoda založená na výkonu pracovníků.*

Zaručuje morální právo výkonnějším pracovníkům. Tento způsob rozhodování vyžaduje, aby organizace měla k dispozici průběžné hodnocení výkonů jednotlivých pracovníků. Tato metoda přináší hrozbu, že se nadřízení budou zbavovat nepohodlných pracovníků. Výhoda je představována odchodem pracovníků s nejhorsím pracovním výkonem, společně se zvýšením autority bezprostředních nadřízených, kteří pracovní výkon posuzují. Mohou se dostavit i motivační účinky, neboli zřetelný signál pracovníkům, že jejich špatná výkonnost může mít neblahé následky. Měření pracovního výkonu může být obtížné a tím může vyvolat stížnosti na nespravedlivost rozhodnutí a soudní spory. Z tohoto důvodu musejí být podklady týkající se pracovního výkonu jednoznačně spolehlivé, přesné a objektivní, což není ve všech případech prokazatelné. Metoda poskytuje také nežádoucí prostor pro zneužívání pro vedoucí pracovníky, společně se zvýšením zodpovědnosti a pracovní náročnosti pro vedoucí pracovníky z důvodu důkladného zvažování a rozhodování o propuštění konkrétního jedince (Šefčík, Tomek, Hruška 2009, s. 128).

3. *Metoda dobrovolné nadbytečnosti.*

Forma hledání dobrovolníků, kteří jsou ochotni za určitých podmínek zmírnit počet propouštěných zaměstnanců. Při vyplacení určité finanční částky se rozhodnou sami z podniku odejít a využít případné pomoci zaměstnavatele při hledání nového zaměstnání. Hrozí však odchod pracovníků, o které má podnik zájem. V tomto konkrétním případě je nutné nabídnutí bonusu za setrvání v podniku (Armstrong, 2007, s. 404). Zřejmou výhodou je pravděpodobně menší traumatizace pro zaměstnance, organizaci i odbory. Nevýhodou využití této metody může být

odchod výkonnějších pracovníků, kteří projeví zájem o dobrovolný odchod ze zaměstnání, protože snadněji naleznou náhradní uplatnění. V rámci finančního hlediska může být získání potřebného počtu dobrovolníků nákladné, protože je nutné nabídnout větší peněžní kompenzace (Šefčík, Tomek, Hruška 2009, s. 128).

4. *Metoda FIFO (First In First Out).*

Tuto metodu užívají organizace ve snaze udržet si mladší pracovníky a neznehodnocovat úsilí a vynaložené prostředky na získávání pracovníků. Propouštějí tak pracovníky, kteří jsou v organizaci nejdéle, tj. pracovníky vyššího věku. Avšak tato metoda je považována za nemorální a bezohlednou k věrným pracovníkům a tím kazí pověst organizace, která by ji využila (Koubek, 2008, s. 248).

Je možné konstatovat, že neexistuje žádný přesný návod pro proces propouštění zaměstnanců. Zmíněné metody nesou negativní aspekty, které mají záporný dopad na propouštěného jedince i na organizaci (Koubek, 2008, s. 248). Milkovich a Boudreau (1993, s. 404) doporučují v zájmu zaměstnavatelů i zaměstnanců, aby se proces propouštění vztahoval k pracovnímu chování a rozhodnutí s ním spojená byla založena na průkazných faktech.

Kocianová (2010, s. 193) poznamenává, že kritériem výběru zaměstnanců k propuštění při nadbytečnosti může být i určité sociální hledisko. V tomto případě mohou být při propouštění vynecháni pracovníci, kteří jsou považováni za výkonově slabší, ale jejich osobní či rodinná situace je náročnější než u ostatních kolegů. Zároveň nemusí být k odchodu vybráni proto, že z důvodu slabší výkonnosti se jejich možnost uplatnění na trhu práce snižuje. Je však na důkladném zvážení konkrétního vedoucího pracovníka, jak zvládne úkoly útvaru zajistit s počtem pracovníků, kteří v týmu zůstanou, pokud nebudou dosahovat požadované výkonnosti. Kritéria používaná k výběru pracovníků určených k propuštění, je vždy třeba důkladně zvážit, přičemž vždy musejí zajistit zákonný a spravedlivý výběr propouštěných pracovníků a nesmějí zanechat pochybnosti ani u pracovníků, kteří v organizaci zůstávají. Vhodně zvolená kritéria musejí zajistit, aby po odchodu propouštěných pracovníků nedošlo v činnosti organizace k závažnějším problémům (Šefčík, Tomek, Hruška, 2009, s. 127).

„Proces výběru pracovníků k propuštění by se měl v jednotlivých organizačních jednotkách dosti lišit a proces výběru jednotný pro celou organizaci by měl být spíše výjimkou. Diferencovaný proces výběru je nezbytný proto, aby si organizace v oblasti pracovních sil zachovala potřebné proporce, aby nová struktura pracovních sil organizace byla akceschopná“ (Šefčík, Tomek, Hruška, 2009, s. 128).

3 Vybrané sociálně-psychologické aspekty propouštění pracovníků

S propouštěním pracovníků v organizaci úzce souvisí mnoho druhů aspektů, které zohledňuji ve své diplomové práci. Pokud vnímáme propouštění jako proces, kterého se na obou jeho stranách účastní lidé, jsou jeho nezbytnou součástí i aspekty sociálně-psychologické. V této kapitole se pokusím nejdůležitější z těchto aspektů identifikovat a nabídnout k možným negativním momentům vhodnější alternativy.

3.1 Propouštěcí rozhovor

Ztráta zaměstnání je bezesporu velmi náročnou životní situací pro pracovníky, kteří byli vybráni k propuštění. V této situaci hraje významnou roli transparentní komunikace ze strany organizace vůči všem zúčastněným subjektům. Kocianová (2010, s. 192) upozorňuje, že proces propouštění vyžaduje citlivý přístup. V rámci zamezení šíření fám a nepravdivých informací je vhodné pracovníky co nejdříve o dané situaci věcně, jasně a zároveň šetrně informovat. Podle Armstronga (2007, s. 405) je důležité především určeným pracovníkům doručit informaci, proč byli k propuštění vybráni a jak mohou konkrétně reagovat. Komunikace těchto rozhodnutí se bezprostředně týká vedoucích pracovníků a personalistů, kteří by se měli propouštěcího rozhovoru společně účastnit.

Podle Bělohávka (2009, s. 96) je nutno zohledňovat několik stránek věci, které se mohou vzájemně křížit: zájem organizace, který musí vedoucí pracovník prezentovat a hájit, lidské cítění s pracovníkem, vliv na morálku ostatních zaměstnanců, působení odborové organizace a v neposlední řadě legislativu, tedy normy stanovené zákonem. Sdělení pracovníkovi o jeho propuštění se týká ve většině případů skutečností, jež nelze v danou chvíli změnit. Pro příjemce je to sdělení patrně nepříjemné, proto je ze strany vedoucího pracovníka důležité, aby k tomu došlo co nejdříve, aby sdělení předal osobně a aby byl připraven zvládnout emoce, které takové sdělení vyvolá (Scharlau, 2008, s. 169). Sdělování zprávy v co nejbližší možné době je vhodné i proto, že odsouvání může výrazně zhoršit situaci příjemce. Sdělovat špatné zprávy prostřednictvím e-mailu nebo dopisem je považováno za neuctivost. Vedoucí pracovník, který se podílel na rozhodnutí o propuštění

konkrétního pracovníka, by si za tímto rozhodnutím měl stát, jakkoliv může být nepříjemné. Vedoucí pracovník by měl pojmenovat nastalá fakta jasně a ujistit se, zda byly informace správně pochopeny. Jestliže s sebou zpráva nese závažné negativní důsledky pro příjemce, může vedoucí pracovník vyjádřit své vlastní pocity, stručně a upřímně. Skutečná účast pomůže dotyčnému překonat šok. Po předání zprávy spočívá úloha vedoucího především v naslouchání. Není možné s jistotou předem odhadnout, jaké emocionální reakce informace vyvolá, zda to budou pochybnosti, zapírání nebo zlost, příjemce může v mnoha případech reagovat emocionálně. I když se obrátí proti vedoucímu jako poslu špatné zprávy, měl by ocenit přítomnost pocitů. Už jen tím, že vedoucí uzná právo dotyčného reagovat na špatné nebo nepříznivé zprávy zlostně, nepřátelsky, vztekale nebo smutně, se může situace částečně uklidnit (Scharlau, 2008, s. 169). Postup sdělování nepříjemných zpráv autorka shrnuje v přehledném obrázku:

Hledisko komunikátora	Hledisko příjemce
<p>1. krok: Rozhodněte se sdělit nepříjemnou zprávu co nejdříve.</p> <p>2. krok: Udělejte to vždy osobně:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pojmenujte skutečnost přímo, - stůjte za svým podílem na dění, - vyjádřete stručně a upřímně své pocity. <p>4. krok: Ujistěte se, zda byla všechna fakta pochopena. Adresát musí zprávě porozumět – nemusí s ní souhlasit. Udělejte první kroky ke zvládnutí situace.</p>	<p>→ 3. krok: Naslouchejte reakci na špatnou zprávu. Dejte prostor emocionálnímu projevu adresáta. On musí nepříznivou informaci zpracovat. Podpořte ho tím, že vydržíte jeho pocity a případně vyjádříte své pohnutí.</p> <p>←</p>

Obrázek č. 3: Postup sdělování nepříjemných zpráv (Zdroj: Scharlau, 2008, s. 170)

Buchtová a Kulhavý (2006, s. 70) uvádějí, že pro práci, která má ve své náplni propouštění pracovníků, by měli být určeni profesionálně vyškolení pracovníci s vrozeným citem. Fáze rozhovoru s odcházejícím zaměstnancem jsou podle nich následující:

1. *Příprava, předvídání*: vytvořit plán rozhovoru, zajistit nerušenost a diskrétnost.
2. *Oznámení*: volba správných slov, nechození „kolem horké kaše“, pozorování vstřebávání negativních informací, zvolení pomalé a volné řeči.
3. *Reakce příjemce*: emocionální reakce jsou očekávané a je potřeba je nechat propuknout a odeznít a nepřerušovat.
4. *Analýza*: znovu zopakovat kontext, ze kterého situace vyplývá, sdělení důvodu, proč k tomuto rozhodnutí došlo, a proč se týká právě vybraného jedince, podat vysvětlení tak, aby zaměstnanec pochopil nezbytnost takového rozhodnutí.
5. *Příjem sdělení*: pomoc zaměstnanci pochopit jeho význam a možnosti, učinit vše proto, aby zaměstnanec dokázal „spolknout hořkou pilulku“ sám, nesnažit se zalíbit.
6. *Akční fáze*: fáze pomoci, nabídnutí možností, které by zmírnily nepříjemnou situaci a pomohly co nejrychleji překonat problém, naznačení východisek.

Sdělování rozhodnutí o propouštění patří nepochybně ke sdělením, které lze řadit do kategorie nepříznivých zpráv a jako nepříjemné může být často odkládáno či prováděno nevhodně. Pracovníci si však zaslouží dozvědět se i nepříznivé informace co nejdříve, tak, aby se na nadcházející události mohli připravit. Vedení organizace, které komunikaci odkládá, ztrácí možnost mít její obsah pod kontrolou, neboť v rámci podniku se informace či jejich střípky šíří rychle a mohou kolovat ve změněné podobě a podporovat představy, že dopady nepříznivých událostí budou hlubší, než tomu ve skutečnosti je. Informace, které se jich osobně dotknou, by měli pracovníci získávat co nejdříve. „Zlaté pravidlo“ komunikace říká, že vedoucí pracovníci by si měli představit sami sebe v roli zaměstnanců a položit si otázku, jak by chtěli být o nepříznivé události informováni. Součástí této komunikace by mělo být i zdůvodnění příčin, proč k propouštění dochází a také informace o tom, jakou pomoc mohou zaměstnanci od podniku očekávat v případě přímého ohrožení svých pracovních míst (Urban, 2010, s. 133-134).

Bělohlávek (2009, s. 99) konstatuje, že v některých případech je informace o uvolnění přijímána racionálně – zejména tam, kde jsou uvolňovaní zaměstnanci schopni vyřešit svou situaci sami po svém. Jindy nastupuje pláč a obviňování („Proč právě já?“). V dalších případech může uvolňovaný pracovník vyhrožovat nebo reagovat agresivně – obviňovat nadřízeného z osobních antipatií, vyhrožovat prozrazením utajovaných prohrěšků nebo nadávat, zásadně je třeba připravit se na různé typy reakcí.

Kocianová (2010, s. 195) potvrzuje, že v průběhu rozhovoru je nutné postupovat profesionálně a citlivě, přičemž doporučuje především důkladně se na rozhovor připravit a ke každému pracovníkovi přistupovat individuálně a připravit si o něm dostatek informací v podobě pracovních výsledků, délky trvání pracovního poměru, rodinné situace, ambicí apod. Oznámení zprávy o propuštění by mělo být předáno přímo a profesionálně, přičemž příprava konkrétních formulací k rozhovoru pomáhá zvládnout emoce. V rámci rozhovoru je vhodné zdůraznit, že se jedná o pečlivě zvážené a definitivní rozhodnutí. Pracovník by měl porozumět důvodům, které k jeho propuštění vedou (snížení nákladů, případně jiné). Rozhodnutí vyžaduje stručné zdůvodnění, především pokud se nejedná o rozhodnutí v důsledku nedostatečného výkonu pracovníka a nejde o záměr proti konkrétní osobě a týká se i dalších pracovníků. V rámci rozhovoru by měl vedoucí pracovník i personalista projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění pracovníků. Reakce jednotlivců je různá, může se projevit šokem, popřením, nedůvěrou, či zlostí. Pracovníka je potřeba vyslechnout, pokud chce sám hovořit. Není vhodné mu oponovat a vyvolávat další diskuse, vhodnější je zopakovat důvody propuštění a odpovědi na zásadní otázky. Podle průběhu rozhovoru je možné zůstat věcný, při vhodné příležitosti projevit zájem, starost či emoce. Důležitým bodem je obeznámit pracovníka s termínem ukončení pracovního poměru společně s popisem dalších formálních kroků (vrácení pracovních pomůcek apod.). Pracovníkovi může být v rámci nabídky pomoci organizace nabídnuto odstupné nad rámec zákonné úpravy, nebo další služby či výhody (outplacement, doporučující dopis). Nabídku je vhodné předat pracovníkovi písemně a poskytnout dostatečný čas k rozmyšlení nad jejím využitím. V rámci zaujetí pozitivního postoje je možno pracovníkovi změnu zaměstnání prezentovat jako šanci k novému začátku a současně zdůraznit jeho přednosti. Závěrem rozhovoru je vhodné povzbudit pracovníka do budoucna v osobním i pracovním životě a vyjádřit důvěru v jeho schopnost pozitivně se s danou situací vyrovnat.

Bělohlávek (2009, s. 98) uvažuje podobně. Vedoucím pracovníkům doporučuje při propouštění pracovníků následující postup a zásady:

1. *Provést pohovor mezi čtyřma očima.*

Může dojít na řešení různých osobních problémů, negativní reakce ze strany pracovníka, jeho zoufalství atd. Z lidského hlediska je nevhodné, aby byli přítomni další účastníci z řad jeho kolegů.

2. *Vysvětlit objektivní důvody propouštění.*

Popsat obecné příčiny snižování stavu pracovníků – tlak na produktivitu, nedostatek zakázek, omezení výroby atd. Lidé se však ptají: „A proč právě já?“ Zde by neměl manažer diskutovat a srovnávat s ostatními, ale zůstat u obecného tvrzení.

3. *Ocenit přínos zaměstnance pro firmu.*

I když se může jednat o slabšího pracovníka, měla by být oceněna jeho dosavadní práce, za kterou si uznání zaslouží. Pokud neměl výsledky, lze pochválit alespoň snahu.

4. *Projevit zájem o řešení situace.*

Osobní situace a rodinné poměry mohou hrát zásadní roli. Je možné, že pracovník už sám nad věcí uvažoval a má připravené nějaké řešení. Ve většině případů však lidé zůstávají bezradní. Na tomto místě je nutnost poradit, například poukázat na odchodné, kterým lze řešit finanční situaci pro nejbližší dobu.

5. *Projevit osobní účast.*

Lidem může psychicky pomoci i to, že je někdo vyslechne a vyjádří jim pochopení. Proto může vedoucí svými slovy jejich situaci zrekapitulovat a ukázat, že s nimi cítí. Následná reakce může být zamítavá nebo ironická („Vy to tak můžete pochopit!“), v každém případě je však vyjádření účasti na místě.

6. *Nabídnout pomoc při hledání východiska.*

Vedoucí pracovník může navrhnout několik možností momentálního řešení – návštěvu pracovníka na úřadu práce a seznámení s nabídkou volných míst, hledání zaměstnání

elektronickou cestou, doporučit firmy v okolí, které hledají nové zaměstnance, případně dojíždění do vzdálenějších míst, kde jsou možnosti práce lepší. Má-li pracovník vhodnou profesi, lze mu navrhnout i možnost vlastního podnikání na živnostenský list.

7. Vysvětlit pracovníkovi jeho silné stránky.

Zdůraznit to, v čem je dobrý a proč by mohl při hledání práce uspět. Navrhnout mu pracovní místa, ve kterých se tyto schopnosti uplatní. Možné je poradit mu se sepsáním životopisu a zdůraznit jeho přednosti.

8. Dodat energii a povzbuzení.

Je důležité probrat pracovníka z apatie, která vzniká jako přirozený následek propuštění a vyjádřit přesvědčení, že má šanci zaměstnání najít

Doporučení autorů odborných publikací pro realizaci a průběh propouštěcího rozhovoru jsou srovnatelné. Shodují se především v profesionalitě manažerů a personalistů, důkladné přípravě na rozhovor, citlivém a lidském přístupu a nabízení pomoci při hledání vhodného východiska. Oznámení o propuštění přesto téměř vždy bude naplněno napjatou a nervózní atmosférou, kterou je ale možné vhodnými opatřeními zmírnit. Konkrétní příklad propouštěcího rozhovoru dle Bělohlávka (2009) je uveden jako Příloha B této diplomové práce.

3.2 Úloha personalistů a vedoucích pracovníků v propouštění pracovníků

„Propouštění ze zaměstnání patří mezi nejradikálnější řešení problémů organizace a řada činností při řízení lidských zdrojů se jim snaží vyhnout. Nicméně jsou součástí vnitropodnikového systému firmy a musejí být efektivně řízeny, a ne ignorovány nebo obcházeny“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 398). Personalisté v organizaci mají při propouštění pracovníků velmi důležitou a zároveň nesnadnou roli. Propouštění bývá přirozeně spojeno s prožíváním negativních emocí a pro propouštěného představuje náročnou stresovou situaci. Personalisté a manažeři, se kterými jsem se setkala ve své profesní praxi, se shodují na tom, že pracovníci velmi negativně vnímají momenty, kdy se

organizací začnou neformálně šířit zprávy o chystaném propouštění. Pracovníci se začnou obávat o své místo, zhorší se týmová spolupráce, pracovní spokojenost a celkové „naladění“ a atmosféra v organizaci. Přestože odborná literatura se věnuje především straně propuštěných jedinců, myslím si, že je velmi důležité zaměřit se i na „realizátory“ propouštění a současně dopady tohoto procesu na zeštíhlenou organizaci a tedy i zaměstnance zůstávající. Zásadní roli hraje v tomto procesu bezesporu komunikace vůči zaměstnancům. „Když pracovníci chápou, proč se něco dělá, budou ochotněji akceptovat to, co se očekává“ (Ulrich, 2009, s. 154). Pracovníci, kteří mají dostatečné informace, se mohou snadněji stát zainteresovanými na změně. Pro efektivní komunikaci je spolupráce vedoucích pracovníků a personalistů nezbytná.

Propouštění pracovníků patří mezi základní manažerské funkce, přesto, že mu v publikacích z oblasti managementu nebývá věnována přílišná pozornost. Bezprostřední nadřízený propouštěného pracovníka se se situací musí dokázat efektivně vypořádat za podpory personalisty, který zajistí mimo jiné nezbytné formální náležitosti. Obzvláště náročné jsou pro řídicího pracovníka především situace, kdy se musí v důsledku objektivní situace rozloučit s kvalitním pracovníkem. Rozhovor informující pracovníka o ukončení pracovního poměru je bezpochyby jednou z nepříjemnějších součástí manažerské práce, která na tomto místě vyžaduje citlivý a individuální přístup. V některých situacích musí manažer projevit značnou dávku psychické odolnosti i sebeovládání. Vynucený odchod pracovníka je stresem nejen pro něj, ale i pro jeho bezprostředního nadřízeného, který nemá jinou možnost řešení. Manažer by měl v této situaci projevit potřebnou empatii, jednat slušně, věcně a korektně (Štěpaník, 2010, s. 56). Za jednu ze zásadních chyb vedoucích pracovníků považuje Urban (2010, s. 16, 37) neschopnost rozloučit se s osobami, které brání spolupráci a ničí pracovní morálku týmu apod. Důvodem této chyby jsou většinou osobní nebo sociální ohledy. Podle Koubka (2008, s. 250) je propouštění pracovníků personální činností, v níž se výrazně uplatňují pravomoci vedoucích pracovníků, kteří jsou odpovědní za hodnocení svých podřízených a v rámci své role mají významný podíl na vypracování představ o žádoucím pracovním výkonu na jednotlivých pracovních místech, na základě čehož rozhodují o povyšování pracovníků, o jejich převádění na jinou práci, přeřazení na nižší funkci i o případném propouštění. Vedoucí pracovníci navrhují a aplikují metody snižování počtu pracovníků.

Činnosti, které musí organizace prostřednictvím svého personálního útvaru při snižování množství pracovní síly vykonat, řadí Milkovich a Boudreau (1993, s. 407) do několika přehledných bodů:

1. Oznámit propouštění nebo uzavření pracoviště.
2. Zveřejnit postup při propouštění a přeřazování pracovníků.
3. Provést opatření k zachování úrovně příjmů a rozšíření zaměstnaneckých výhod.
4. Zabezpečit pomoc při hledání nového zaměstnání pro propouštěné pracovníky.

Personální útvar v organizaci má v tomto případě za úkol řídit a zastřešovat propouštění pracovníků, přičemž Armstrong (2007, s. 402) doslova konstatuje, že „je to snad to nejobpornější, nejobtížnější, a nejstresovější ze všech činností, které personalisté vykonávají“. Personální útvar musí však plnit svou administrativně organizační úlohu, přičemž připravuje a uchovává potřebné dokumenty, metodicky řídí a eviduje celý proces a dohlíží na to, aby všechny kroky procesu propouštění pracovníků probíhaly v souladu s platnými zákony i předpisy a zvyklostmi organizace (Koubek, 2008, s. 251).

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 541) zdůrazňují: „Racionální uvolňování pracovníků z organizace je nutno chápat jako součást odborné personální práce. Není to pouhý administrativní úkon personalisty“. Greengard (1993, s. 68) uvažuje nad několika základními úlohami personalistů v procesu propouštění pracovníků v organizaci. V rámci procesu propouštění hraje zásadní roli strategie komunikace. Pro pracovníky v organizaci (propouštěné i zůstávající) je typická dychtivost po všech novinkách a důležitých informacích. Zaměstnavatelé, kteří neinformují pracovníky o svých plánech, riskují odcizení skupiny zůstávajících zaměstnanců, která je důležitá pro budoucnost organizace. Pracovníci se musí naučit, že restrukturalizace společnosti není jednorázovou událostí. V případě propouštění nikdy nenastane „konec hrozby“. V současném světě je propouštění aktuálním procesem, který se dotýká prakticky každého zaměstnance. Bez ohledu na to, jaký má společnost postoj ke snižování stavů, personalisté mohou zmírnit problémy a pomáhat vrcholovému managementu se sběrem údajů a dat poukazujících na shodu. Roztříštěné vize vedoucích pracovníků a personalistů mohou vést k nežádoucímu boji o dostupné zdroje. Úlohou personalistů je v tomto případě pomáhat vedoucím pracovníkům

vidět „bigger picture“, tedy situaci v celé její šíři a komplexnosti. Vést snahy organizace o její zeštíhlení a sdílet informace směrem k pracovníkům je úkolem především pro vedení společnosti. Společně s nimi by však měli být personalisté k dispozici pro odpovědi na otázky pracovníků a pomáhat vedoucím pracovníkům v této nesnadné roli. V průběhu propouštění se u pracovníků objevuje významný nárůst zájmu a potřeby aktuálních informací, společně s pocity hněvu, strachu a nejistoty. Pokud personalisté nepodpoří vedoucí pracovníky v silném a akceschopném postoji k vedení lidí, produktivita práce společně s morálkou v organizaci výrazně klesne. V době sporů je nezbytné rovné uplatňování pravidel pro všechny zúčastněné. Vnímání spravedlnosti hraje v procesu propouštění velmi důležitou roli. Pokud se propouštění při zeštíhlování organizace týká pouze některých úrovní zaměstnanců a není vnímáno jako řízené a spravedlivé, může mít tato skutečnost škodlivý vliv na následnou morálku a produktivitu práce v organizaci. Personalisté si musí uvědomit, že propouštění bude mít významný dopad na jednotlivá pracoviště. Jejich rolí je mimo jiné dohlížet na průběh procesu i na fakt, že vedoucí pracovníci realizují daná opatření tak, jak bylo původně naplánováno a dohodnuto. Pomocí efektivní komunikace a povzbuzení zaměstnanců by měli personalisté udržovat a řídit prostředí, ve kterém jsou kritéria propouštění zřetelná a spravedlivá. Vnímání situace je stejně důležité jako realita. To, co si pracovníci myslí, může být stejně reálné jako to, co se doopravdy děje.

Pro úspěšné a efektivní plnění svého poslání je pro personalisty důležité vyvážit hrozící napětí při zastávání role strategického partnera managementu na jedné straně a zastávce pracovníků na straně druhé. Toto napětí se může ve výrazné míře zjevně projevit při propouštění pracovníků. Jako strategičtí partneři personalisté úzce spolupracují s manažery a jsou považováni za součást managementu, jako zastánci pracovníků naproti tomu zajišťují, aby starosti a potřeby pracovníků byly prezentovány managementu. Eliminace tohoto napětí je podmíněna uznáním všech zúčastněných partnerů, tedy personalistů, pracovníků i manažerů na tom, že personalisté budou reprezentovat potřeby pracovníků a zároveň uskutečňovat programy managementu, budou hlasem pracovníků i hlasem managementu a budou působit jako partneři jak pracovníků, tak managementu. Být úspěšným partnerem v této roli vyžaduje, aby obě strany měly k personalistům důvěru, že

budou úspěšně vyvažovat mezi potřebami těchto potenciálně soupeřících zainteresovaných stran (Ulrich, 2009, s. 63 – 64).

Wagnerová (2011, s. 102) zdůrazňuje, že personalista, který komunikuje pracovníkovi zprávu o jeho propuštění, se musí se situací „vnitřně vyrovnat“. Předávání výpovědi je jedním z nejnepříjemnějších pracovních úkolů personalistů, který může být ovlivněn i mírou osobního vztahu k propouštěnému, případně délkou trvání jeho pracovního poměru v organizaci. K vyrovnání se s daným stavem mohou personalistům pomoci skutečnosti:

- Vědomí, že snižování stavů je jediným a nezbytným východiskem vzhledem k podmínkám.
- Vědomí, že propouštění probíhá eticky a pracovníci určení k propuštění jsou vybíráni dle objektivních kritérií.
- Vědomí, že propouštěným pracovníkům bude nabídnuta potřebná podpora.

Realizace procesu propouštění pracovníků v organizaci bezesporu vyžaduje od jeho realizátorů (personalistů i vedoucích pracovníků) důkladnou přípravu jak po stránce věcné (příprava veškeré dokumentace), organizační (postup i s časovým harmonogramem), tak zejména po stránce psychologické, spočívající ve znalosti uvolňovaných jednotlivců – jejich věku, kvalifikace, specifických znalostí, rodinného zázemí, mezilidských vztahů, ekonomické situace, osobnostních rysů, postojů k propouštění, aspirací či sebehodnocení (Špatenková a kol., 2011, s. 91). Personalisté i vedoucí pracovníci jsou v situaci propouštění pracovníků postaveni bezesporu do nepříjemné role, mnohdy až budící nenávisť. Pro mnohé z propouštěných pracovníků může být ukončení pracovního poměru otázkou zajištění vlastní existence, jednak své a případně také celé rodiny. Je proto na jednu stranu pochopitelné, že si svůj vlastní odchod spojují s osobou přímého nadřízeného či personalisty, avšak i v jejich roli je nutné pochopit, že tito pouze dělají svou vlastní práci bez cílu konkrétního ublížení. Situace je to nepříjemná pro všechny zúčastněné.

Významnou úlohou personalistů při snižování počtu pracovníků je řízení celého procesu tak, aby se minimalizovaly přicházející problémy a traumata, které mohou vzniknout, obzvláště při využití nespravedlivých nebo diskriminujících technik a postupů. Personalisté by měli klást důraz na potřebu postupovat citlivě, radit liniovým manažerům, jaký postup

zvolit a výrazně se uplatňovat při komunikaci s danými pracovníky. Z profesionálního hlediska by měli personalisté zajistit, aby byly k dispozici řádné postupy a dohlížet na jejich dodržování. Z etického hlediska by personalisté měli udělat vše pro to, aby se s lidmi i při nuceném propouštění zacházelo spravedlivě a v souladu se zásadami přirozeného práva (Armstrong, 2007, s. 402). Ulrich (2009, s. 47, 59) zdůrazňuje, aby se personalisté při snižování počtu pracovníků zaměřili na organizační infrastrukturu a na své role administrativních expertů. Tato role vyžaduje, aby personalisté navrhovali a uplatňovali účinné personální procesy mimo jiné právě pro řízení pohybu pracovníků v rámci i vně organizace. Personalisté vytvářejí infrastrukturu tím, že neustále zkoumají a zlepšují personální procesy a činnosti, přičemž přínosem plynoucím z této role je administrativní výkonnost a efektivnost. Milkovich a Boudreau (1993, s. 416) apelují na obezřetnost personalistů při propouštění: „Organizace očekávají od personalistů obezřetnější řízení procesu propouštění. Takové řízení vyžaduje určitý systém cílů a metod hodnocení, který začlení propouštění/stabilizaci zaměstnanců do procesu formování pracovní síly“.

Ulrich (2009, s. 159) uvádí úspěšný příklad společnosti Intel, která se po mnoho let snaží o oddanost, vlastní zájem a angažovanost pracovníků mimo jiné i při procesech snižování jejich počtu v rámci reorganizace. Personalisté v této společnosti usilují spíše o pohyb lidí mezi divizemi než propouštěním. Snaží se také učit pracovníky převzít kontrolu nad svojí kariérou a udržovat si tím vlastní zaměstnatelnost. Komunikují s pracovníky ohledně potřeby soustavného zlepšování, vysokého výkonu a produktivity práce. Volná pracovní místa jsou v této společnosti přednostně nabízena interním zaměstnancům, pro umožnění mobility v rámci firmy. Personalisté se zde také výrazně angažují v plánování pracovních sil pro předjímání budoucí potřeby počtu pracovníků a jejich schopností. Pomáhají pracovníkům posuzovat jejich dovednosti a propojují je se současnými a budoucími potřebami podniku. Výsledkem tohoto přístupu a úsilí je fakt, že 92 % pracovníků Intelu podle realizovaného šetření konstatovala, že se cítí být „pány své vlastní zaměstnatelnosti“. Prostřednictvím tohoto přístupu pracovníci vidí, že vedení organizace musí čelit závažným problémům a činit rozhodnutí pro dobro podniku a potažmo i jedince.

Urban (2006, s. 236) se shoduje s autory odborných publikací v názoru na propouštění z pohledu řízení organizace, přičemž tento proces řadí k nejobtížnějším úkolům řízení, odborně i lidsky. Zdůvodňuje to především faktem, že management organizace podniká při

propouštění kroky, které z velké části směřují proti cílům, kterým řízení lidí věnuje svou hlavní pozornost, tedy získávání a rozvoj zaměstnanců.

3.3 Etická rovina propouštění pracovníků

„Obecným východiskem činnosti ekonomických subjektů na všech stupních jejich organizace musí být z hlediska etiky základní lidská práva a svobody“ (Rolný, 2007, s. 20). Propouštění pracovníků bývá tradičně spojováno s negativním vnímáním. V rámci jeho realizace standardně dochází k interakci mezi zúčastněnými stranami, přičemž vedoucí pracovníci a personalisté jsou v tomto případě „nositeli“ rozhodnutí organizace, které se týká snížení počtu pracovníků. Jejich úkolem je hájit zájmy organizace a aplikovat řešení k dosažení stanovených cílů, zároveň také každodenní řízení a v případě personalistů také hájení zájmů zaměstnanců organizace. Tato role v sobě bezpochyby nese i zajímavý etický i morální rozměr a nutnost jednat v mezích právních, organizačních i etických požadavků. Kárníková (1997, s. 79) konstatuje, že řídicí pracovníci se nezabývají pouze ekonomickými či technickými činnostmi, ale ve velké míře právě činnostmi personálními a jsou tímto účastni v oblasti organizace lidského činitele v souladu s požadavky a potřebami daného podniku i s požadavky a potřebami pracovníků. V této souvislosti se v odborné literatuře objevují pojmy manažerská či podniková etika, nebo etika řízení. Brodský a kol. (2005, s. 8.) za manažerskou etiku považují takové úsilí pracovníků v oblasti podnikání a veřejné správy, které promítá zásady etiky a morálky do všech fází rozhodování a řídicí práce. Morálku považuje Kárníková (1997, s. 9) za základní regulativ lidského jednání a chování, přičemž etiku charakterizuje jako vědu o morálce.

Etiku v souvislosti s řízením lidí a personální práci chápou Milkovich a Boudreau (1993, s. 53) jako spravedlnost postupů použitých při rozhodování, ale i charakteristiku samotných rozhodnutí. V této souvislosti autoři konstatují, že řízení procesu propouštění, snižování počtu pracovních sil i jejich stabilizace významně ovlivňují efektivnost a právě i etiku organizace. „Podniková etika, kromě obecných mravních hodnot musí být nositelem zejména etické odpovědnosti ve svých záměrech a uskutečňování ekonomických cílů jak uvnitř, tak i vně podniku“ (Rolný, 2007, s. 18). Možnosti chování řídicího pracovníka jsou do značné míry dány existujícím potenciálem a dynamikou, strukturou a kulturou řízené organizace. Jeho konkrétní jednání je „výsledkem vzájemného působení toho, co chce,

může a umí“ (Riegel, Janoušek, 2006, s. 108). Požadavky na morální rysy vedoucích pracovníků jsou značné. Podle Kárníkové (1997, s. 87) sem patří morální vlastnosti jako je čestnost, otevřenost, schopnost jednat s lidmi, ale i spravedlnost a rozhodnost. Kárníková (1997, s. 113-114) jmenuje základní etické prvky, které ovlivňují úspěšnou práci řídicích pracovníků z hlediska jejich individuality a osobnostních rysů:

1. *Sebekázeň.*

Funkce vedoucího pracovníka v sobě skrývá některá úskalí spojená s možností osobního prospěchu (např.: možnost získávat úplatky, korupce, prozrazování důvěrných informací apod.)

2. *Čestnost, schopnost držet dané slovo, náročnost vůči sobě i podřízeným.*

3. *Taktnost, slušnost ke všem (i níže postaveným) zaměstnancům.*

4. *Umění jednat s lidmi a umění lidi vést.*

Důležité je mít k lidem úctu a důvěru, být vůči nim za všech okolností slušný a dokázat přiznat vlastní vinu či omyl. Od řídicího pracovníka se jednoznačně vyžaduje schopnost vhodné komunikace i interakce.

K výše uvedeným prvkům autorka doplňuje ještě schopnost vcítit se do duševních stavů druhých a mít pro ně pochopení, tedy schopnost empatie a zároveň obecně konstatuje: „Podnikatelská etika a její úroveň, jako etika v každé lidské činnosti, je svázána se stavem celé společnosti“ (Kárníková, 1997, s. 122). Při odpovědi na otázku – „Proč by se měla organizace chovat eticky?“ lze nalézt několik důvodů:

- protože je to v jejím zájmu (dobré pracovní vztahy, stimulace výkonnosti zaměstnanců apod.);
- protože je mravnost obecným zájmem celé společnosti;
- protože každý podnikatelský subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit;

- protože je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat;
- protože je společensky mravně neúnosné se proklamativně přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat;
- protože jakékoli porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání (Rolný, 2007, s. 36).

Mnoho společností se v rámci společenské odpovědnosti a pravděpodobně také zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele hrdě hlásí k tzv. etickým kodexům, které publikují veřejně na svých webových stránkách. Riegel a Janoušek (2006, s. 111) však kriticky konstatují, že tyto kodexy „vytrženy ze souvislostí nejsou ani zákonem, ani sociální normou, nejsou ani přitažlivé, ani odpuzující, jsou prostě bez barvy a bez zápachu, jaksi chemicky čisté a téměř k ničemu se nehodící“. Etické kodexy mohou manifestovat určité hodnoty, které organizace zastává, jejich dodržování a aplikace v praktickém fungování podniku bude však vždy podmíněna osobností a smýšlení konkrétního jedince. Přesto autoři doporučují v organizaci navozovat příznivé postoje k uplatňování etiky, postupně formulovat zásady, které stojí za naplnění a tím „naučit lidi vnímat a artikulovat etické jako nelhostejné“ (Riegel, Janoušek, 2006, s. 112). Rolný (2007, s. 14) poznamenává, že etické hledisko, které vytváří podmínky pro kvalifikovanější a spravedlivější rozhodování, se vyznačuje třemi základními znaky:

1. Analýzou důsledků konání.
2. Neustranností.
3. Empatií do pozice obětí.

Analýza důsledků předpokládá zvažování konkrétních dopadů jednotlivých rozhodnutí. Požadavek neustrannosti vychází z lidských práv a svobod, kdy v rámci rovnosti všech lidí není přípustné upřednostňovat něčí hledisko na úkor jiného. Empatie, vcítění se do pozice toho, kdo je postižen, pomáhá intuitivně identifikovat eticky nepřípustné konání. Zvážení těchto tří aspektů samo o sobě neklasifikuje zamýšlený způsob chování jako dobrý či špatný, může však pomoci při přemýšlení nad etickou rovinnou dané situace. Tyto základní znaky etického hlediska můžeme s jistou zřejmostí aplikovat i na propouštění pracovníků a

přístup organizace a vrcholového managementu k rozhodování a jednání v takto zásadním kroku. „Do odpovědnosti manažera vstupuje nejen míra etičnosti jeho vlastní činnosti, ale také odpovědnost za systém, který povede a podpoří etické chování firmy jako celku“ (Riegel, Janoušek, 2006, s. 109).

Podle Bláhy a Dyrtra (2003, s. 8) nabízí samotný způsob rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem prostor pro rozlišení etických a neetických forem chování, přičemž konstatují, že „management vždy zůstane konkrétní a tvořivou prací, která vyžaduje etický obsah. Kultura řídicí práce se manažer dlouho učí, ale rychle ji může ztratit“. Podle Rolného (2007, s. 22-23) lze morální práva v rámci fungování organizace rozdělit na morální práva a povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců, které jsou u obou stran sestaveny s logickou provázaností. Morální práva a povinnosti poskytují organizaci mravní rámec a limity, jejichž respektování a naplňování povyšuje vztahy účastníků na eticky pozitivní úroveň. Uvedená práva hájí především postavení jednotlivce, neboť jeho mocenský vliv je relativně nejnižší.

Morální práva a povinnosti zaměstnanců
<ol style="list-style-type: none"> 1. Právo na odpovídající pracovní vytíženost. 2. Právo na spravedlivou odměnu. 3. Právo se volně, svobodně sdružovat v odborech a stávkovat. 4. Právo na soukromí a rodinný život. 5. Právo na svobodu svědomí a svobodu projevu. 6. Právo na zákonné, čestné a otevřené jednání. 7. Právo na participaci. 8. Právo na bezpečné a zdravé neohrožující pracovní podmínky. 9. Právo na smysluplnou práci přinášející uspokojení.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Povinnost respektovat a naplňovat pracovní smlouvu. 2. Povinnost být loajální k firmě. 3. Povinnost jednat podle zákonných a etických norem.

Tabulka č. 1: Morální práva a povinnosti zaměstnanců (Zdroj: Rolný, 2007, s. 22)

Morální práva a povinnosti zaměstnavatelů
<ol style="list-style-type: none"> 1. Právo požadovat aktivní a produktivní přístup k práci. 2. Právo na loajální spolupráci. 3. Právo požadovat čestné, korektní jednání na pracovišti.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Povinnost řídit se při výběru nebo propouštění zaměstnanců nediskriminačními hledisky. 2. Povinnost kompenzovat znevýhodnění vzniklá výkonem zaměstnání. 3. Povinnost respektovat odbory a jejich aktivity. 4. Povinnost stanovit jednoznačná pravidla pracovních vztahů. 5. Povinnost akceptovat kritiku zaměstnanců bez represivních následků. 6. Povinnost řešit pracovní spory podle právních a morálních norem. 7. Povinnost informovat a konzultovat rozhodující záměry podniku se zaměstnanci. 8. Povinnost garantovat všechny úmluvy a dohody se zaměstnanci a nést odpovědnost. 9. Povinnost průběžně zlepšovat pracovní podmínky.

Tabulka č. 2: Morální práva a povinnosti zaměstnavatelů (Zdroj: Rolný, 2007, s. 22)

Na základě těchto tabulek lze vnímat odlišný poměr práv a povinností na straně zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jednou z důležitých deklarovaných povinností zaměstnavatelů je konkrétní povinnost řídit se při propouštění zaměstnanců nediskriminačními hledisky, tak, aby kritéria propouštění byla v organizaci vnímána pokud možno spravedlivě. V opačném případě může mít propouštění jednoznačně negativní průběh, ale i následky. Podle odborných autorů zabývajících se podnikatelskou etikou, hraje vnímání etického zacházení v rámci organizace pro zaměstnance velmi důležitou roli, z tohoto důvodu jej také zdůrazňují i ve své diplomové práci.

Grublová a Pitra (2010, s. 167-169) v souvislosti s etikou v podnikání hovoří o manažerské etice, kterou definují jako „respekt k zásadám podnikatelské etiky, projevující se v jednání manažera“. Autoři rozeznávají následující role manažerské etiky:

- Vnáší sociální změny do vnitřního prostředí organizace.

- Je zdrojem morální stability v mimořádných podmínkách.
- Podporuje rozvoj týmové spolupráce a důvěry mezi členy pracovního kolektivu.
- Přispívá k budování vzájemné důvěry mezi nadřízenými a jim podřízenými pracovníky.
- Podporuje legitimitu manažery přijatých a prosazovaných rozhodnutí i jejich realizačních opatření.
- Je nástrojem účinné prevence proti podvodnému jednání pracovníků.
- Ovlivňuje vývoj instrumentálních a aspiračních hodnot i vyrovnanost jejich působení.
- Prohlubuje odpovědnost organizace vůči okolí a pomáhá k ochraně jejího dobrého jména.
- Přispívá k dosažení souladu mezi stavem firemní kultury a požadavky realizace podnikatelské strategie organizace.
- Zdůrazňuje odpovědnost manažerů za rozvoj vlastních profesních kompetencí i profesních kompetencí jejich podřízených.

Tyto role a principy jsou veskrze aplikovatelné na jednání vedoucích pracovníků při propouštění v organizaci a jako základní zásady mohou výrazně přispět ke spravedlivě vnímané realizaci celého procesu. Význam etického jednání v rámci fungování organizací potvrzuje i Toth (2010, s. 398): „Aktivity a výsledky podniku v oblasti etiky a odpovědného přístupu k okolí nabývají stále větší důležitosti. Už zdaleka nejde jen o záležitost „image“, spíše o ekonomickou nutnost, která má přímý dopad na výsledky podniku“.

Jednat v souladu s pravidly etiky nemusí být vždy jednoduché, obzvlášť v procesu propouštění pracovníků, protože největší „trest“ se týká lidí, kteří se nemuseli ničím provinít. Přesto dodržování etických norem považují za žádoucí, minimálně kvůli vzájemné úctě mezi organizací a pracovníky, kteří ji musí nuceně opustit. Milkovich a Boudreau (1993, s. 383) na tomto místě upozorňují na skutečnost, že sami zaměstnanci i

uchazeči o zaměstnání posuzují atraktivitu organizace jako zaměstnavatele i na základě jejího přístupu k propouštění zaměstnanců. Rolný (2007, s. 5) potvrzuje tuto situaci tvrzením, že stále více organizací si uvědomuje, že podnikatelské zájmy a jejich realizace jsou podstatnou měrou limitovány nejen ekonomickými možnostmi, ale i limity morálního charakteru. Podnikatelskou etiku některé zdroje spatřují a hodnotí jako pouhou módní vlnu, přičemž tento názor dokládají tvrzením, že to, co nelze měřit, nelze ani řídit. Podle mého názoru je však uplatňování etických a morálních zásad v řízení organizace velmi zásadním krokem, který pomáhá identifikovat a naplňovat hodnotovou orientaci organizace, její vnitřní jistotu a stabilitu, a zároveň může být její konkurenční výhodou.

3.4 Důsledky propouštění pracovníků

Úmyslem této části mé diplomové práce je rozdělení dopadů, které má propouštění pracovníků na konkrétní účastníky z hlediska jejich pohledů a rolí v celém procesu. Rozlišuji makro-úroveň, neboli pohled státu na propouštění pracovníků a jeho následky, které jsou bezprostředně spojeny s otázkou nezaměstnanosti, dále úroveň organizace, která pracovníky propouští a zároveň musí poté fungovat v nových podmínkách a také úroveň jednotlivce a jeho prožívání následků ztráty zaměstnání. Pro každou z těchto skupin představuje propouštění nepříznivou situaci a specificky projevuje své negativní dopady, v rámci kterých se významně projevují sociálně-psychologické aspekty.

3.4.1 Důsledky propouštění pracovníků z hlediska státu

Na úrovni státu lze za hlavní dopad propouštění považovat bezesporu problematiku nezaměstnanosti. Účelem mé diplomové práce není komplexně se zabývat nezaměstnaností, v rámci souvislostí však na ni poukázat. Podle Buchtové a kol. (2002, s. 10) představuje nezaměstnanost historicky i současně jeden z nejsledovanějších a nejdiskutovanějších jevů tržních hospodářství s jednoznačným ekonomickým i společenským kontextem. Za nezaměstnané lze v ekonomii považovat osoby produktivního věku, které splňují dvě podmínky:

1. Nemají placené zaměstnání ani příjem ze sebezaměstnání, jsou dočasně uvolněny z práce a očekávají, že budou znovu zaměstnány.
2. Aktivně hledají práci a jsou ochotny do práce nastoupit.

Na úrovni státu je hlavním ukazatelem rozsahu nezaměstnanosti její míra, která vyjadřuje počet nezaměstnaných jako procento z ekonomicky aktivního obyvatelstva (Vlček, 2005, s. 257). K 31. 3. 2013 bylo v České republice 587 768 nezaměstnaných registrovaných na Úřadech práce, což představuje 8% míru nezaměstnanosti (Filipová, MPSV, 2013). Na trhu práce lze současně sledovat obavy z dalšího propouštění na straně významných zaměstnavatelů, které by způsobilo nežádoucí zvyšování aktuální míry nezaměstnanosti. V rámci analýzy situace na trhu práce jsem provedla monitoring tisku z oblasti plánovaného propouštění v ČR od roku 2012, jehož výsledky shrnuje Příloha č. 2. Výsledky dokládají, že toto téma je území ČR velmi aktuální. Jeho aktuálnost lze hodnotit také v evropském měřítku, neboť i lokální propouštění se týká především mezinárodních společností s pobočkami po celém světě, které jsou díky aktuální ekonomické situaci nuceny snižovat své náklady.

Společnost Manpower v České republice každé čtvrtletí vydává tzv. Manpower Index trhu práce, kde v rámci průzkumu mezi zaměstnavateli zjišťuje jejich očekávání náborových aktivit či případného propouštění pracovníků. V aktuálním průzkumu pro druhé čtvrtletí roku 2013 byla účastníkům vybraného reprezentativního vzorku 750 zaměstnavatelů v ČR položena otázka: "Jak očekáváte, že se změní celkový počet zaměstnanců ve vaší společnosti v následujícím čtvrtletí do konce června 2013 v porovnání s aktuálním čtvrtletím?" Zaměstnavatelé v České republice očekávají pro druhé čtvrtletí 2013 stabilní náborové aktivity. 5 % zaměstnavatelů očekává nárůst počtu pracovníků, 5 % předpovídá jejich snížení a 90 % zaměstnavatelů nepředpokládá žádné změny. Na základě těchto údajů vykazuje Čistý index trhu práce pro Českou republiku pro druhé čtvrtletí 2013 hodnotu 0%. "Počet nezaměstnaných lidí v lednu a únoru 2013 dosáhl maxima v novodobé historii ČR a bohužel se potvrdily negativní výhledy předchozích výsledků Manpower index trhu práce pro 1. čtvrtletí 2013. Nárůst nezaměstnanosti oproti stejnému období minulého roku není způsoben hromadným propouštěním v konkrétních sektorech, ale dlouhodobou snahou všech zaměstnavatelů zvyšovat efektivitu. V době stagnující ekonomiky, rostoucí konkurence a klesajících marží jsou společnosti nuceny produkovat stejně, nebo dokonce více s menším počtem lidských zdrojů. Výsledky našeho průzkumu pro 2. čtvrtletí 2013 ukazují pokračující opatrnost zaměstnavatelů i přesto, že začíná sezóna pro zemědělství, stavebnictví a cestovní ruch" (Manpower Index trhu práce, 2013). Resumé výsledků

Manpower Indexu trhu práce za druhé čtvrtletí 2013 je uvedeno jako Příloha C této diplomové práce.

Souvislost ztráty zaměstnání s celospolečenským zájmem zdůrazňuje Kebza (2005, s. 206): „Nezaměstnanost, na kterou se váží sociální, psychické, behaviorální a zdravotní problémy, nemůže být z lidských, ale ani ekonomických důvodů pokládána pouze za osobní věc, starost, či stav jednotlivce, ale za závažný sociální problém, jehož uspokojivé řešení je v zájmu celé společnosti“.

3.4.2 Důsledky propouštění pracovníků z hlediska organizace

Propouštění přináší pro organizaci specifická úskalí, která mohou ohrozit její další vývoj. Urban (2006, s. 236-237) konstatuje, že propouštění pracovníků v rámci zeštíhlování organizací v mnoha případech nepřinesou očekávaný vzestup produktivity a finanční výkonnosti firmy. Tato situace nastává v případech, kdy dlouhodobé negativní důsledky propouštění převáží jeho krátkodobá pozitiva. Autor zmiňuje i případy, kdy propouštění pracovníci jsou po čase nahrazeni novými zaměstnanci s vyšším platem nebo kdy je jejich působení nahrazeno finančně nákladnějším dodavatelským řešením. Každá organizace, která se chce těmito neefektivním způsobům svého fungování a řízení nákladů na práci vyhnout, by si měla při realizaci propouštění uvědomit jeho základní úskalí ve snaze vyvarovat se následujícím chybám:

- *Zhoršení věkové či kvalifikační struktury pracovní síly, především v důsledku ochrany určitých skupin pracovníků.*
- *Ztráta know-how, která může být s odchodem některých pracovníků spojena. Tato situace nastává především při dlouhodobém odkládání propouštění, především pokud jsou po delší dobu nabízené dobrovolné odchody pracovníků. Zpravidla odcházejí ti pracovníci, kteří jsou úspěšní, jejich mobilita na trhu práce je největší. Organizaci se tak může stát, že namísto stimulace dobrovolných odchodů je nucena nabídnout klíčovým zaměstnancům zvláštní věrností bonus za to, že zůstanou a to právě v rámci ochrany stávající úrovně znalostí a dovedností v podniku.*
- *Vnímání propouštění jako nástroje ke zbavení se „nepohodlných“ pracovníků. Významnou chybou při propouštění bývá snaha managementu propustit schopné a*

kreativní pracovníky, kteří ohrožují jeho pozici a ponechat v podniku pracovníky, kteří mají zájem na zachování tradičních způsobů práce a přímo neohrožují své nadřízené.

- *Zeštíhlení se stane překážkou pro budoucí růst podniku.* K propouštění pracovníků by nemělo docházet u klíčových činností, ani tam, kde podnik disponuje výkonnými týmy. Dlouhodobým cílem organizace nesmí být redukce personálu, ale růst. Náklady na obnovu narušených personálních struktur by neměly převýšit krátkodobé úspory. Pokud je organizace nucena redukovat stav svých zaměstnanců v oblasti klíčových procesů, je důležité opírat se o podrobnou racionalizaci těchto procesů. V opačném případě se může stát, že propouštění znemožní další podnikatelský vývoj organizace.
- *Vysoké náklady propouštění spojené s odstupným, outplacementem apod.*
- *Negativní dopad na podnikové klima.* V důsledku propouštění je zvýšena pracovní nejistota zaměstnanců, nadměrné pracovní zatížení, či možná ztráta důvěry ve vedení podniku. Organizace by se měla vyvarovat nepříznivému způsobu hodnocení propouštění ze strany zaměstnanců a nespravedlivého výběru zaměstnanců, kteří mají být propuštěni (Urban, 2006, s. 237-238).

V rámci realizace propouštění pracovníků by se každá organizace měla držet zásad, které mohou pomoci ulehčit vývoj nepříznivé situace. Zásadní je jednat se zaměstnanci spravedlivě a slušně a to v maximální možné míře. V rámci možností organizace je vhodné co nejvíce snížit útrapy propouštěných zaměstnanců (např. ve formě využití outplacementu). Zásadu, která nesmí být opomenuta je zachování schopnosti managementu dále vést podnik efektivně (Wagnerová, 2011, s. 100).

Konkrétní dopady propouštění pracovníků v organizaci podle Riegla (Štikar a kol., 1996, s. 154-155) ovlivňuje řada faktorů:

1. Korektnost propouštění.

Legitimita propouštění je vnímána na základě řady srovnání, např. se situací v jiných organizacích a pod vlivem dané firemní kultury. Pracovníci jsou velmi citliví na korektnost propouštění, jsou ovlivněni jak výsledky (distributivní spravedlnost), tak

procedurami přitom použitými (procedurální spravedlnost). Roli hraje také fakt, zda jsou pozitivně hodnoceny jak odstupné, tak poradenská činnost pro odcházející. Významný je vliv jasnosti a adekvátnosti vysvětlení důvodů propouštění. V neposlední řadě záleží na kvalitě předchozích vztahů pracovníků k dané organizaci. Ti, kteří k ní byli před propouštěním více vázáni, budou více ovlivněni vnímanou korektností propouštění.

2. *Vliv pracovní nejistoty.*

Pracovní nejistota se skládá z očekávané hrozby a vnímané kontroly. Očekávaná hrozba je ovlivněna odhadem pravděpodobnosti dalšího propouštění. Vnímaná kontrola se týká přesvědčení pracovníka, že bude schopen odolat negativním důsledkům případného budoucího propouštění. Pracovní nejistota je vyšší tam, kde hrozba je vysoká a kontrola nízká. Středních hodnot dosahuje, když obě komponenty jsou vysoké nebo nízké. V tomto případě bude pracovní nejistota důležitá pro pracovníky, kteří mají vysokou ekonomickou potřebu práce.

3. *Vliv nejistoty obecně.*

Stávající pracovníci mohou být nejisti v tom, jak definovat situaci, která nastala. Mohou se pokoušet popsat ji na povrchní rovině konkrétních událostí, např. zjišťovat, zda bude propouštění pokračovat, zda dojde ke změnám v jejich pracovní náplni. Na hlubší, abstraktnější úrovni mohou hledat smysl a důsledky těchto událostí. Nejistota může stimulovat hledání nových informací, a vzájemné hodnocení z hlediska možnosti převzetí vůdcovské role v této situaci. Řada výzkumů ukazuje, že v dobách nejistoty hledají lidé oporu u těch kolegů, jejichž stanoviska považují za relevantní.

Frazer (1997, s. 21) dokládá konkrétní důsledky propouštění na organizaci studií, která byla realizována v letech 1990 – 1996. V této studii hodnotilo situaci po propouštění přes 1400 vedoucích pracovníků personálního oddělení jednotlivých organizací. Okamžitý negativní dopad na pracovní morálku zaměstnanců potvrdilo 72% organizací. Rok a více po propouštění však nižší pracovní morálku vykazovalo pouze 36% organizací. Mezi další dlouhodobější dopady propouštění, které studie zmiňuje, patří zhoršení produktivity a kvality práce zaměstnanců, kterou potvrdilo 40% organizací.

Rozhodnutí vedoucí k propouštění pracovníků v organizaci je podloženo závažnými a faktickými důvody, které předurčují jeho realizování. Prvotním cílem organizace však musí být strategický plán a objasnění přínosů, které má efektivně realizované propouštění přinést. Wagnerová (2011, s. 100) identifikuje několik zásadních přínosů:

- snížení nákladů;
- usnadnění komunikace díky plošší organizační struktuře s menším počtem jedinců;
- ukončení spolupráce s méně produktivními či problémovými zaměstnanci;
- možnost rozmanitější náplně práce, rozvoj znalostí, dovedností a vyšší odpovědnost pro zůstávající pracovníky;
- zvýšení výkonnosti nastávající po překonání prvotních problémů a kritických situací spojených s realizací propouštění.

Proces řízení propouštění může být sám o sobě poměrně nákladný. Propouštění pracovníků zahrnuje takové činnosti, jako jsou výstupní rozhovory, pomoc při hledání nového zaměstnání, poradenství a odstupné, ale i administrativní a úřednickou práci (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 414). Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 541) vidí propouštění pracovníků jako součást hospodářského a sociálního fungování organizace, přičemž stejně jako jiné sociálně ekonomické procesy by i tento měla organizace zvládat cílevědomě a uváženě. Neuvážené nebo nespravedlivé rozhodnutí v této oblasti má vždy nepříznivé důsledky. Špatenková a kol. (2011, s. 89) upozorňuje v této souvislosti na zvýšení rivality mezi pracovníky. Při obavách z propouštění v organizaci se vytváří atmosféra obav z budoucnosti a z možné existenční nejistoty, která zasahuje do pracovní motivace, vede ke snížení ochoty lidí pracovat, množí se interpersonální konflikty, zaměstnanci se uchylují k nevhodným praktikám (např. upozorňují vedení na nedostatky jiných, aby ukázali svou vlastní nepostradatelnost, šikana, kompromitování, zpochybňování pracovní způsobilosti ostatních apod.).

3.4.2.1 Pracovníci zůstávající v organizaci

Propouštění pracovníků v organizaci se netýká pouze pracovníků, kteří organizaci musí opustit, ale týká se všech stran, které se tohoto procesu aktivně či pasivně účastní. Na propouštění mohou reagovat i pracovníci, kteří v organizaci nadále zůstávají. Situace, kdy sledují, jak jejich spolupracovníci přicházejí o zaměstnání, může výrazně změnit jejich

pohled a vnímání organizace jako stabilního zaměstnavatele. Odborná literatura věnuje této problematice spíše okrajovou pozornost, přesto podle mého názoru právě tato konkrétní kategorie pracovníků hraje při propouštění svou významnou roli, kterou se ve své diplomové práci pro komplexní zpracování tématu zabývám. Negativní a nepříjemné prostředí na pracovišti plném nejistoty, obav a se níženou produktivitou práce po realizaci propouštění může pro organizaci znamenat hrozbu ztráty výkonných a spolehlivých pracovníků, které si chtěla uchovat pro svůj další rozvoj. Riegel (Štikar a kol., 1996, s. 154) upozorňuje na výzkumy, které ukazují, že je možné u pracovníků zůstávajících v organizaci po propouštění identifikovat psychické stavy a procesy (vnímaná korektnost, pracovní jistota, nejistota, podněcování, periferní i centrální zpracování informací a vnitřní motivace), které vysvětlují jejich chování a postoje, změny jejich výkonnosti a vztahů k organizaci.

Zatímco pracovníci, kteří jsou propouštěni, mohou získat podporu organizace, například ve formě outplacementu či jiné, pracovníci zůstávající v organizaci jsou vystaveni situaci bez možnosti volby a podpory, prožívají zvýšený tlak, snažíce se fungovat v sociálním prostředí plném úzkosti a nejednoznačnosti (Mayton, 2011, s. 42). Důležitou roli hraje v této problematice korektnost propouštění. Reakce zůstávajících pracovníků jsou nepříznivé, pokud vnímají propouštění svých kolegů jako nekorektní. Rozhodující je i kvalita původních vztahů pracovníků k organizaci. Pracovníci, kteří byli k organizaci více vázáni, budou více ovlivněni vnímanou korektností, než skupiny pracovníků, jejichž původní vztah k organizaci byl spíše volnější (Wagnerová, 2011, s. 99). Hopkins a Weathington (2006, s. 7) zmiňují i tendenci některých pracovníků hledat nové zaměstnání mimo organizaci i při propouštění, které se jich přímo netýká a to z důvodu převládajících pocitů o nestabilním a nejistém prostředí v organizaci. Milkovich a Boudreau (1993, s. 384) konstatují, že pracovníci, kteří v organizaci po propouštění zůstanou, mohou významným způsobem ovlivnit budoucí činnost organizace. Koubek (2000, s. 271) v této souvislosti hovoří o tzv. „*syndromu přeživších*“ a upozorňuje na situace, které mohou nastat. V situaci, kdy se objeví nadbytečnost pracovníků, je třeba se soustředit nejen na to, aby se dosáhlo snížení počtu pracovníků a snížení nákladů práce. Stejně významné je udržení motivace a morálky těch pracovníků, kteří v organizaci zůstávají. Existence nadbytečnosti pracovníků v organizaci totiž vyvolává pocity nejistoty i mezi těmi

pracovníky, kteří neztrácejí zaměstnání (není záruka, že k propouštění nedojde znovu). Může dojít k růstu absence, klíčoví zaměstnanci se začnou rozhlížet po novém zaměstnání a může dojít i k poklesu pracovního výkonu a produktivity práce. Vedení organizace však může obavy zůstávajících pracovníků zmírnit tím, že v programu řešení nadbytečnosti a při jeho realizaci bude výrazně demonstrovat svou připravenost zacházet se zaměstnanci tak slušně a spravedlivě, jak je to jen možné a jak to umožní momentální finanční situace organizace. Jedním z významných úkolů vedoucích pracovníků organizace v období po propouštění pracovníků je předložit organizaci novou vizi a nové cíle umožňující pracovníkům, kteří zůstali, aby obnovili svou důvěru a pocit závazku k organizaci i pocit sounáležitosti s ní. Je dobré ubezpečovat ty, kteří zůstávají, o výhodnosti dobré práce pro organizaci a demonstrovat svou ochotu pečovat o jejich kariéru a rozvoj pomocí plánů kariéry, následnictví a vzdělávání. Důležitá je zde otevřená, jasná a efektivní komunikace.

Podle Bělohávka (2009, s. 97) propuštění pracovníků ovlivní v pozitivním i negativním smyslu jednání ostatních lidí na pracovišti a může vyvolat:

- obavy spolupracovníků, že snižování stavu se časem dotkne také jich;
- šíření fám, pokud není dostatek informací o vývoji situace, co se lidem neřekne, to si vymyslí, a tak skutečné dopady snižování stavu budou v ústním podání zveličeny;
- zvýšení výkonnosti, protože nikdo nechce zavdat příčinu k tomu, aby se stal tím dalším na řadě;
- zlepšení kázně, protože přestupky se mohou stát rovněž důvodem k uvolnění pracovníka, nehledě na to, že neukáznění jedinci byli většinou uvolněni v prvním kole;
- odchody dobrých pracovníků k jiné firmě, které jsou způsobeny nejistotou další kariéry, zatímco kvalitní pracovníci najdou snáze lepší místo, horší nebo méně kvalifikovaní jedinci zůstávají;
- obviňování druhých a zhoršení mezilidských vztahů, které je vyvoláno obavami, vnímáním skutečné nebo domnělé nespravedlnosti (proč já a ne on, proč oni a ne my);
- negativní postoj k vedení, které nedokázalo zajistit pro firmu perspektivní program, a hledání viníků mezi vrcholovými manažery.

U pracovníků, kteří po propouštění v organizaci zůstávají, lze najít rozdílné vnímání nastalé situace a strategie vyrovnávání se s ní, stejně jako různé chování, pracovní výkonnost a vůbec loajalitu k podniku. Naopak lze ovšem vysledovat i větší sepejetí

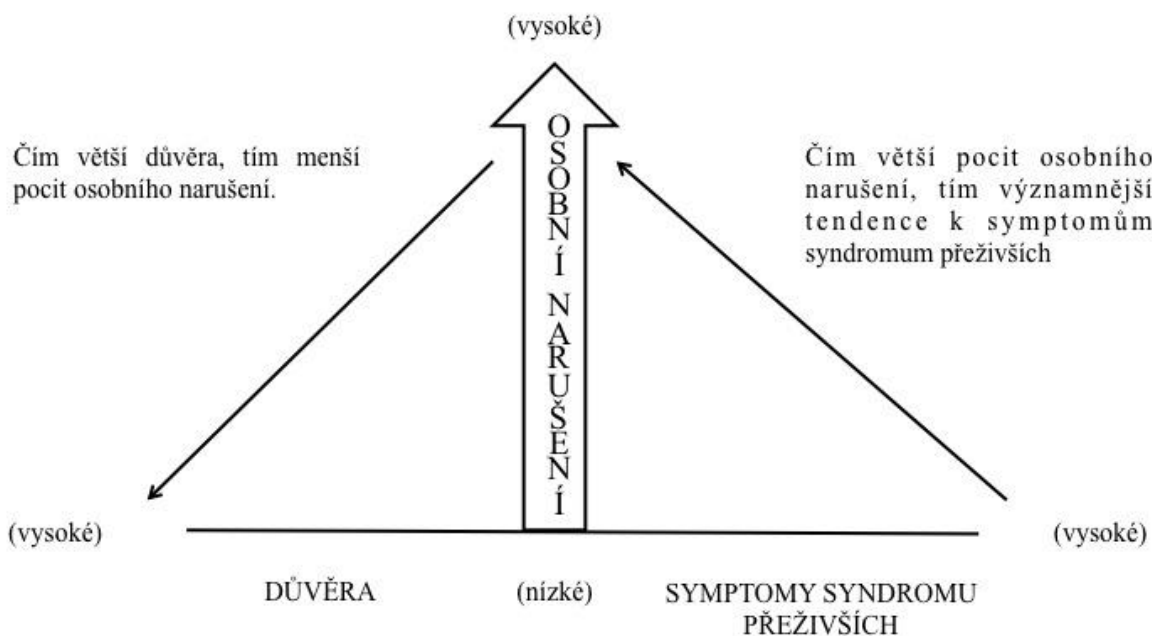
kolektivu, soudržnost a společnou míru aktivity či pasivity. Vše se liší podle toho, jakým způsobem propouštění v organizaci probíhalo, ale i na základě osobností jednotlivých zaměstnanců a jejich vztahu k pracovním místům. Může dojít ke ztrátě důvěry v organizaci či pouze k vedoucím, jež měli propouštění na starosti, ale na druhou stranu i k jejímu posílení. Pracovníkům se může snížit jejich výkonnost, ale naopak se i zvýšit. Vše záleží na komunikaci managementu směrem k pracovníkům a jejich jistotě či nejistotě dalšího setrvání v organizaci.

Mayton (2011, s. 42) konstatuje, že oblast důsledků na zůstávající pracovníky při snižování stavů v organizaci je současně nedostatečně prozkoumána, přestože by mohla mít výrazně vypovídající hodnotu pro efektivní práci s touto skupinou lidí. Pro další objasnění vlivu propouštění na zůstávající pracovníky se autorka zamýšlí nad nutností porozumět fungování pracoviště jako sociálního systému. V takovémto sociálním prostředí, které prošlo určitou traumatizací, jsou výrazně přítomny prvky stresu, nedostatečného soustředění, uzavřených hranic vedoucích až k pocitům beznaděje a obecné úzkosti. V této souvislosti autorka hovoří o „post-traumatickém organizačním stresu“. Propouštění, nebo jeho hrozba výrazně narušuje sociální vztahy na pracovišti. Organizace si také musí uvědomit, že právě pracovníci, kteří po propouštění zůstanou na svých pracovních místech, jsou stavebním kamenem jejího dalšího fungování a zdrojem pro dosahování cílů. Je tedy dle mého názoru důležité tuto skupinu neopomenout při realizaci propouštění a následných opatření. Dle Mayton (2011, s. 44) je neschopnost jedinců vyrovnat se s danou situací v organizaci jedním z významných faktorů přispívajícím ke špatným výsledkům propouštění.

Výzkumníci z Finnish Institute of Occupational Health provedli koncem 90. let 20. století dlouhodobé výzkumné šetření, které se zabývalo vlivy, které má propouštění na pracovníky zůstávající v organizaci z hlediska jejich zdravotního stavu. Studie probíhala téměř 5 let v několika fázích a to před samotným propouštěním, v jeho průběhu a následně po jeho ukončení. Účastnilo se téměř 800 zaměstnanců lokální státní správy. Výsledek šetření prokázal významné zdravotní obtíže těchto zaměstnanců a s nimi související nepřítomnost v práci. Propouštění si pracovníci spojovali především s negativními změnami v práci, ale i v soukromém životě, kde požadovali zvýšenou podporu svého partnera či partnerky při strachu o ztrátu zaměstnání. Mezi nejdůležitější faktory

zaměstnanci řadili také zvýšení náročnosti na jimi vykonávanou práci, nestálost a nejistotu pracovního místa a nemožnost podílet na rozhodování v organizaci. Následkem hrozby ztráty zaměstnání byla prokázána zvýšená nemocnost zaměstnanců. Výsledky neprokázaly vliv pohlaví či příjmu jedinců (Kivimäki, 2000).

Noer (Quick, Gowing, Kraft, 1998, s. 207) používá termín „*layoff survivor sickness*“ a konstatuje, že často jsou právě pracovníci, kteří v organizaci zůstali a mají se podílet na obnovení organizace, sami otřesení, bojácní, naštvaní a sklíčení, což může výrazně ovlivnit jejich pracovní výkon. Na základě svých zkušeností s rolí konzultanta při propouštění pracovníků v mnoha amerických společnostech v 90. letech 20. století autor popisuje okolnosti, které měl možnost analyzovat a interpretuje je do podnětných závěrů. Za „základní kruh“ považuje stav, kdy organizace propouští pracovníky za účelem zvýšení efektivity a produktivity a dochází při tom k opačným výsledkům: pracovníci v organizaci odmítají rizika (mají strach) a jsou méně produktivní. Pokud pracovníci vnímají propuštění jako „osobní narušení“, mají podle autora a jeho výzkumů výraznější tendenci k nižší produktivitě práce. S produktivitou práce zůstávajících pracovníků v organizaci je úzce spojena jejich důvěra ve fakt, že se o ně zaměstnavatel postará. „Základní kruh“ autor interpretuje v následujícím schématu:



Obrázek č. 4: „Základní kruh“ (Zdroj: Quick, Gowing, Kraft 1998, s. 208)

Z obrázku vyplývá, že čím větší důvěru mají zůstávající pracovníci ve svého zaměstnavatele, tím nižší je jejich pocit „osobního narušení“ a tím stabilnější jejich produktivita práce.

Dalším způsobem, kterým David Noer nahlíží na problematiku, je trvalá změna vztahu mezi pracovníky a zaměstnavatelem, nad kterou uvažuje jako nad změnou paradigmatu. Pracovníci mohou obtížně vidět přínosy změn, pokud se v nich právě nacházejí, a je tedy na organizaci, aby v nich upevnila hodnoty a vyjasnila důvody, které souvisí se změnou velikosti a počtem pracovníků organizace. Za jasný posun paradigmatu na straně organizace považuje změnu nahlížení na pracovníky jako na krátkodobý náklad, který má být redukován. Toto smýšlení nahrazuje pohled na pracovníky jako na dlouhodobé aktivum, které je potřeba rozvíjet a společně s jeho rozvojem očekávat dané přínosy. Tato změna má výrazný účinek na další personální činnosti v organizaci a bezodkladně se projeví při náboru nových zaměstnanců, systému vzdělávání v organizaci či tvorbě plánů následnictví. Nový způsob nahlížení na pracovníky významně mění i tzv. psychologickou smlouvu. „Psychologická smlouva znamená, že jedinec má řadu požadavků na organizaci a organizace má řadu požadavků na něho“ (Schein, 1969, s. 19). Pokud organizace považuje své zaměstnance za dlouhodobé aktivum, věnuje jim odpovídající péči a strategicky se stará o jejich rozvoj. Aktuálně však mnoho organizací pod tlakem trhu považuje své zaměstnance za pouhé „věci“, či položky v nákladech, které mohou být vyřazeny při nepříznivých výkazech zisků a ztrát. Přesto, „věci“, které jsou vyřazeny a v tomto případě představovaný lidskými zdroji, mají zřetelný dopad na pracovníky zůstávající v organizaci. Noer (Quick, Gowing, Kraft, 1998, s. 212) shrnuje pocity těchto pracovníků do několika kategorií:

- *Strach, vratkost a nejistota.* Tyto pocity spojené do jednoho shluku jsou poměrně snadno identifikovatelné téměř v každém případě jako následek propouštění.
- *Frustrace, odpor a hněv.* Pracovníci zůstávající v organizaci po propouštění často nemají možnost pocity vyjádřit, jsou však hojně přítomné a mohou být zdrojem dalších problémů.
- *Smutek, skleslost a vina.* Pracovníci mohou maskovat svůj smutek a pocit ohrožení pro vytvoření dojmu sounáležitosti s organizací a uměle popřít pocit odmítnutí.

- *Nespravedlnost, zrada a nedůvěra.* Pocity mohou být projevovány prostřednictvím mechanismů zvládnání nepříjemné situace, například pomocí obviňování druhých a až nenasytnou potřebou nových informací.

Význam důvěry pracovníků v organizaci demonstrují ve svých výzkumech i Hopkins a Weathington (2006, s. 18). Dle jejich názoru pracovníci potřebují cítit, že o ně organizace pečuje a jedná v jejím nejlepším zájmu. Konkrétní kroky prováděné zaměstnavatelem v rámci propouštění ovlivňují vnímání jejího obrazu jednotlivci i do budoucna, proto je pro organizaci důležité brát tyto informace do úvahy při jeho realizaci. Dle Milkovich a Boudreau (1993, s. 388) se důsledky propouštění projevují v podnikové výkonnosti i etice a jsou lépe pochopitelné při zaměření se právě na ty zaměstnance, kteří v organizaci zůstávají, než na ty, kteří jsou propouštěni. Mayton (2011, s. 45) nabízí konkrétní opatření, která je možno pro zůstávající pracovníky realizovat:

- Vzdělávání a tréninky týkající se „škodlivých“ emocí.
- Zdravotní programy na pracovišti zaměřené na zvládnání stresových situací.
- „Bezpečné zóny“ v nichž mohou jednotlivci určitý čas pracovat mimo prostředí plného tlaku a změn.
- Rozvoj postupů a možností pro harmonizaci osobního a pracovního života.
- Stanovit prostory a rituály, které umožní zpracování emocí.
- Využití nezávislých poradenských týmů třetích stran, které mohou bez zaujetí poskytovat podporu na pracovišti.

Tento úkol spadá především do kompetencí personalistů a vedoucích pracovníků, kteří by měli v rámci svých rolí pracovníky podporovat. Dle mého názoru mezi tyto úkoly patří především podílet se na obnově pocitu jistoty zaměstnání, zabezpečení, budování profesionální důvěry, rozvoj jejich znalostí a dovedností formou vzdělávání a tréninků, které mohou být velmi efektivní při získání znovunabytého sebevědomí pracovníků. Mezi vhodné metody patří také otevřená komunikace, postupné nalézání pozitivní atmosféry na pracovišti, možnost vyjádření vlastních názorů a v rámci možností zapojení pracovníků do

rozhodnutí, které se jich bezprostředně týkají. Přístup organizace může mít v tomto směru pozitivní vliv na postoje a výkon pracovníků. Tento přístup je v rámci personálních činností v organizaci důležité uplatňovat i v souvisejících skutečnostech, například při výběru a rozvoji stávajících pracovníků. Organizace by měla být schopna na trhu vybrat a dále rozvíjet takové pracovníky, kteří budou držiteli klíčových kompetencí, které jim pomůžou mimo jiné i při efektivním zvládnutí krizových situací, jakou propuštění bezesporu je.

3.4.3 Důsledky propuštění ze zaměstnání z hlediska jednotlivce

Prožívání ztráty práce je pro většinu lidí závažnou psychosociální zátěží, a to i za předpokladu, že pracovníci jsou o propuštění předem informováni. Dlouhodobá ztráta zaměstnání postihuje celou osobnost člověka. Chování lidí je často provázeno sociální izolovaností, uzavíráním do sebe a úbytkem sociálních kontaktů (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013, s. 68). Ztráta práce má negativní účinky na psychický, sociální, ale i zdravotní stav člověka. Pokud člověk přijde o práci, neztratí pouze zdroj obživy, ale z velké míry také to, co mu životě z velké míry poskytuje řád a smysl a je oceňováno jím samotným, sociálním okolím i celou společností.

Portál *investujeme.cz* (Novotný, 2009) provedl v souvislosti se zvyšující se mírou nezaměstnanosti v České republice anketu, kde přibližně 300 čtenářů odpovídalo na otázku: „Jak vnímáte propuštění ze zaměstnání?“ Téměř 200 odpovědí spadalo do záporných kategorií, kdy respondenti vnímali propuštění jako negativní okolnost, či dokonce tragédii. Pouze 60 respondentů uvedlo, že vnímá ztrátu práce jako novou příležitost. I z tohoto výzkumu vyplývá, že ztráta práce znamená pro člověka výraznou životní změnu, na kterou může reagovat různými způsoby.

Záleží přitom na mnoha okolnostech, jaký průběh reakce na ztrátu práce skutečně nastoupí:

- na kvalifikaci pracovníka (lidé bez kvalifikace snadněji práci ztratí a hůře ji znovu najdou),
- na jeho pružnosti či rigiditě (specialista nemusí najít odpovídající příležitost),
- na věku a pohlaví (mladé ženy jsou znevýhodněny předpokladem gravidity),

- na finančních rezervách,
- na reakci rodiny a nejbližšího okolí,
- na odolnosti vůči psychické zátěži apod. (Štikar, 1996, s. 151).

Špatenková a kol. (2011, s. 88) konstatují, že ne každá ztráta zaměstnání nemusí být nutně prožívaná jako krize, v některých případech může ztráta práce znamenat pro člověka „vysvobození“. Krizový průběh má však ztráta práce v situacích, kdy je pracovník propuštěn v důsledku snižování počtu pracovníků pro nadbytečnost, reorganizaci, kolísání potřeby pracovníků, chybného plánování pracovních sil a mimopodnikových vlivů. „Krizová situace nastává i tehdy, je-li pracovník propuštěn na základě periodického hodnocení zaměstnanců, které on sám považuje za nespravedlivé a uvolnění z místa vnímá jako křivdu“ (Špatenková a kol., 2011, s. 89). První reakcí, která obvykle po oznámení jednotlivci o jeho propuštění následuje, bývá smutek. Může to být i hněv a zlost vůči organizaci, jejím vedoucím pracovníkům či personalistům. Smutek se může projevit manifestně, či nepostřehnutelně navenek, ale zároveň s bouřlivým průběhem uvnitř jedince. Po uplynutí období zlosti se mohou objevit pocity bezmocnosti, rezignace a obav z budoucnosti. Následujícím obdobím je stadium bilancování a smíření se se změnou. V optimálním případě je dalším krokem fáze orientovaná na budoucnost a na snahu o získání nového pracovního uplatnění (Wagnerová, 2011, s. 101).

Propuštění ze zaměstnání je pro mnohé velmi nepříjemným a traumatizujícím zážitkem, který může mít dlouhodobé trvání. Vágnerová (2008, s. 734-735) rozlišuje následující fáze reakce jedince na nezaměstnanost:

1. *Fáze šoku.*

Šok je velmi typickou reakcí na ztrátu zaměstnání, spojený především s neschopností uvěřit a následným vztekem nad danou situací.

2. *Fáze optimismu a aktivního hledání nového místa.*

Jedinec věří, že díky vynaloženému úsilí novu práci najde. Pokud tomu tak v krátkém časovém horizontu není, jeho postoj se mění.

3. *Fáze přechodu do kategorie dlouhodobé nezaměstnanosti.*

Jedinec se přibližně po 6 měsících trvající nezaměstnanosti stává pesimistickým a tím ubývá i jeho aktivity zaměřené na hledání nového místa. Tato fáze má charakter mezníku, který je dán mírou subjektivně prožívané závažnosti situace a její řešitelnosti. Vztah jedince k budoucnosti je zmatený, není schopen odhadnout možné nastávající situace.

4. *Fáze adaptace na styl života nezaměstnaného.*

V případě nemožnosti nalézt zaměstnání po delší dobu, která je u každého jedince individuálně různá, nastává fáze, která je typická především pasivitou, apatií až rezignací člověka. Jedinec přestává být aktivní a snižuje své aspirace i sebehodnocení, dochází k zásadní změně jeho postojů a očekávání až k pocitům bezmocnosti.

5. *Fáze přetrvávající nedůvěry.*

Nedůvěra a pocity nejistoty se nemusí vytratit ani ve chvíli, kdy jedinec po určité době zaměstnání najde. Problémy mohou nastat i při jeho adaptaci na novou situaci, při změně z nezaměstnaného na zaměstnaného člověka, na kterého jsou v nové roli kladeny mnohem větší nároky. Mohou se objevit potíže v oblasti autoregulace, úbytek některých kompetencí i sebedůvěry.

Matoušek (2010, s. 303) přirovnává reakci na ztrátu zaměstnání k reakcím na ztrátu blízkého člověka, přičemž rozlišuje fázi odmítání, hněvu, popření, hledání viníka, deprese a postupného posunu ke smíření a zotavení ze ztráty. Počáteční pocity strachu a tísně mohou přecházet ve strnulost a apatii, po níž následuje uklidnění a zvýšená odolnost, přinášející relativní duševní rovnováhu. Prožitá ztráta práce je umocněna osobními předpoklady nezaměstnaného, kvalifikací, prostředím, ze kterého pochází, jeho schopnostmi komunikovat a účelně se postarat sám o sebe bez spoléhání se na možnosti, které nabízí stát (Hubinková a kol., 2008, s. 70). První psychologické výzkumy nezaměstnanosti odkryly dva nejdůležitější psychologické důsledky ztráty práce – sociální stigmatizaci a utrpení vzniklé z restrukturace života jedinců (Štikar, 1996, s. 150). Při výzkumu celých komunit, např. rakouského městečka Marienthal, kde uzavření jediné

továrny mělo masivní efekt na zdejší populaci, bylo Jahodovou (In Štikar, 1996, s. 150) zjištěno následující:

- redukce již dříve nízkých příjmů na cca 60 %;
- změna materiální stránky životního stylu: drastické úspory všeho, cca 90 % rozpočtu rodin na stravu, takže např. oprava bot apod. se stala problémem;
- zdravotní stav se obecně horšil, u dospělých i dětí;
- emocionální stav: apatie a deprese dospělých, více jak třetina „zlomených“ rodin;
- v rámci personálních vztahů byly pozitivní výjimky: více času na rodinu, jisté omezení alkoholismu díky nedostatku prostředků;
- obecnější obrat však spočívá v nárůstu sporů, úniku ze sociálních vztahů a přátelství;
- všeobecně poklesly sociální zájmy a aktivity: nejen tam, kde aktivity vyžadovaly jisté finance, ale poklesla i frekvence procházek nebo setkání přátel a prudce poklesly výpůjčky v místní, do té doby vytížené veřejné knihovně;
- politické aktivity: pokles členstva ve všech organizacích.

Jak uvádí Špatenková a kol. (2011, s. 86), ztráta zaměstnání může pro člověka znamenat až „tragické vykojení“, zejména pokud se situace hledání nového zaměstnání časově protahuje. V první kapitole své diplomové práce se zabývám úlohou práce v životě člověka. Na základě shody odborných autorů lze konstatovat, že mezi hlavní motivy k práci patří finanční odměna, aktivita, možnost seberealizace, sociální kontakt a finanční nezávislost. Čím jsou tyto motivy pro jedince silnější, tím závažnější bude jeho psychická reakce na ztrátu zaměstnání. Podle Hoskovcové (2009, s. 121) lze souhrnně konstatovat, že nezaměstnaní pociťují vyšší hladinu obecné psychické nepohody, úzkost doprovázenou nižší sebeúctou a sebevědomím a také deprese. V souvislosti s celkovým napětím a vnitřním neklidem jednotlivce autorka používá pojem „psychická deprivace“. Podle Štikara (1996, s. 154) zřejmě po propuštění nastupuje „kritická perioda“, v níž se rozhodne o povaze a způsobech následující adaptace. Špatná adaptace vede k začarovanému kruhu,

v němž se negativní důsledky ztráty zaměstnání posilují. Ukazuje se, že aktivity volného času (končíky, četba apod.) jsou pouze utišujícími prostředky, nikoli uspokojuvrou alternativou práce. I když jsou vykonávány, je zde tendence stáhnout se spíše domů, než být na veřejnosti, zabývat se jimi spíše v izolaci, než v sociální situaci, volit levnější před dražšími, dát přednost pasivnímu vyčkávání před aktivní činností. Špatenková a kol. (2011, s. 86) v této souvislosti upozorňují na narušení sebevědomí člověka a jeho vlastní sebeúcty. Na ztrátu práce si mohou jedinci vytvářet různé obranné mechanismy. Nejčastější příčinou jejich duševního strádání je strach z toho, „co bude dál“, provokující stálou sebeanalýzu a úzkostné stavy. Někteří lidé považují změny dané ztrátou práce za ponižující a obracejí se proti sobě samým a celé společnosti. Rozklad vnitřní harmonie, nespokojenost a strach vedou v mnoha případech ke vzniku duševních krizí (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013, s. 63).

Ke ztrátě zaměstnání patří i sociální aspekt. Když člověk ztratí práci, přichází i o sociální kontakty, které si v zaměstnání vytvořil a to hlavně vinou fyzické nepřítomnosti a absence sdílených životních i pracovních zážitků. Vnímání ztráty sociálních kontaktů může negativně ovlivnit proces adaptace jedince na novou situaci. Hoskovcová (2009, s. 120-121) si všimá ztrátu zaměstnání v kontextu rodiny, kterou lze vnímat nejen prostřednictvím finančních potíží, ale způsobuje zároveň narušení denních rodinných zvyklostí, změnu sociálních vztahů až sociální izolovanost rodiny. Může také dojít ke změně postavení nezaměstnaného jedince v rodinném systému a tím například ke změnám v rozdělení domácích prací v rodině či zabezpečení dalších úloh. Zároveň avšak naopak platí, že rodina se může stát pro nezaměstnaného člověka útočištěm a místem podpory. Nezaměstnanost je vždy spojena se změnou sociálního statusu, životní úrovně i sociální role nezaměstnaného (Matoušek, 2010, s. 304).

Buchtová (2002, s. 129-131) konstatuje, že vyřazení jedince z pracovního procesu přináší kromě problému sociálně-psychologických i důsledky zdravotní. Ztráta zaměstnání se může projevit v somatické i psychické rovině. Zhoršení tělesného zdraví bylo při výzkumech doloženo přítomností tělesných příznaků, i zvýšeným využíváním zdravotnických služeb nezaměstnanými. Dlouhodobé vlivy zahrnují vyšší pravděpodobnost rozvoje kardiovaskulárních onemocnění, bronchiálních poruch, vysokých hodnot cholesterolu, vysokého krevního tlaku a vyšší úmrtností. Mezi duševní následky

ztráty práce lze řadit např. deprese, alkoholismus, poruchy chování, sebevražedné pokusy, domácí násilí aj. Kebza (2005, s. 199) vidí příčinu těchto problémů především ve ztrátě kontroly nad vlastním životem a ve ztrátě všech aspektů, složek a vztahů souvisejících s tím, že člověk chodí každý den do práce. Vykojení z obvyklého životního stylu je podle něj doprovázeno zvýšeným psychickým stresem, přičemž zhoršení psychiky může vést také ke zhoršení sebe-prezentace a tím i pravděpodobnosti získat novou práci. Ztráta zaměstnání u jedince souvisí i s aktuální ekonomickou situací v zemi. V nepříznivých obdobích se přirozeně mohou dostavit obavy, zda propuštěný nalezne nové pracovní místo (Hubinková a kol., 2008, s. 42).

4 Možnosti snižování negativních důsledků propouštění

Důsledky propouštění pro jednotlivce, organizaci a potažmo i na celospolečenské úrovni shrnuje předchozí kapitola diplomové práce. V této kapitole se budu soustředit na možnosti, kterými lze výše zmíněné negativní důsledky částečně či kompletně eliminovat. Na úrovni státu, propouštějící organizace i propouštěného zaměstnance je možné nalézt konkrétní opatření, která mohou úspěšně pomoci efektivnímu řešení dané situace. Má diplomová práce se zaměřuje především na sociálně-psychologické aspekty propouštění pracovníků, které budou akcentovány i v této části práce na úkor aspektů ekonomických a jiných.

4.1 Státní politika zaměstnanosti

Problematika propouštění se z velké míry dotýká především pracovníků-jednotlivců a propouštějící organizace, která však funguje v ekonomickém a právním prostředí daného státu, proto je potřeba reflektovat i roli veřejné správy. Jsou to právě orgány státní správy, které mohou nastavovat podmínky v oblasti zaměstnávání a nabízet nástroje pomoci v případě propouštění, a to v rámci své politiky zaměstnanosti. Státní politiku zaměstnanosti zabezpečují Ministerstvo práce a sociálních věcí a příslušné Úřady práce. „Státní politika zaměstnanosti směřuje k dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách, produktivnímu využití zdrojů pracovních sil a k zabezpečení práva občanů na zaměstnání“ (Kolman, 2008). Dosažení plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti je jedním ze základních cílů hospodářské a sociální politiky státu. Státní politika zaměstnanosti usiluje o dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách, o produktivní využití zdrojů pracovních sil a o zabezpečení práva občanů na zaměstnání. Součástí státní politiky zaměstnanosti je podpora zřizování nových pracovních míst poskytováním příspěvků zaměstnavatelům při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání, i uchazečům samotným. Jedná se zejména o opatření (nástroje) aktivní politiky zaměstnanosti, kterými jsou rekvalifikace, investiční pobídky, veřejně prospěšné práce, společensky účelná pracovní místa, příspěvek na zapracování, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program (Integrovaný portál MPSV, 2012).

V roce 2013 Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) zveřejnilo tzv. sedmibodový plán pro zaměstnanost, jehož cílem je zvýšení zájmu firem o zaměstnávání lidí a podpora těch jedinců, kteří stojí o pracovní příležitost. MPSV očekává vznik až několika desítek tisíc nových pracovních míst. Plán je tvořen následujícími body (Plán pro zaměstnanost má 7 bodů za 7 miliard korun, MPSV, 2013):

- 1) *Podpora mladých a absolventů.* MPSV výrazně podpoří vznik pracovních míst pro mladé lidi do 30-ti let. Zaměstnavatelé budou moci na každého nově přijatého mladého zaměstnance z evidence úřadu práce získávat měsíční příspěvek po dobu 1 roku. Jednorázově budou moci zaměstnavatelé získat příspěvek na vybavení, které je potřebné pro zřízení nového pracovního místa.
- 2) *Podpora zaměstnání matek a dlouhodobě nezaměstnaných.* Ministerstvo finančně podpoří firmy zaměstnávající na zkrácené pracovní úvazky matky s dětmi nebo jedince, kteří pečují o blízkou osobu, a také nezaměstnané, kteří jsou dlouhodobě bez práce.
- 3) *Podpora projektu: Vzdělávejte se pro stabilitu.* MPSV výrazně zjednoduší podmínky pro firmy, které žádají o dotaci z projektu určeného na zachování pracovních míst.
- 4) *Podpora rekvalifikace.* Podpora je zaměřená na lokální možnosti rekvalifikací, přičemž jsou respektovány potřeby jednotlivých regionů.
- 5) *Podpora OSVČ.* Ministerstvo plánuje podpořit i ty nezaměstnané, kteří se rozhodnou začít podnikat ve formě finanční pomoci i vzdělávacích aktivit.
- 6) *Pomoc obcím a neziskovým organizacím.* Úřad práce ČR nabídne obcím a neziskovým organizacím dotaci na mzdy.
- 7) *Rozsáhlejší poradenství.* Cílem nově vypracované metodiky poradenství je zkvalitnit poradenství pro uchazeče o práci, zaměstnavatele i sociální partnery.

Jednotlivé Úřady práce v ČR zřizují informační a poradenská střediska pro volbu či změnu povolání, která mají klubový charakter. Jejich posláním je pomoci těm, kteří delší dobu hledají zaměstnání, hůře se orientují na trhu práce nebo potřebují oporu a pomoc v tíživé

životní situaci způsobené ztrátou zaměstnání, přičemž společným znakem těchto osob je nezaměstnanost a snaha a chuť tento problém aktivně řešit. Programy těchto „job klubů“ jsou zaměřeny na získání či udržení následujících dovedností:

- Znalost technik hledání zaměstnání, vyhledávání a využívání různých zdrojů informací o volných místech;
- Schopnost sestavit vlastní životopis a motivační dopis, naučit se přesvědčivě vystupovat při přijímacích pohovorech;
- Získání reálného pohledu na vlastní postavení na trhu práce, včetně motivace k případné rekvalifikaci a udržování sociálních vazeb (Matoušek, 2010, s. 311).

Buchtová, Šmajš a Boleloucký (2013, s. 60-61) provedli v 90. letech 20. století rozsáhlé výzkumné šetření v oblasti nezaměstnanosti, v jehož závěru podnětně zmiňují své přesvědčení o nutnosti profesionálně se zabývat preventivní přípravou lidí na možnost ztráty práce, tedy „vychovávat občany k potenciální nezaměstnanosti“. Podle autorů je potřebné lidem připomínat a vysvětlovat, že nezaměstnanost je součástí strukturálních přeměn liberálně tržní ekonomiky. Doporučují již ve školní výuce a výchově mladých lidí zahrnovat přípravu na možnost ztráty práce a vedení k průběžnému získávání nových poznatků a rozvoj tvořivého myšlení tak, aby později mohli přijímat společenské systémové změny.

4.2 Možnosti organizace při propouštění pracovníků

Pokud se organizace v rámci úspory nákladů rozhodne ke snižování stavu pracovníků, bezesporu má k tomuto rozhodnutí zřejmé důvody. Pokud však chce předejít negativním dopadům, se kterými je propouštění pracovníků spojeno, musí se vedení organizace zamyslet nad možnostmi, které by mohly realizaci propouštění zjednodušit. Kroky je nutné zvážit před samotným rozhodnutím o propouštění a hledat optimální varianty pro organizaci i pro pracovníky. Neuvážené propouštění zaměstnanců může pro organizaci představovat rozsáhlé ztráty i možné problémy v budoucnosti. Podrazká a Helešicová (2009) hledají alternativní způsoby úspory nákladů, které, pokud to okolnosti dovolí, by měly předcházet zásadním a strategickým plánům týkajících se propouštění pracovníků. Autorky doporučují v prvním kroku realizovat interní personální audit, který odhalí možné

způsoby úspor v rámci personálních nákladů, například cestou redukce bonusového systému až zrušení nenárokové odměny pracovníků, zkrácení pracovních úvazků, změny rozvržení pracovní doby, uzavíráním dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce, zrušením práce přesčas či nařízením hromadného čerpání dovolené.

Každá organizační změna v podniku by v rámci své efektivnosti a úspěšné realizace měla být především důkladně promyšlena a naplánována. Následující doporučení pro přípravu na změnu lze podle mého názoru adaptovat i na proces propouštění pracovníků a už ve fázi příprav projevit na straně organizace snahu o eliminování nepříznivých důsledků pro organizaci i pracovníky. Russel-Jones (2006, s. 34-41) nabízí užitečné zásady pro úspěšnou realizaci změny, které shrnuje ve zkratce „SUCCESS“, kde pod konkrétními písmeny doporučuje následující:

- S – Sdílená vize (anglický termín „*shared vision*“). V případě změny musí být zajištěno jasné vyjádření toho, kam se pomocí změny má podnik posunout a to tak, aby tomu všichni pracovníci rozuměli.
- U – Porozumění organizaci (anglický termín „*understand the organisation*“). Vedení organizace musí mít k dispozici její analýzu obsahující klíčové charakteristiky a aspekty, kterým je nutné věnovat zvláštní pozornost.
- C – Soulad s podnikovou kulturou (anglický termín „*cultural alignment*“). Realizace změny musí být zajištěna způsobem, který je podobný každodennímu fungování organizace.
- C – Komunikace (anglický termín „*communication*“). Komunikovat je jednoznačně potřeba co nejdříve a vždy, když je co sdělit.
- E – Pomoc zkušených v případě potřeby (anglický termín „*experienced help where necessary*“). V rámci projektu změny je nutné používat zaručené a vyzkoušené metody, v opačném případě nemusí změna probíhat podle očekávání. Důležitá je i možná varianta využití externí pomoci (mimo interní zdroje organizace).

- S – Silné vedení (anglický termín „*strong leadership*“). Změnu musí viditelně podporovat silný a vlivný jedinec, který se zároveň stane jejím „sponzorem“. Dotyčný musí být zaměřen na jediný cíl, kterým je úspěšné dokončení projektu.
- S – Ziskání všech, kterých se změna týká (anglický termín „*stakeholder buy-in*“). Do této kategorie lze podle druhy změny zařadit zaměstnance, akcionáře, management, veřejnou správu, dodavatele apod.

Urban (2010, s. 117) hledá odpověď na otázku, co může podnik pro udržení motivace a s ní i produktivity svých zaměstnanců v době krize udělat? Správnou odpovědí je snaha komunikovat se zaměstnanci častěji, a zbavovat je tak nejistoty, více využívat „alternativní“ motivační nástroje, klást větší nároky na manažerské jednání a důsledněji odstraňovat příčiny demotivace.

Propouštění pracovníků v organizaci představuje krizovou situaci zejména tehdy, je-li náhlé a nepředvídatelné. Špatenková a kol. (2011, s. 90-91) doporučují organizacím v procesu snižování stavu pracovníků postupovat po krocích. Úvodní krok je představován kolektivní konzultací (přibližně měsíc dopředu), kde budou uvedeny všechny nutné informace o důvodech a dalším postupu, zejména o pomoci organizace vybraným jednotlivcům. Následovat mohou konzultace s jednotlivci, v rámci kterých jsou uvedeny důvody propouštění, nabídnuto zákonné právo na pracovní volno k hledání jiné práce, uvedena výše odstupného a nabídnuty služby outplacementu. Další fází je proškolení propouštěných pracovníků o službách, postupech a dokladech, tvorbě životopisu a jiných žádostí, pomoc s přípravou na výběrové řízení, poskytnutí případných kontaktů s možnými zaměstnavateli aj. „Pro akceptaci snižování stavů je klíčové, aby zaměstnanci znali důvody snižování a chápali je, rozuměli tomu, že pro přežití životaschopné části organizace je třeba zbavit se přebytečných, nerentabilních složek“ (Wagnerová, 2011, s. 98). Klíčovým momentem v procesu propouštění pracovníků se zdá být pro organizaci především efektivní a důsledná komunikace. Odborní autoři se shodují, že kombinací důkladného plánování, spojeném s přímou komunikační strategií, odpovídající rolí vedoucích pracovníků a personalistů a kvalitním outplacementovým programem, může organizace významným způsobem eliminovat negativní důsledky propouštění.

V rámci komunikační strategie doporučuje odborný americký server HR Communication v organizaci dodržet základní pravidla pro komunikaci propouštění:

- *Příprava komunikačního plánu.* Plán by měl popisovat, jak bude propouštění oznámeno společně s konkrétním postupem v prvních dnech a týdnech po tomto oznámení. Je nutné zajistit informování zaměstnanců o všech krocích a vedoucí pracovníky důkladně připravit na jejich roli v celém procesu.
- *Včasná komunikace.* Některé skupiny zaměstnanců může být třeba informovat jako první, ostatní by se však měli o propouštění dozvědět co nejdříve poté. Žádný zaměstnanec by se neměl o propouštění dozvědět v rámci neoficiálního šíření zkreslených informací v organizaci nebo z médií.
- *Komunikace prostřednictvím vůdců.* Propouštění je doba pro silné vůdce. Zaměstnanci dokážou respektovat pouze ty, kteří s nimi budou komunikovat často a otevřeně a nebudou se skrývat.
- *Upřímnost a otevřenost.* Neopomenutelnou roli hraje jasná a zřetelná komunikace důvodu propouštění.
- *Respekt a empatie.* Při jednání se zaměstnanci je důležité ukázat pochopení pro to, že propouštění je pro ně velmi náročná životní situace.
- *Neopomenutí nepropouštěných zaměstnanců.* Komunikační plán by měl myslet i na zaměstnance, kteří v organizaci po propouštění zůstanou. Organizace musí hledat cesty, jak jim pomoci k opětovnému získání klidu a pracovní rutiny, na kterou byli zvyklí (Holland, 2012).

4.2.1 Outplacement

V situaci snižování počtu pracovníků se některé organizace snaží propouštěným pracovníkům nabídnout pomoc při ztrátě zaměstnání a vytvářet pro ně důstojné podmínky k odchodu. Jednou z forem pomoci odcházejícím pracovníkům je právě tzv. outplacement. Kocianová (2010, s. 196) definuje outplacement či outplacementové poradenství jako poskytnutou podporu při ztrátě a hledání práce, přičemž jeho cílem je „minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti a jeho úkolem je dodat klientovi

odvahu, mobilizovat jeho síly k hledání práce“. Stýblo (2005, s. 53) hovoří obecně o outplacementu jako o velmi osobním servisu a důvěrné službě jak hledat nové uplatnění za pomoci motivování a povzbuzování. Dle Armstronga (2007, s. 404) je outplacement „proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry.“ Stýblo (2004, s. 94) se vyhýbá vymezení jednoznačné definice, pod pojmem outplacement si představuje poskytnutí odborné pomoci nadbytečným pracovníkům, kteří jsou propuštěni, při hledání nového uplatnění a pomoc při zvládnání změny v kariéře. Zaměstnanci se podle autora učí efektivní strategii hledání nového místa, řízení vlastního projektu hledání zaměstnání a znovunalezení sebedůvěry.

Boyle (2005, s. 29) vidí outplacement jako proces, při kterém má pracovník možnost projít obdobím zásadních změn ve své kariéře ve strukturovaném, důvěryhodném a podporujícím prostředí. Outplacement popisuje a potvrzuje, jak je organizace lidsky schopna a ochotna se vyrovnat s jednou ze svých největších výzev, tedy dosahovat co možno nejvyšších zisků s co možná nejnižšími náklady (Harrick, Hansel, Schutzius, 1982, s. 1). Outplacementové aktivity mohou významným způsobem pomoci překonat nepříznivé období, které pro jednotlivce následuje po ztrátě zaměstnání a zkrátit tím dobu vlastní nezaměstnanosti. Cílem těchto aktivit je nabídnout maximální pomoc pro propouštěné zaměstnance a zároveň co nejméně narušit fungování organizace a její pověst na trhu práce.

Všeobecně lze dle definicí outplacement charakterizovat jako podporu a pomoc zaměstnancům, kteří dostávají výpověď z důvodu nadbytečnosti. Nástroje outplacementu Stýblo (2005, s. 54) doporučuje použít v situacích, kdy je odchod zaměstnanců důsledkem zmenšování organizace, restrukturalizace, změny vlastníka, nedostatečného výkonu (podniku nebo jednotlivce), stagnace řídicích pracovníků, změny ve vedení, zablokování postupu na vyšší pozici, osobních problémů jedince ovlivňujících jeho pracovní výkon či okolností vyplývajících z fúze či převzetí firmy.

Podle Challenger (2005, s. 86) strategicky promyšlené outplacementové aktivity dramaticky snižují dobu trvání nezaměstnanosti propouštěných pracovníků a maximalizují využití zkušeností a dovedností jedinců v jejich dalším zaměstnání. Matisová (2008, s. 10-11) ve své práci nabízí inspirativní pohled na outplacement ve dvou rovinách. V rámci širší koncepce zmiňuje outplacement v souvislosti s komplexním nástrojem pomoci organizace,

kteřá propouští zaměstnance, pomoc propuštěným zaměstnancům a také zaměstnancům, kteří v organizaci zůstávají a kterých se propouštění nedotklo. Tento širší pohled na outplacement zahrnuje např. identifikaci nadbytečných rezerv lidských zdrojů, návrh strategie uvolňování zaměstnanců a přípravu komunikačního plánu, vyškolení interních zaměstnanců, kteří budou spolupracovat na programu outplacementu, jednání s úřadem práce a odbory, identifikaci potřeb zaměstnanců zahrnutých do programu, sociálně-psychologickou podporu uvolňovaným pracovníkům, program cílené finanční podpory odcházejícím pracovníkům, implementaci programu outplacementu a zpětnou vazbu úspěšnosti outplacementu. Užší pohled vidí outplacement přímo jako aktivní podporu zaměstnavatele propuštěnému zaměstnanci.

Na tomto místě řada autorů upozorňuje na to, že cílem outplacementového procesu či poradenství není najít danému propuštěnému pracovníkovi nové pracovní místo, ale pomoci mu orientovat se na trhu práce a při osvojování dovedností potřebných k získání práce nové. Stýblo (2005, s. 53) identifikuje outplacement jako globální jev a strategický krok na trhu práce a vnímá jej jako nástroj zvyšování produktivity práce a prostředek řízení kariéry zaměstnanců. Outplacement lze vnímat jako velmi efektivní nástroj ke snižování negativních důsledků propouštění jednak z pohledu propuštěného jednotlivce, tak i organizace jako celku, která tímto demonstruje roli zaměstnavatele, který i v nepříznivých situacích zachovává příznivý postoj ke svým zaměstnancům a snaží se jim nabídnout pomocnou ruku. Outplacementové aktivity jsou bezpochyby důležitým symbolem organizace jako atraktivního zaměstnavatele.

Ohledně formy outplacementu autoři odborných publikací rozlišují tzv. *individuální* a *skupinový*, přičemž na každé z forem lze najít určité výhody i nevýhody. Výhodou skupinového outplacementu jsou jeho nižší náklady, skupinové vědomí, efektivnost realizace, možnost skupinových prezentací a diskusí a sdílení názorů v rámci určité skupiny lidí v podobné životní situaci. Naproti tomu výhodou individuálního outplacementu je možnost „ušít“ aktivity na míru konkrétnímu jednotlivci a jeho specifickým problémům vzhledem k dané situaci, možnost nabídnout pomoc při cíleném hledání práce pro člověka s určitou kvalifikací a kompetencemi a osobní přístup při zvládnání úzkosti a přítomných negativních emocí (Harrick, Hansel, Schutzius, 1982, s. 1). Podle mého názoru je ideálním stavem kombinace těchto dvou forem a tím využití jejich

hlavních výhod. Jako velmi efektivní se mi zdá spojení skupinových aktivit s možností individuálních konzultací, při kterém dochází ke spojení výhod, které má práce ve skupině a zároveň zachování individualizovaného a specializovaného rázu této pomoci. Při realizaci konkrétních outplacementových aktivit se nabízí možnost využití zdrojů uvnitř organizace, tedy především personalistů ve formě různých konzultací a tréninků, ale také možnost spolupráce s externími partnery, které v tomto směru nabízí široké spektrum služeb pro konkrétní cílové skupiny. V rámci tvorby své diplomové práce jsem měla možnost oslovit několik společností, které tento servis nabízí, přičemž možnosti trhu jsou opravdu široké. Poradenské společnosti nabízející outplacement jsou schopny realizovat konkrétní opatření ušité na míru danému podniku. Jiné aktivity nabízejí například pro pracovníky dělnických profesí při uzavírání výrobních podniků a jiné při propouštění pracovníků vrcholového managementu.

Podle Kocianové (2010, s. 196) mohou outplacementové programy zahrnovat následující služby:

- Zprostředkování informací o postupu na úřadech.
- Vzdělávací aktivity zaměřené na konkrétní dovednosti potřebné při hledání nového zaměstnání (vytvoření životopisu a motivačního dopisu, nácvik pohovoru apod).
- Development centre, které může poskytnout budoucí profesní nasměrování.
- Vzdělávací programy (např. jazykové, počítačové dovednosti apod.).
- Pomoc při navazování pracovních kontaktů.
- Poradenství psychologa (pro propouštěné pracovníky i pro jejich rodiny).
- Možnost využití zázemí a zařízení organizace i v období po odchodu pracovníků (např. internet, technické prostředky).
- Asistence a konzultace personalistů.
- Vyhledávání zaměstnání.

V případě vedoucích pracovníků má propouštění významný psychologický rozměr. McLoughlin, Friedson a Murray (1983, s. 226-229) vidí velký rozpor v momentech, kdy o práci přijdou pracovníci, kteří původně disponovali významnými rozhodovacími pravomocemi a tomu odpovídajícím finančním ohodnocení. V jejich výzkumech zaznamenali tito pracovníci poměrně rozporuplné výsledky při outplacementu, které autoři připisují především jejich osobnostním charakteristikám a předpokladům. Podle jejich názoru ambiciózní osobnosti na řídicích pracovních místech často po ztrátě zaměstnání propadali pocitům vlastního neúspěchu, osobního selhání, společenskému pádu a až tendencím k sebedestruktivnímu chování, přičemž z těchto příčin nebyli schopni aktivně si hledat nové zaměstnání. V rámci těchto závěrů autoři doporučují věnovat této specifické skupině odpovídající outplacementové aktivity, především ve formě psychologického poradenství.

Zajímavým momentem se zdá být efektivnost a konkrétní výsledky outplacementových aktivit a služeb. Westaby (2004, s. 19-28) je autorem podnětné studie z této oblasti, která byla realizována začátkem 20. století a výsledky byly publikovány v odborném periodiku *Journal of Employment Counselling* v roce 2004. Westaby ve svém šetření, do kterého bylo zapojeno téměř dva tisíce propuštěných pracovníků, zkoumal, které formy outplacementu vedly v budoucnosti k nejlepším výsledkům. Dle jeho závěrů outplacement ve vyšším standardu (ve formě důkladného několikaměsíčního programu aktivit, kariérového poradenství, vzdělávání, tréninků a psychologické podpory) vedl k mnohem výraznějším úspěchům při nalezení nového zaměstnání, než například pouhá účast na jednodenním workshopu, přičemž rozhodujícím faktorem se ukázala být právě doba trvání outplacementového poradenství. Výsledky této studie mohou představovat určitý návod pro organizace, jaké programy mohou v rámci outplacementu využít a také demonstrovat možnosti pro propouštěné zaměstnance. Za diskutabilní považuje autor fakt, že organizace, která musí propouštět zaměstnance, se velmi pravděpodobně potýká s nedostatkem finančních zdrojů a je tedy otázkou, jak vysoké náklady může vynaložit na případný dlouhodobě trvající outplacement. Autor zároveň na základě výsledků šetření charakterizuje outplacement jako významný benefit pro propuštěné zaměstnance, kteří díky němu mohou opět nastartovat svoji kariéru díky možnostem, které jim bývalý zaměstnavatel nabídl.

Challenger (2005, s. 86) doporučuje organizacím vnímat outplacement jako investici, jejíž návratnost dalece přesahuje náklady na špatně řízené či zjednodušené propouštění. Investováním do kvalitních outplacementových služeb organizace významně snižuje náklady při svém zeštíhlování především redukcí ztrát při nepřítomnosti pracovníků na pracovišti a s ní spojených nákladů i případných soudních sporů. Propouštění pracovníků ve smyslu organizační změny může v organizaci způsobit značný pokles produktivity práce, který s sebou velké změny přináší. Autor dále konstatuje, že ve skutečnosti jsou to právě *tzv. skryté náklady* na tento druh organizačních změn (pro propouštěné i zůstávající zaměstnance), které mohou převýšit úspory získané redukcí pracovních sil v organizaci. Efektivně fungující organizace musí měřit své celkové náklady na aktivity spojené s propouštěním a využití vysoce kvalitních outplacementových programů je tedy v jejím vlastním zájmu. Organizace musí také bezprostředně vnímat nejen finanční, ale i psychologické efekty a dopady propouštění a rozloučit se se zaměstnanci formou nabídky „úspěšné cesty“ k dalšímu zaměstnavateli. Outplacement představuje investici do vztahu s bývalými i současnými zaměstnanci a v dobré jméno společnosti na trhu. Komplexní realizace programu outplacementu představuje značný rozdíl v chování a jednání pracovníků, zkracuje dobu trvání nezaměstnanosti propouštěných pracovníků a zvyšuje produktivitu práce a schopnost organizace dosahovat zisku. Vhodně zvolená strategie a forma outplacement může zajistit přínosy u všech zúčastněných stran: Propouštění zaměstnanci jsou schopni se vyrovnat se ztrátou zaměstnání a rychleji najít nové pracovní uplatnění. Zůstávající zaměstnanci v organizaci sledují vstřícné jednání zaměstnavatele vůči propouštěným a pozitivně vnímají signál, že se o ně firma postarala a očekávají podobně přívětivé jednání i při případné hrozbě dalšího propouštění, které by se jich mohlo bezprostředně týkat. Vedoucí pracovníci v organizaci jsou ušetřeni případných soudních sporů a prostředí obecné nedůvěry na pracovišti za předpokladu, že poskytnou pracovníkům dostatečnou podporu.

Outplacementové aktivity nelze z žádného pohledu považovat za zázračný lek, který vyřeší problémy spojené s propouštěním pracovníků v organizaci. Lze je však vnímat jako cestu, jak efektivně reagovat na konkrétní situaci a především dobrou vůli organizace pomoci svým pracovníkům, kteří jsou vystaveni ztrátě zaměstnání. Záleží také na každém jedinci, jak dané příležitosti využije a použije získané znalosti, dovednosti, či kontakty při své

orientaci na trhu práce a hledání nového pracovního uplatnění. Z pohledu organizace je outplacement efektivním nástrojem pomoci při zmírňování negativních dopadů propouštění, způsobem, jak v organizaci zvládnout období změn a zároveň také možným nástrojem stabilizace stávajících pracovníků ve smyslu posílení jejich motivace.

4.2.2 Propouštění pracovníků a společenská odpovědnost organizace

Etické chování podniku a jeho prezentace směrem ke vnějšímu prostředí hraje významnou roli při realizaci procesu propouštění. Společenská odpovědnost organizace, neboli Corporate Social Responsibility (dále v textu CSR) představuje dobrovolný závazek organizací nad rámec zákonných povinností chovat se odpovědně ke svým zaměstnancům, prostředí, ve kterém podnikají, k regionu, ve kterém působí, přičemž výrazně zahrnuje myšlenky etiky v podnikání (Hercík, 2010, s. 2). V praxi to dle Kuldové (2012, s. 14) znamená, že podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, v němž podnikají.

Podle Grublové a Pitry (2010, s. 181) se CSR stává nezbytnou součástí strategického managementu každého podnikatelského subjektu a zahrnuje do všech oblastí působení organizace, zahrnuje její vnitřní prostředí, kvalitu života jejich zaměstnanců, i vztahy se zákazníky a externími partnery a promítá se do okolí organizace. CSR je založena na principech dobrovolného dodržování závazků plynoucích z odpovědného jednání organizace, je charakteristikou jejího dobrého fungování a prolíná se všemi jejími činnostmi.

„Jsou to společenské potřeby, ne ekonomické zájmy jednotlivých podnikatelských subjektů, které definují dnešní trhy. Nerespektování této zásady poškozuje nejenom společnost, ale také zbytečně zvyšuje náklady v ní působících podnikatelských subjektů“ (Pitra, 2011, s. 25). Na základě této definice autor konstatuje, že podnikatelské subjekty, které efektivně podnikají a zaměřují se na uspokojení aktuálních společenských potřeb, plní své závazky společenské odpovědnosti mnohem důsledněji než subjekty, které svými filantropickými a sponzorskými aktivitami podporují činnost obecně prospěšných společností. Je tedy na místě rozlišovat, zda se konkrétní organizace chce pouze

prezentovat navenek svými aktivitami, anebo zda jsou doopravdy součástí jej firemní strategie. Tuto myšlenku lze transformovat i na problematiku propouštění pracovníků. Pokud organizace realizuje opáření, které mají pomoci propouštěným pracovníkům pouze za účelem vlastní prezentace směrem k vnějšímu prostředí, nebudou pracovníky vnímána stejným způsobem, kterým by vnímána byla v případě reálného uplatňování vlastních hodnot a strategie spojené a zvnitřněné se společenskou odpovědností organizace vůči svému okolí.

Tudev (2011, s. 14) vyjadřuje roli personálního útvaru v rámci koncepce společenské odpovědnosti organizace výrazy „doručení“ a „základní element“. Systém řízení lidských zdrojů považuje za klíčový faktor doručení strategie společenské odpovědnosti firmy využíváním především funkcí vzdělávání a interní komunikace. Obraz podniku jakožto odpovědného zaměstnavatele na trhu je tvořen pravidelnými konzultacemi se zaměstnanci, diverzitou, spravedlivým jednáním a důrazem na rovnováhu osobního a pracovního života. Mimo jiné je personální útvar zodpovědný za kulturní a behaviorální změny v celé organizaci, čímž pomáhá poskytnout základ pro vývoj aktivit organizace v rámci její společenské odpovědnosti, kdy zaměstnanci dostávají příležitost ztotožnit se s žádoucím chováním a jednáním a podílet se na realizaci jednotlivých opatření.

Grublová a Pitra (2010, s. 181) upozorňují, že z pohledu některých podniků může být CSR považována za luxus, který si nemohou dovolit, obzvláště v období velkých změn a konkurenčního boje v rámci globální ekonomiky. Toto stanovisko však není konstruktivní. Zodpovědné chování představitelů organizací při výkonu jejich aktivit je praktickou a výrazně užitečnou záležitostí. Pokud převáží zásady zodpovědného chování vůči zaměstnancům, obchodním partnerům, státu či vlastníkům, získává organizace pevnou základnu pro svoje jednání a dobré jméno na trhu.

V rámci vylepšení své zaměstnavatelské pověsti deklarují některé organizace ve vyspělých zemích tzv. „závazek nepropouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti“. Pověst zaměstnavatele představuje konkurenční výhodu na trhu práce při získávání talentovaných pracovníků a také přispívá k dobrému jménu organizace u státních či regionálních orgánů státní správy. Deklarovaná jistota zaměstnání může mít pro pracovníky také významný motivační efekt (Thomson, 2007, s. 216). Pitra (2008, s. 284) v této souvislosti připomíná,

že efektivní politika vztahů organizace ke svým zaměstnancům nesmí být pojmána ani vnímána jako charitativní činnost. Vnímání organizace jako společensky odpovědné ke svým zaměstnancům vidí jako „důležitou součást jejího nehmotného kapitálu, který tvoří průměrně 85% její tržní kapitalizace“.

Podobné stanovisko nabízí i Bedrnová a Nový (2007, s. 538), kteří považují uplatňovanou koncepci personálního řízení v organizaci a její hledání variantních cest k začlenění životní dráhy člověka do dlouhodobé strategie organizace za rovinu, ve které se společenská odpovědnost organizace za pracovníky projevuje nejzřetelněji.

V rámci spojitosti konceptu CSR s procesem propouštění pracovníků spatřuji především dva důležité momenty. Prvním je dobrovolný závazek organizace chovat se odpovědně a eticky ke svým zaměstnancům, což je obzvlášť při propouštění nezbytné a může dodat pracovníkům i v nepříznivých situacích jistotu, že není v zájmu organizace je nijak poškodit, naopak učinit i toto nepříznivé a nepopulární opatření v mezích odpovědnosti a morálky. Druhým momentem je postavení organizace na trhu a její obraz. Uplatňováním principů CSR organizace získává pozitivní jméno a vnímání. Vzhledem k tomu, že i propouštění lze považovat za určitou formu komunikace i ke vnějšímu prostředí, při současném uplatnění odpovědného přístupu při jeho realizaci je možné zachovat příznivé vnímání jména organizace na trhu práce i v lokální komunitě a potažmo celé společnosti.

4.3 Možnosti jednotlivce při propuštění ze zaměstnání

V rámci současné podoby světa práce významně klesá možnost celoživotní kariéry u jednoho zaměstnavatele. Pravděpodobnost, že jednotlivec bude muset čelit situacím, kdy bude vystaven výzvám v podobě hledání nového pracovního uplatnění, je velmi vysoká. Podle mého názoru je efektivní cestou, jak úspěšně procházet měnícími se podmínkami organizací, odpovědné a systematické zvyšování své mobility na trhu práce a tím zvyšování své vlastní „zaměstnatelnosti“. K němu může významně pomoci rozvoj klíčových kompetencí, které jsou na trhu práce přenositelné, společně se schopností efektivně se adaptovat na změny. Marshall Brown je dlouholetým koučem s rozsáhlými zkušenostmi s rozvojem pracovníků. Ve svém příspěvku v periodiku American Society of Training and Development (2008, s. 84-86) se zamýšlí nad možnostmi a způsoby, kterými mohou pracovníci upevnit své postavení na neustále se měnícím a dynamickém trhu práce:

1. *Naučit se vlastnímu sebe-řízení.*

Jednotlivec by měl uvažovat sám nad sebou jako nad vlastním zaměstnancem, řídit svou vlastní kariéru, vytvořit si svůj vlastní marketingový plán a nespoléhat se pouze na pomoc druhých, ale mít vlastní kariéru pod kontrolou.

2. *Znát svou vlastní hodnotu.*

Na současném, konkurenčně postaveném trhu práce je pro jednotlivce nezbytné znát svou vlastní hodnotu a dokázat nabízet své znalosti, dovednosti a schopnosti, které jej odlišují od ostatních. Zaměstnavatelé mají zájem především o pracovníky, kteří dosahují výsledků v daném časovém prostoru a kvalitě, každý pracovník by proto měl být schopen úspěšně prodat své kompetence a přínos pro organizaci.

3. *Neustále se vzdělávat.*

Celoživotní vzdělávání je dnes podmínkou pro úspěšné postavení jedince na trhu práce. Pracovník by měl být schopen odhadnout aktuální stav svých znalostí a dovedností i zamyslet se a realizovat rozvoj kompetencí, které bude potřebovat při svém dalším kariérním vývoji.

4. *Rozumět trendům ve svém oboru.*

Úspěšný pracovník aktivně sleduje a vnímá novinky ve svém oboru, udržuje si přehled v neustále se měnícím ekonomickém a sociálním prostředí a vnímá svou konkurenci.

5. *Rozvíjet se v oblasti klíčových kompetencí.*

Rozvoj dovedností by neměl být zaměřen úzce pouze na konkrétní pracovní místo či roli, ale převážně na kompetence, které jsou přenositelné v rámci pracovního uplatnění.

6. *Využívat služeb mentora.*

Učitel, či mentor, který jednotlivci poskytuje upřímnou a efektivní zpětnou vazbu a podporu v jeho kariérním postupu, může mít pro další rozvoj člověka významnou hodnotu a přínos.

7. *Snažit se o zajištění vlastní finanční jistoty a nezávislosti.*

Pokud jsou finance jedince v dobrém a kontrolovaném stavu, může činit rozhodnutí týkající se pracovního i osobního života na základě toho, co je pro něj doopravdy důležité. Efektivní spravování osobních financí je důležitým předpokladem pro řízení kariéry.

8. *Budovat síť sociálních kontaktů.*

Systematické budování a udržování kontaktů hraje velmi důležitou roli v kariéře jednotlivců, nejen při aktuálním hledání nového pracovního uplatnění.

9. *Pravidelně aktualizovat data ve svém životopise.*

Aktualizace dat a zkušeností v životopise není žádoucí až ve chvíli, kdy je o to jedinec výslovně požádán, neboť může aktuálně prožívat úzkost a stres spojený se ztrátou zaměstnání a novou životní výzvou, což není příliš vhodná doba k atraktivnímu popisu svých schopností. Získané odborné znalosti, dovednosti či úspěchy je doporučeno v životopise obnovovat pravidelně.

10. *Vytvářet vizi budoucnosti.*

Reálných obraz svých aktuálních, ale i v budoucnosti žádoucích pracovních aktivit a výzev pomáhá jednotlivci stanovovat své budoucí kariérní cíle.

Propuštění ze zaměstnání je jednou ze životních situací, kdy jednatel čelí neúspěchu. Klein a Kresse (2008, s. 50-52) spatřují psychickou kompetenci člověka ve schopnosti vyrovnat se s problematickými situacemi, které v průběhu života nastávají. Pro efektivní vyrovnání se s obtížnými obdobími je důležité mít především jasný cíl a tedy jednoznačnou odpověď na otázku, proč chce a musí člověk tuto situaci překonat. Schopnost pojmenovat jasné cíle, jejich strategické plánování a sledování jejich plnění

může být jednou z významných možností, jak snáze najít vnitřní sílu a efektivně se vyrovnat s neúspěchem ve formě ztráty zaměstnání. Podobně uvažuje i Lewis (2004, s. 56), který upozorňuje na to, že pouze zaměstnavatelem organizovaný outplacement nemusí být vždy pro konkrétního propouštěného jednotlivce ideálním řešením. Pokud je outplacement využíván nesprávně, může být podle autora dokonce překážkou při nalezení nového pracovního uplatnění. Realizace konkrétních kroků pro dosažení pracovních cílů v budoucnu i po ztrátě zaměstnání je v rukou každého jedince, který by se neměl spoléhat pouze na možnosti, které mu propouštějící organizace nabízí. Doug Lewis doporučuje následujících 5 kroků pro dosažení nových profesních cílů po propuštění ze zaměstnání:

1. *Převzít kontrolu nad pracovním vztahem.*

Na straně propouštěného zaměstnance je důležité zjistit si a potvrdit s původním zaměstnavatelem, na jaké odstupné, případně další výhody má ve své situaci nárok. Z hlediska outplacementu by měl jednat usilovat o zařazení do skupiny lidí s podobnou profesní dráhou a využít tyto kontakty pro budoucí spolupráci a zároveň jako příležitost nechat se inspirovat ostatními kolegy v obdobné situaci, jejich zkušenostmi a přístupem. Důležitým momentem je také hodnocení výkonu poradce, kterého společnost v rámci outplacementu skupině pracovníků nabídne a který by měl dodat odpovídající úroveň této služby. Pokud tomu tak není, doporučuje autor konzultovat tuto skutečnost s organizací.

2. *Pracovat s vlastním programem.*

Pro jedince je velmi důležité být realistický, co se týká vlastních schopností a cílů. Ve spolupráci s poradcem z outplacementového programu se jako velmi efektivní ukazuje písemné vypracování jednotlivých cílů a konkrétních kroků, jak těchto cílů dosáhnout. Na základě programu lze následně upravit aktivity a nastavit možnosti, které k dosažení cílů pomohou a přiblíží.

3. *Realizovat své plány.*

Při nastavení cílů je zároveň důležité průběžně monitorovat vlastní pokrok a vyhodnocovat působení jednotlivých aktivit. Autor doporučuje využívat upřímné zpětné vazby, kterou poradce v rámci outplacementu poskytuje a dávat ji do

souvislosti s vlastními názory a vnímáním. V případě dílčích neúspěchů je vhodné původní plán přehodnotit a případně revidovat.

4. *Vnímat síť kontaktů.*

Skupiny kontaktů v daném oboru mohou člověku pomoci, ale mohou znamenat i ztrátu času. Vhodné je účastnit se setkání, na které je jedinec pozván a zároveň kriticky rozlišovat a vyhodnocovat možnosti či kontakty, které mu setkání přináší. Účastnit se skupinových setkání lidí, kteří jsou v obdobné situaci po ztrátě zaměstnání, může přinést pocity sdílení problému, který se tím stává méně palčivým. Podstatné je však zůstat konstruktivní a hledat řešení, individuálně i ve skupině a netrávit čas ve společenství lidí, kterým se jejich vlastní problémy řešit nedaří a nechat se tím odradit.

5. *Chránit své fyzické a duševní zdraví.*

Období hledání nového zaměstnání není snadné, mohou se objevit pocity zoufalství a neúspěchu. Člověk se musí naučit vypořádat se s odmítnutím, které se stává součástí každodenní reality. Důvody odmítnutí ze strany jednotlivých potenciálních zaměstnavatelů je vhodné analyzovat a dle výsledků odpovídajícím způsobem upravit svůj přístup. V situacích, které nejsou pro jedince zvladatelné (pocity beznaděje, emocionální napětí, zoufalství až rezignace) by měla být nablízku pomoc z outplacementového programu. Je v zájmu každého člověka tuto pomoc moudře využít pro realizaci svých plánů a nalezení odpovídajícího pracovního uplatnění.

Po propuštění ze zaměstnání by každý jednatel měl dbát především na to, aby byl dostatečně informován o svých možnostech, o případné pomoci, kterou mu organizace nabízí, o výši odstupného, na které má nárok a také o svých povinnostech. Po ukončení pracovního poměru se musí přihlásit k evidenci na příslušném Úřadu práce, který mu dle příslušných parametrů může poskytnout podporu v nezaměstnanosti a zprostředkování pomoci při hledání nového pracovního uplatnění. Není však efektivní ani žádoucí spoléhat se pouze na možnosti, které nabízí státní správa. Důležité je vytrvat při aktivním vyhledávání příležitostí. Buchtová (2002, s. 119-122) v rámci své výzkumné činnosti při

práci s nezaměstnanými k efektivní osobní strategii pro překonání období ztráty práce řadí následující doporučení:

- Neztrácet naději a nepodléhat tlaku nepříznivé situace, nenechat se odradit případným neúspěchem při hledání práce, vážit si sebe, uchovat si sebedůvěru a zdravou hrdost.
- Naplánovat si pravidelné denní aktivity, mezi které patří péče o sebe, o svůj zevnějšek, což přispívá zdravému sebevědomí. Pečovat o vzdělání (rozšiřování kvalifikace, získání nových dovedností), obnovit zájem o koníčky (dle finančních nákladů), pečovat o rodinu. Takovéto aktivity mohou člověku dát pocit životního naplnění, jsou zdrojem potěšení a přispívají k rozvoji schopností.
- Využít čas k možnosti zhodnocení dosavadních životních a pracovních zkušeností, zjistit si, co všechno znám a umím.
- Rozšířit si právní vědomí a dobře znát práva a povinnosti nezaměstnaného, vědět, na co má právo po skončení zaměstnání, jaké dokumenty či písemnosti smí požadovat po předešlém zaměstnavateli, seznámit se s právy a povinnostmi nezaměstnaného na úřadu práce.
- Neuzavírat se do sebe, ale sledovat dění kolem sebe, udržovat neustálý kontakt s trhem práce a s širším sociálním okolím.
- Na přechodnou dobu si najít práci i méně placenou.
- Promyslet si úspornou životní strategii.
- Důsledně pečovat o své zdraví. Nezaměstnanost způsobuje u lidí často úzkost, deprese, smutek. Tyto pocity mohou přerůst v psychosomatická onemocnění. Tyto duševní stavy se dají zmírnit psychoterapeutickými metodami, cvičením, relaxací.

S těmito návody a doporučeními se shodují odborní autoři i autoři populárně-naučných publikací, které nabízejí množství konkrétních rad, jak se po ztrátě práce zachovat. Dle mého mínění hraje důležitou roli především vytrvalost jedince, neustálé sebevzdělávání a rozvoj znalostí, hodnota jeho získaných kompetencí a schopnost využít možností, které nabízí původní zaměstnavatel i trh práce. Špatenková a kol. (2011, s. 95-96) však

konstatuje, že i přestože je jedinec na propuštění z práce dobře připraven, může se stát, že je svou situací a obavami z nezaměstnanosti traumatizován. Tato prožívaná krize vyžaduje bezprostřední pomoc, pro kterou je v případě odborné profesionální pomoci používán termín krizová intervence. V této krizové situaci se může jedinec obrátit na přímou neformální pomoc, tedy na rodinu, příbuzné, přátelé či spolupracovníky. Může také vyhledat odbornou pomoc, kterou poskytují poradenské instituce sociálních služeb, úřady práce, krizová centra, linky důvěry, praktický lékař a různá psychologická či psychiatrická zařízení. Nepřímou pomoc v aktuální době představují také média (časopisy, knihy, videa, internet apod.), prostřednictvím kterých se člověk seznamuje s nabídkou volných pracovních míst na trhu a seznamuje se s postupem při hledání a ucházení se o práci.

5 Případové studie propouštění pracovníků

Propuštění ze zaměstnání představuje pro každého člověka zásadní životní situaci. Každý jednatel může na ztrátu zaměstnání reagovat odlišným způsobem, jak dokládá kapitola Dopady propouštění z hlediska jednotlivce. Pro praktické znázornění teoretických poznatků jsem využila realizaci případových studií, jejichž cílem je specifikace jedinečných okolností, podmínek a způsobů vnímání situace, kdy je konkrétní pracovník propuštěn a jak se propuštění ze zaměstnání projevuje v jeho každodenním životě. Případové studie jsou z hlediska metodologie sociálních výzkumů řazeny mezi kvalitativní výzkumy. Jak uvádí Reichel (2010, s. 70-71), kvalitativní výzkum lze chápat jako paletu rozdílných postupů vycházejících z jednoho základního principu – „zkoumat určitý prvek, proces, fenomén ad. v přirozených podmínkách, snažit se mu porozumět a vytvořit pokud možno jeho komplexní obraz“ (Reichel, 2010, s. 71). V případové studii je sběr většího množství dat realizován od jednoho nebo několika málo jedinců, hlavním úkolem je zachycení složitosti případu a popis situace v její celistvosti (Hendl, 2008, s. 102). Výstup případové studie je vždy kvalitativní, tedy netestující hypotézy a nereprezentativní, což je dáno především komplikovaností světa sociálních fenoménů (Radvan, 2012, s. 52). Cílem případových studií v této diplomové práci je v návaznosti na teoretické poznatky podat komplexní obraz o situaci jednotlivce, který je propuštěn ze zaměstnání, popsat, konstatovat a na konkrétních příkladech dokládat platnost teoretických rámců. Vzhledem ke skutečnosti, že předmětem zkoumání je pouze několik jednotlivců, mohou mít zobecňující závěry pouze pravděpodobnostní hodnotu, avšak jejich účelem je ilustrace teoretických poznatků, o které se ve své diplomové práci opírám, a nikoli další zobecňování. Případové studie, jakožto typ kvalitativního výzkumu, jsem zvolila především kvůli citlivosti a vysoké individuálnosti tématu propouštění pracovníků. Propuštění a ztrátu zaměstnání vnímám jako specifický sociální fenomén, který lze zkoumat z více úhlů pohledu. Ve své práci poukazuji na konkrétní sociálně-psychologické aspekty, které se v procesu propouštění pracovníků vyskytují a právě případové studie mohou pomoci poskytnout komplexní obraz tohoto fenoménu v životě jednotlivce a jeho bezprostředním okolí. Disman (2002, s. 289) konstatuje, že „posláním kvalitativního

výzkumu je porozumění lidem v sociálních situacích“. Podle sledování případu jsem pro svou práci zvolila tzv. *osobní případovou studii*, která představuje podrobný výzkum určitého aspektu u jedné osoby (Hendl, 2008, s. 102). V rámci této metody jsem zvolila jako techniku sběru dat tzv. *rozhovory pomocí návodu* resp. *polostrukturované rozhovory* (Hendl, 2008, s. 174 a Reichel, 2009, s. 111-112) s respondenty, které proběhly v průběhu června 2013 na veřejných místech. Na každý rozhovor jsem měla připravený soubor otázek, které se týkaly především důvodů a okolností, za kterých byl respondent propuštěn ze zaměstnání, jak probíhalo samotné sdělení zprávy o propuštění, jak celý proces respondent vnímal, jak reagoval a jak se tato životní situace promítla v jeho každodenním životě. Vzhledem k tomu, že otázky se týkaly i bezprostředního okolí a rodiny respondentů či jiných citlivých témat, upozornila jsem respondenty, že jejich anonymita bude zachována. Pokládání otázek jsem přizpůsobovala aktuálním odpovědím respondentů a v případě možnosti jsem dotazované povzbuzovala k volnému vyprávění a nechávala velký prostor pro samostatné vyjádření vlastní perspektivy.

Touto cestou bych také ráda respondentům poděkovala za jejich čas a ochotu podílet se na mé diplomové práci a za odvahu k účasti v šetření, které bylo v některých momentech velmi osobní. Dle zásad etického jednání při výzkumu (Hendl, 2008, s. 153) zůstávají respondenti v anonymitě, s jejich souhlasem jsem jim z důvodu vhodnější práce s textem přiřadila alternativní jména, která však nijak nesouvisí s jejich identitou, která nebude prozrazena. Interpretaci získaných dat doplňuji dle doporučení Hendla (2008, s. 223) plnými citacemi částí rozhovoru.

5.1 Případová studie propouštění pracovníků A

Pan Jan Novák (jméno respondenta bylo pro účel této diplomové práce změněno) byl po dobu 17 let zaměstnancem společnosti, která je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu. Tato mezinárodní společnost zaměstnává více než 250 tisíc zaměstnanců v 25 zemích světa.

Panu Novákovi je 45 let a má vysokoškolské vzdělání technického směru. Svou profesní kariéru začal jako absolvent ve společnosti, která se zabývala výrobou komponentů do telefonických zařízení, přičemž zde působil na pozici specialisty vývoje. Po 3 letech se díky novému působišti svého původního nadřízeného stěhoval z Moravskoslezského kraje

do Prahy, dle vlastních slov „za lepším“ a jeho zaměstnavatelem se tímto krokem stala společnost, ve které profesně strávil následujících 17 let své kariéry. Nastoupil do oddělení, které bylo adekvátní jeho technickému vzdělání – Výstavba a plánování sítí, přičemž po 10 letech v roli specialisty byl povýšen na vedoucího týmu. Tým jeho podřízených se skládal z 12 pracovníků a byl velmi stabilní, za celou dobu vedení týmu zmiňuje respondent pouze jednu personální změnu, kdy jeden z pracovníků podal výpověď a odešel pracovat ke konkurenční společnosti. Dle vlastních slov respondenta tedy tým „...fungoval velmi dobře, všichni jsme se dlouho znali, pracovní vztahy po tak dlouhé době spolupráce přerostly i do soukromí a svých lidí jsem si vážil jako odborníků, kteří své práci velmi dobře rozumí.“ V průběhu působení pana Nováka byla společnost převzata mezinárodním koncernem, který v rámci svého hospodaření a personální politiky začal průběžně realizovat úsporná opatření. Společnost se potýkala s dlouhodobým poklesem výnosů, jehož následkem bylo průběžné zeštíhlování organizace a snižování stavu pracovníků. Na strategii a realizaci těchto opatření se podílelo vrcholové vedení společnosti, personální útvar a v rámci jednotlivých konkrétních projektů i poradenské společnosti. Ve firmě se tedy v pravidelných intervalech mezi zaměstnanci hovořilo o plánovaném propouštění, jehož součástí byly dohady, kterých oddělení a potažmo jednotlivců se bude týkat. Zaměstnanci po dobu několika let pracovali se stálým strachem ze ztráty svého pracovního místa. Pan Novák se však i přes vnímání těchto probíhajících procesů a obav u svého zaměstnavatele o své místo neobával, neboť byl přesvědčen, že není možné hledat úspory konkrétně v jeho útvaru, který byl vysoce odborný a technický. Jak sám poznamenává, v tomto tvrzení měl částečně pravdu, v rámci úsporných opatření však bylo realizováno i zeštíhlování manažerské úrovně zaměstnanců, došlo k přeskupení oddělení a činností a role vedoucích týmů byla delegována na mnohem menší počet pracovníků, než tomu bylo původně (konkrétní čísla nemá respondent k dispozici).

Jednoho dne byla panu Novákovi a přibližně dalším 10 vedoucím týmů, kteří spadali pod konkrétní úsek společnosti, rozeslány pozvánky na jednotlivá setkání s jejich nadřízeným – manažerem oddělení pevné přístupové sítě. Tohoto setkání se kromě přímého nadřízeného účastnil i zástupce personálního útvaru. Pan Novák v této souvislosti konstatuje: „I přestože jsem si myslel, že se mě propouštění netýká, při této schůzce jsem pocítil první obavy, které se k mému nemilému překvapení potvrdily. Šéf mi oznámil, že z 10

vedoucích, kteří pod něj spadají, byli 3 určeni k propuštění a já jsem byl jedním z nich. Důvodem k propuštění byla podle šéfa nadbytečnost. Nejdříve jsem tomu vůbec nerozuměl, se šéfem jsem měl po letech velmi blízký vztah a nechápal jsem, proč vybral zrovna mě.“ V rámci této schůzky byla respondentovi oznámena informace o jeho propuštění a také další procesní kroky ze strany personálního oddělení. Respondentovi zaměstnavatel poskytl nadstandardní odstupné ve výši desetinásobku jeho měsíční mzdy a informaci, že od následujícího měsíce mu začíná plynout výpovědní lhůta, v rámci které se bude podílet na přerozdělení a předání své agendy. Na otázku, jaké byly jeho myšlenky bezprostředně po oznámení propuštění, odpovídá respondent takto: „Byl jsem hodně překvapený, nečekal jsem to a dotklo se mě to. Moje první reakce byla hodně osobní, bral jsem to jako osobní útok šéfa na mou osobu, přitom jsme se dlouho znali a svou práci jsem se svým týmem odváděl vždy bez problémů. Po chvíli jsem si však uvědomil, že osobní věci musí jít stranou a že se v mém životě objevila komplikace. Myslel jsem na manželku, na děti, jak jim to řeknu, jaká bude jejich reakce, jak to zvládneme a jak si vůbec v dnešní době najdu novou práci? Cítil jsem se méněcenný sám před sebou i před ostatními a přepadala mě úzkost.“ Vzhledem k tomu, že je pan Novák ženatý, má 3 nezletilé děti a zbývá mu přibližně 8 let ke splacení hypotéky na byt, ve kterém s rodinou bydlí, jeho první obavy byly především materiálního charakteru spojené s otázkou zajištění vlastního živobytí. Vzhledem k tomu, že měl nadprůměrnou mzdu ve výši kolem 45 000 Kč, byl vděčný především za jistotu odstupného, které zajišťovalo uživení rodiny na dalších 10 měsících. „Z manželčina platu učitelky na základní škole bychom to určitě nezvládli.“ Pan Novák popisuje také moment, kdy oznamoval tuto nepříjemnou zprávu manželce: „Řekl jsem jí to hned ten den a hned jsem na ní viděl, jak byla smutná, i když se mě hodně snažila podpořit, hlavně v tom, že 10 platů je hodně a do té doby si určitě něco najdu a že se jako rodina sice uskromníme, ale zvládneme to. Její reakce mi pomohla, ale přesto jsem cítil, že jsem ji zklamal, i když to nedávala najevo. Najednou jsem si připadal méněcenný v tom, že jako chlap neživím rodinu a trápilo mě to.“ Další dny v práci nebyli pro pana Nováka příjemné: „Každý o tom samozřejmě hned věděl a chtěl mě utěšovat, ale vůbec jsem se o tom s nikým nechtěl bavit.“ Situaci musel ustát i ze své role vedoucího týmu, jeho podřízení měly velké obavy, že oni mohou být také propuštěni. „Musel jsem je utěšovat, že tomu tak nebude a že se tentokrát výpovědi týkaly jen manažerských míst, ale bylo to pro mě těžké, protože jsem se sám cítil poškozený.“ V tomto období se pan Novák

věnoval předávání své agendy, která byla rozdělována mezi menší počet vedoucích pracovníků. „Byl jsem ale úplně demotivovaný, začal jsem myslet na to, jak budu hledat novou práci. Vlastně jsem práci od školy nikdy nehledal, do této firmy si mě přetáhl bývalý šéf. Báł jsem se a vůbec jsem nevěděl, co a jak, navenek jsem se ale snažil tvářit, že mám vše pod kontrolou.“ V průběhu trvání své výpovědní lhůty si začal respondent aktivně hledat nové zaměstnání. „Moje první idea byla přejít ke konkurenci. Poslal jsem tedy svůj životopis s velkou nadějí, ale ubíhaly týdny a nikdo se neozýval. Od známých v jiných firmách jsem se dozvěděl, že i u konkurentů na telekomunikačním trhu probíhá propouštění a že teda pravděpodobně nikoho nového hledat nebudou. Musel jsem začít přemýšlet i o jiných oborech. Myslím, že jsem byl docela aktivní, po večerech jsem na internetu sledoval nové volné pozice a posílal životopisy a zkoušel jsem se dál přeptávat známých, jestli o nějakém místě nevědí.“ Po dobu 2 měsíců a současně uplynutí výpovědní doby se však nic nezměnilo. „Poslední den v práci byl hodně smutný, loučil jsem se s kolegy, které znám skoro celý svůj dospělý život, bylo to hodně emotivní. Nejhorší však pro mě bylo jít se další den na to zapsat do evidence na Úřad práce. Bylo to pro mě strašně ponižující a uvědomil jsem si ještě víc, že musím najít novou práci co nejdřív, že nechci patřit do téhle sociální skupiny.“ Každodenní život pana Nováka se po reálném odchodu z práce radikálně změnil. „Byl jsem doma, manželka chodila každý den do práce, děti do školy. Trávil jsem sice více času s rodinou, ale mé sebevědomí pokleslo k bodu mrazu. Cítil jsem se doma najednou jako cizí element, protože jsem předtím býval dlouho v práci a domů jsem chodil až před večerí.“ Respondent si však stále aktivně hledal nové uplatnění, byl pozván na několik pohovorů, registroval se v personálních agenturách, které měly zprostředkovat nové zaměstnání, nevzdával se. Období hodnotí jako „hodně stresové“ pro sebe i pro rodinu. Jeho okolí mělo tendence s ním nepříznivou situaci prožívat a probírat, on se však postupem času uzavíral do sebe a nechtěl o hledání práce vůbec mluvit. „Úplně jsem se uzavřel do sebe, bylo pro mě hrozně těžké. Nechtěl jsem s nikým sdílet svůj neúspěch. Být doma bylo frustrující, byl jsem nervózní a nepříjemný. Manželka mě podporovala, ale bylo mi jasné, že s každým dalším měsícem, kdy jsme postupně utráceli peníze z mého odstupného, se bála víc a víc. Vnímá jsem to jako své vlastní selhání a dával jsem si vinu za celou situaci.“ Pan Novák byl ve dvou výběrových řízeních ve finálních kolech pohovorů, ale nabídku nakonec nedostal. Největší problém spatřoval ve svém věku, připadal si starý: „Všude chtějí jen mladý lidi, přitom si myslím,

že díky svým zkušenostem mám novému zaměstnavateli co nabídnout.“ Další problém viděl v tom, že za sebou neměl výrazně pestrá pracovní zkušenost a byl odborníkem s velmi úzce zaměřenou specializací a zároveň jeho očekávání týkající se nástupní mzdy byla poměrně vysoká. Období hledání nové práce trvalo u pana Nováka 6 měsíců, po kterých nastoupil do společnosti, která se zabývá distribucí telekomunikačních zařízení z Číny. „Jsem obchodní zástupce a současně rozumím technickým parametrům výrobků. Jsem rád, že jsem víceméně zůstal ve svém oboru, i když v roli prodejce jsem se zatím úplně nenašel. Rozumím sice oboru a mám nějaké kontakty, ale prodávat je těžké, je to jiný svět a každodenní stres, musím mít výsledky. Mám také nižší plat, než jsem měl u předchozího zaměstnavatele a variabilní složku mzdy, pocítuji velký tlak na výsledky.“ Respondent pracuje u nového zaměstnavatele několik měsíců, ale stále se poohlíží na trhu práce po jiných příležitostech, přičemž dobu hodnotí jako velmi nepříznivou právě pro hledání nového uplatnění.

Pokud má v závěru rozhovoru hodnotit realizaci a okolnosti svého propuštění, není příliš sdílný: „Neumím to srovnat, stalo se mi to poprvé, netuším, co mohla firma udělat lépe nebo hůře. Kladně hodnotím výši odstupného, které mě zachránilo před existenční nouzí. Přesto jsem si myslel, že novou práci najdu mnohem dříve a jsem rád, že to je za námi. Ten půlrok bez práce byl hrozný a nikomu bych to nepřál. Zvládl jsem to jen díky podpoře rodiny a myslím, že i díky tomu, že jsem to nevzdával a vzal jsem i práci, která nebyla úplně podle mých představ, ale bral jsem to pragmaticky jako řešení dané situace.“

5.2 Případová studie propouštění pracovníků B

Martin Dvořák (i jméno tohoto respondenta bylo pro účel diplomové práce změněno) se v rámci své profesní kariéry ocitl v podobné situaci jako respondent v případové studii A. Jeho zaměstnavatelem byla jedna z předních bankovních institucí na českém trhu, která byla zároveň součástí mezinárodně působící finanční skupiny. Pan Dvořák působil ve společnosti 5 let v roli interního auditora se zaměřením na oblast účetnictví. Vystudoval ekonomický obor a ve své profesní dráze se nejdříve profiloval jako finanční analytik v nadnárodní výrobní společnosti, má zkušenosti také s podnikáním v oboru distribuce softwarových řešení pro firemní účetnictví a několik let působil v poradenské společnosti,

kteřá se zabývala daňovým poradenstvím. Respondentovi je 41 let, je svobodný a bezdětný.

O propouštění pracovníků se u zaměstnavatele pana Dvořáka hovořilo neformálně již delší dobu, žádné výraznější kroky však v rámci snižování stavu pracovníků nebyly patrné. Protože působil respondent v roli interního auditora a sledoval také situaci na bankovním a ekonomickém trhu, očekával, že dříve nebo později se zpráva o propouštění ve společnosti objeví i formálně, tak, jak tomu v posledních měsících bylo i u nejvýznamnějších konkurentů společnosti, kteří ohlásili celkové propouštění v řádech jednotek a místy až desítky procent z celkového počtu zaměstnanců. V souvislosti s těmito informacemi rostlo napětí a obavy z možného propouštění i u respondentova zaměstnavatele. Na úseku interního auditu se vedení oddělení setkávalo na schůzkách se zástupci personálního oddělení, což byl pro některé zaměstnance dle vyjádření respondenta „jasný signál, že se něco děje.“ Jednoho dne se od blízké kolegyně velmi emocionální cestou dozvěděl informaci, že ji byla právě předána výpověď a že „... to pravděpodobně čeká i další z nás.“ Kolegyně byla touto informací zdrcena, pan Dvořák se však považuje za člověka, který i v kritických situacích zachovává chladnou hlavu. Oddělení na interním auditu se specializací na účetnictví, ve kterém působil, se skládalo ze 4 pracovníků a rozhodnutím vedení oddělení v rámci úsporných opatření byl tento počet redukován na 3 pracovníky. Pan Dvořák byl pozván na schůzku ke svému nadřízenému, kde mu za přítomnosti zástupkyně personálního oddělení byla předána výpověď společně s informací, že jeho pracovní poměr bude končit na konci měsíce a následující dva měsíce bude veden na tzv. překážkách na straně zaměstnavatele (s náhradou mzdy) a nebude muset docházet do zaměstnání. Dle respondenta se rozhovor nesl v profesionální rovině, díky informacím od kolegů se již na možnost propuštění připravoval: „Tušil jsem, že by mohla přijít řada na mě, i z toho důvodu, že jsem v poslední době nebyl v práci příliš spokojený a dával jsem to najevo i svému nadřízenému. Nesouhlasil jsem s některými jeho postupy a i z toho důvodu mezi námi vznikalo napětí. Zprávu o propuštění jsem vlastně částečně bral jako novou výzvu. Nejsem ženatý, nemám děti a díky úspěšnému podnikání mých rodičů mi nehrozila ani finanční nejistota.“ Pan Dvořák si po odchodu z práce naplánoval společně s partnerkou dvoutýdenní dovolenou, aby si dle vlastních slov „srovnal myšlenky a promyslel si, čemu se chce dál věnovat.“ Necítil obavy z budoucnosti ani úzkost, byl si

jistý, že jeho zkušenosti budou jistě pro jiného zaměstnavatele atraktivní. „Sebevědomí mě neopouštělo, věděl jsem, že se užívám a variantou byla také práce v otcově firmě.“ Po návratu z dovolené se pan Dvořák účastnil několika výběrových řízení a k potvrzení vlastních slov dostal v řádu několika týdnů po náročném, několika kol trvajícím výběrovém řízení nabídku od společnosti, která je poskytovatelem externích auditních služeb a na trhu poradenských služeb zastává jednu z vedoucích pozic: „Nabídka byla pro mě velmi atraktivní i vzhledem k výši mzdy, která byla o několik desítek procent vyšší než u původního zaměstnavatele. Do dvou měsíců od odchodu z banky jsem nastoupil do nové firmy, zůstalo mi i odstupné ve výši trojnásobku mé hrubé měsíční mzdy, takže jsem na propuštění vlastně vydělal a na novou práci a na novou výzvu jsem se velmi těšil.“

V rámci hodnocení průběhů propouštění pan Dvořák velmi oceňuje přístup personálního oddělení, který považoval za velmi profesionální, jednání bylo na vysoké úrovni. Zástupkyně personálního oddělení mu poskytla brožuru pro odcházející zaměstnance a doplnila všechny informace organizačně-administrativního charakteru, které byly s odchodem spojeny a mohl se na ni kdykoliv obrátit. Vzhledem ke své ekonomické situaci a především faktu, že si obratem našel nové zaměstnání, vnímá pan Dvořák zpětně své propuštění jako jeden z pozitivních momentů své kariéry. U nového zaměstnavatele působí již rok, je spokojený s náplní práce i pracovním kolektivem a o změně práce neuvažuje.

5.3 Vyhodnocení případových studií propouštění pracovníků

Kvalitativní data nemají strukturovanou podobu, což komplikuje jejich vyhodnocení (Hendl, 2008, s. 223). Rozhovory s respondenty byly nahrávány, jejich doslovný přepis však po dohodě s dotazovanými nebude zveřejněn. Ve vyhodnocení případových studií se snažím o nalezení určitého smyslu a souvislostí mezi shromážděnými údaji. V případě hledání závěrů posouzením dat jako celku, doporučuje Hendl (2008, s. 226) tzv. *holistickou analýzu*, která neusiluje o rozbití nashromážděných dat na jednotlivé části, naopak hledá závěry jejich komplexním posouzením.

V rámci hledání podobností mezi případovými studii si lze všimnout několika zásadních momentů. Přestože jsou oba muži ve srovnatelném věku (45 a 41 let), jejich osobní a rodinná situace je odlišná. Respondent A je otcem a živitelem rodiny a přirozeně tak má na jeho vnímání ztráty práce vliv významná míra zodpovědnosti za materiální zajištění své

rodiny. Ztráta práce se jej dotýká především v tomto ohledu a způsobuje i zřetelný pokles sebevědomí a vlastního sebehodnocení. Ztráta práce jakožto zdroje obživy pro něj znamená výraznou komplikaci, která v důsledku ohrožuje existenci jeho samotného i jeho nejbližších. Významnou sociální oporu představuje v tomto případě manželka, a jak sám respondent přiznává, její podpora pro něj při zvládnání složité situace hrála zásadní roli. Naproti tomu Respondent B je svobodný, bezdětný a finančně zajištěný díky zázemí rodičů a nespatřujeme u něj tedy pocity selhání v roli živitele rodiny, protože ji nezastává. Při vyprávění o ztrátě práce jsem u něj nezaznamenala ani náznaky ztráty sebevědomí, což přisuzuji především materiální jistotě a nezlomné důvěře ve vlastní schopnosti. Otázka věku se v případových studiích objevila pouze u pana Nováka, který se obával své vlastní zaměstnatelnosti právě z důvodu věkové diskriminace, naproti tomu se pan Dvořák, ač pouze o 4 roky mladší, považoval za člověka na vrcholu svých pracovních sil a o věku se nezmiňoval. Obě situace lze srovnat i v rámci vzdělání respondentů (vysokoškolské) a mzdového ohodnocení, které se u obou pohybovalo v hladině okolo 40-45 000 Kč hrubé měsíční mzdy. Respondent A získal v novém zaměstnání nižší mzdu, Respondent B naopak vyšší, přičemž i tato okolnost mohla vést k jeho celkové spokojenosti s výsledkem dané situace. Jako zásadní moment v těchto případových studiích však spatřuji celkovou dobu trvání nezaměstnanosti u jednotlivých respondentů. Respondent A byl jako živitel rodiny nezaměstnaný po dobu 6 měsíců a začínali se na něm zřetelně projevovat dopady propouštění, kterými se blíže zabývám v kapitole 3.4.3 Dopady propouštění z hlediska jednotlivce. Jako zřejmý konstatuji pokles jeho sebedůvěry, frustraci při neúspěšném hledání nového zaměstnání, narušení struktury běžného dne a v jisté fázi i tendenci k sociální izolaci. Myslím si, že i jeho pochybnosti o své osobě, pocit bezcennosti až bezvýchodnosti mu ubíraly síly a naděje na úspěch při hledání nové práce. Naopak Respondent B nastoupil po několika týdnech do nového zaměstnání a období nezaměstnanosti se mu tímto vyhnulo: „Věřil jsem ve svůj úspěch a byl jsem ve správný čas na správném místě.“ Změnu zaměstnavatele vnímá jako příležitost pro posun v kariéře. Zajímavým momentem pro práci personalisty je i přístup zástupců personálních oddělení v jednotlivých případových studiích. V případové studii A Respondent téměř nevnímal roli personalisty a nemohl ji tak ani hodnotit, kladně však hodnotil nadstandardní odstupné, které mu bylo personalistou komunikováno. Respondent B vnímal ve své situaci roli

zástupkyně personálního oddělení poměrně pozitivně, oceňoval její přístup a možnost obracet se na ni s konkrétními dotazy.

Na základě získané zkušenosti z případových studií bych se ve své další akademické činnosti ráda věnovala výzkumům (kvantitativním i kvalitativním), které mohou prohloubit poznatky týkající se propouštění pracovníků, jeho realizace a bezprostředních dopadů. Výstupy z provedených případových studií nemohou být reprezentativní, mohou však bezesporu ilustrovat, jak propouštění vnímají propouštění zaměstnanci a také částečně jeho způsob realizace u jednotlivých zaměstnavatelů. Lze konstatovat, že do jisté míry v rámci mé diplomové práce slouží k interpretaci reálné skutečnosti propouštění u zástupců zaměstnavatelů.

6 Závěr

Aktuálnost tématu propouštění lze bezprostředně vnímat v rámci souvislostí současné ekonomické reality. Díky neustálému vědeckému a technologickému pokroku dochází k postupné automatizaci a elektronizaci v mnoha sférách života člověka. Profesionální dráha jednotlivce se proměňuje, společně s měnícími se způsoby práce. Vývoj nových technologií způsobuje, že lidé v organizacích jsou postupně nahrazováni stroji. V extrémním pohledu však ve společnosti s vysokou mírou nezaměstnanosti klesá kupní síla obyvatelstva, které bez vlastních příjmů nemůže nakupovat produkty, které byly vyrobeny zmíněnými stroji, čímž opět může dojít ke zpomalení ekonomiky, které je zároveň důvodem k dalšímu snižování nákladů a propouštění ve firmách. Tento pohled je bezesporu krajní variantou vnímání celé problematiky, ale může napomoci ve zdůraznění významu propouštění pracovníků a dynamických změn na současném trhu práce.

Ve své diplomové práci analyzuji proces propouštění pracovníků ve všech jeho aspektech a z pohledů příslušných účastníků, a to na úrovni státu, organizace i jednotlivce. Práce identifikuje negativní dopady propouštění a nabízí nástroje, pomocí kterých lze tento proces efektivně realizovat. Doporučuje konkrétní kroky již od momentu plánování lidských zdrojů, nabízí vhodné metody, které lze v rámci propouštění pracovníků použít, přičemž je kriticky vyhodnocuje a zároveň shrnuje legislativní základ pro realizaci propouštění. Nad povinný rámec zákona staví etickou rovinu, kde upozorňuje na konkrétní rizika a definuje, které jednání je etické. Tato oblast úzce souvisí s tématem společenské odpovědnosti organizací a podnikatelskou etikou, kde práce blíže specifikuje vhodný přístup organizace k propouštění pracovníků ve smyslu zachování svého „dobrého jména“ v roli zaměstnavatele.

Pro zmírnění traumat propouštění z pohledu organizace a jednotlivce je nejen pro personalisty nezbytně nutné proces propouštění znát, ovládat jeho náležitosti a podstatu. Při řešení této problematiky jsem dospěla k názoru, že propouštění pracovníků je komplexním tématem, obsahujícím v sobě otázku psychologickou i sociální, právní i administrativní, etickou i společenskou. Všechny tyto roviny ve své práci reflektuji a hledám mezi nimi souvislosti.

Protože samotné uskutečnění sdělení o propouštění je nepochybně lidsky nepříjemnou situací i pro toho, kdo zprávu sděluje, identifikuji ve své diplomové práci konkrétní techniky a možnosti, jak realizovat propouštěcí rozhovor, na která rizika je potřeba se připravit a jak sdělit zprávu pokud možno co nejšetrněji. V této souvislosti definuji roli vedoucích pracovníků a personalistů a nabízím doporučení pro efektivní realizaci propouštění v rámci jejich kompetencí.

Významnější prostor věnuji organizaci a pracovníkům, kteří v ní po propouštění dále pracují a jejichž úkolem je zajistit další efektivní a úspěšné fungování organizace a dosahování výsledků. Česká odborná literatura se tomuto konkrétnímu tématu věnuje pouze okrajově, proto jsem využila cizojazyčné zdroje a autory, kteří se věnovali výzkumům týkajících se problematiky zůstávajících pracovníků v organizaci po propouštění a které prokázaly poměrně neúprosný negativní vliv na pracovní výkon těchto pracovníků. Na základě tohoto poznání jsem dospěla k názoru, že organizace se v rámci realizace propouštění musí důkladně věnovat nabízení pomoci pro propouštěné pracovníky, ale současně musí reagovat i na potřeby pracovníků, kteří v organizaci zůstávají, neboť ti jsou po absolvování změn základem lidského kapitálu organizace.

Z hlediska eliminace negativních dopadů propouštění na pracovníky práce uvažuje nad outplacementem jakožto hlavním nástrojem, který může organizace odcházejícím pracovníkům nabídnout. Zaměřuje se na důvody, proč outplacementový program realizovat, v jaké podobě a jaké jsou jeho konkrétní přínosy pro pracovníky i organizaci. Mimo jeho základní účel vnímám outplacement také jako formu komunikace organizace s vnějším prostředím, a definuji momenty investiční výnosnosti jeho realizace. Ve své práci se věnuji také formám realizace propouštění pracovníků v praxi a identifikuji dopady, které má ztráta práce na život jednotlivce a jeho bezprostřední okolí a to konkrétně ve dvou případových studiích, jejichž účelem je názorně ilustrovat předloženou teoretickou analýzu. Výsledky těchto případových studií potvrzují teoretické poznatky autorů odborných publikací zabývajících se otázkou následků ztráty zaměstnání pro život člověka.

Cílem práce byla analýza procesu propouštění pracovníků v organizaci z pohledu všech jeho účastníků, identifikace negativních dopadů na pracovníky i na organizaci a nalezení vhodných opatření a doporučení ke zmírnění těchto dopadů. Na základě výše zmíněné

sumarizace poznatků a závěrů pevně věřím, že práce svůj cíl splnila. Jako možný návazný krok na tuto práci navrhuji provedení empirického šetření, které by potvrdilo závěry zahraničních odborníků především v oblasti práce s jednotlivci, kteří v organizaci zůstávají zaměstnání po propouštění a kteří vykazují negativní změny v pracovním výkonu. Výzkum formou empirického šetření navrhuji i v souvislosti s hledáním a zobecněním konkrétních přístupů a opatření, která se vedoucím pracovníkům i personalistům v praxi osvědčují pro práci s touto skupinou zaměstnanců. Osobně se ztotožňuji s názory odborníků citovaných v této diplomové práci, týkajícími se úvah nad profesní dráhou člověka v aktuálních podmínkách společnosti. Stále méně ve svém okolí spatřuji jedince, kteří by trávili celou svou profesní kariéru jednoho či dvou zaměstnavatelů. Tyto změny ve vnímání práce jsou důkazem toho, že v dnešní době je nezbytné být připraven na skutečnost, že se člověka propouštění dotkne, ať už v kterékoli roli. Pokud stojí jedinec tváří v tvář reálné hrozbě či potvrzené skutečnosti spojené se ztrátou zaměstnání, záleží pouze na něm, jak je na tuto změnu a nepříjemnou situaci připraven a jak s ní dokáže naložit. Důležité je si také uvědomit, že konec je zároveň vždy začátkem něčeho nového.

7 Soupis bibliografických citací

Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2012 [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2002, roč. 75, č. 1, s. 1-13. ISSN 09631798.

ASIRVATHAM, Sandy. Finding the Exit. *Chronicle of Philanthropy*. 2009, roč. 21, č. 17, s. 18-18. ISSN 1040676X.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vest rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 133 s. Management. ISBN 978-80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 158 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4323-3.

BLÁHA, Jiří a DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

BOYLE, Charles. Outplacement: a different solution. *Lawyer*. 2005, roč. 19, č. 18, s. 29-29. ISSN 09537902.

BRODSKÝ, Zdeněk a kol. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 44 s. Vědecké spisy FES = Research report; I/2005. ISBN 80-7194-729-6.

BROWN, Marshall A. Take charge of your career. *T+D*. 2008, roč. 62, č. 6, s. 84-85. American Society of Training and Development. ISSN 15357740.

BUDROS, Art. Causes of Early and Later Organizational Adoption: The Case of Corporate Downsizing. *Sociological Inquiry*. 2004, roč. 74, č. 3, s. 355-380. ISSN 00380245. DOI: 10.1111/j.1475-682X.2004.00096.x.

- BUCHTOVÁ, Božena a kol. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002. 236 s. Psyché. ISBN 80-247-9006-8.
- BUCHTOVÁ, Božena a KULHAVÝ, Viktor. *Psychologie v obchodní činnosti firmy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2006. 100 s. ISBN 80-210-4061-0.
- BUCHTOVÁ, Božena, ŠMAJS, Josef a BOLELOUCKÝ, Zdeněk. *Nezaměstnanost*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. 187 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4282-3.
- COLE, Gerald. *Management Theory and Practice*. 6th ed. London: Thomson, 2004, 481 s. ISBN 9781844800889.
- ČERNOCKÝ, Karel. *Práce úděl člověka: psychologie práce*. 1. vyd. Olomouc: Velehrad, 1947. 92 s.
- DELOITTE LEGAL. *International Dismissal Survey* [online]. Belgium: Laga, 2012 [cit. 2013-03-29]. [Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Surveys/2013/en_InternationalDismissalSurvey_ENG.PDF](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Surveys/2013/en_InternationalDismissalSurvey_ENG.PDF).
- DELOITTE. *Managing talent in a turbulent economy: Navigating a course through rough waters* [online]. 2009 [cit. 2012-10-30]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_C_ManagingTalentinaTurbulentEconomy_April09.pdf.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Svět práce a kvalita života: vliv změn světa práce na kvalitu života: výzkumný projekt v rámci programu Moderní společnost a její proměny*. Vyd. 1. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 115 s. ISBN 80-86973-08-5.
- FETTER, Richard W. *Propouštění ze zaměstnání: rozvazování pracovního poměru pro nadbytečnost a z jiných organizačních důvodů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2010. 106 s. Právo. ISBN 978-80-7418-088-0.
- FILIPOVÁ, Štěpánka. Bez práce je osm procent lidí (tisková zpráva MPSV). *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/15004/TZ_090413a2.pdf.
- FRAZEE, Valerie. What happens a year or more after the jobs have been cut?. *Workforce*. 1997, roč. 76, č. 3, s. 21-21. ISSN 10928332.
- FREUD, Sigmund. *Nespokojenost v kultuře*. In FREUD, Sigmund. *O člověku a kultuře*. 1. vyd. v tomto uspor. Praha: Odeon, 1990. s. 316–380. ISBN: 80-207-0109-5.

- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- GREENGARD, S. *HR's Role in an Effective Downsizing*. *Personnel Journal*, 1993, vol. 72, no. 11. pp. 68-68 ProQuest Central. ISSN 00315745.
- GRUBLOVÁ, Eva a PITRA, Zbyněk. *Sociálně-psychologické aspekty managementu inovací*. 1. vyd. Brno [i.e. Olomouc]: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 225 s. ISBN 978-80-87240-49-6.
- HARRICK, Edward J., Max HANSEL a Robert E. SCHUTZIUS. *Outplacement Training: Process, Content and Attitudes*. *Training & Development Journal*. 1982, roč. 36, č. 2, s. 78-84. ISSN 00410861.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HAVLOVÁ, Jitka. *Profesní dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 148 s. ISBN 80-7184-220-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HERCÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací v kontextu komplexní podnikové integrace = Corporate social responsibility in context of complex company integration: teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. 35 s. ISBN 978-80-7454-068-4.
- HOLLAND, Robert J. 7 tips to better communicate a layoff. *HR Communication* [online]. 2012[cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://hrcommunication.com/Main/Articles/7368.aspx#>
- HOPKINS, Sharon M. a Bart L. WEATHINGTON. *The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization*. *Journal of Psychology*. 2006, roč. 140, č. 5, s. 477-498. ISSN 00223980.
- HOSKOVCOVÁ, Simona. *Psychosociální intervence*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 184 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-1626-1.
- HUBINKOVÁ, Zuzana a kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. 277 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1593-3.

CHALLENGER, John A. Return on investment of high-quality outplacement programs. *Economic Perspectives*. 2005, roč. 29, č. 2, s. 86-93. ISSN 1048115X.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0.

KÁRNÍKOVÁ, Jitka. *Etika v podnikání a řídicí práci*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 136 s. ISBN 80-7079-524-7.

KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005. 263 s. ISBN 80-200-1307-5.

KIVIMÄKI, Mika, Jussi VAHTERA, Jaana PENTTI a Jane FERRIE. Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *British Medical Journal* [online]. 2000 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC27336/>.

KLEIN, Hans-Michael a KRESSE, Albrecht. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 185 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Petr. Správa na úseku zaměstnanosti. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2008 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/sprava-na-useku-zamestnanosti.aspx>.

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

KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

LEWIS, Doug. After THE Layoff. *Computerworld*. 2004, roč. 38, č. 45, s. 56-56. ISSN 00104841.

Manpower Index trhu práce: Začíná sezóna, ale vyhlídky zaměstnavatelů jsou přesto velmi opatrné. *Manpower* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.manpower.cz/index-trhu-prace.php>

- MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. 172 s. Studijní texty; sv. 6. ISBN 80-86429-08-3.
- MATISOVÁ, Michaela. *Outplacement*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení, 2008. Vedoucí práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D. [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://ckis.cuni.cz/>
- MATOUŠEK, Oldřich, ed., KODYMOVÁ, Pavla, ed. a KOLÁČKOVÁ, Jana, ed. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. 351 s. ISBN 978-80-7367-818-0.
- MAYTON, Shirley M. Survivor Coping. *OD Practitioner*. 2011, roč. 43, č. 1, s. 42-47. ISSN 10862609.
- MCLEOD-ROBERTS, Luke. Alternative endings. *Lawyer*. 2008, roč. 22, č. 48, s. 16-17. ISSN 09537902.
- MCLOUGHLIN, Caven S., William S. FRIEDSON a Joseph N. MURRAY. Personality Profiles of Recently Terminated Executives. *Personnel & Guidance Journal*. 1983, roč. 62, č. 4, s. 226-229. ISSN 00315737.
- MELYMUKA, Kathleen. Layoff Survivors. *Computerworld*. 2003, roč. 37, č. 23, s. 26-27. ISSN 00104841.
- MERTON, Robert King. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 276 s. Most; sv. 1. ISBN 978-80-86429-70-0.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NOER, David. Six crucial leadership competencies for an era of downsizing. *Leader to Leader*. 2010, roč. 2010, č. 56, s. 8-11. ISSN 10878149.
- NOVOTNÝ, Radovan. Ztráta zaměstnání: Životní výzva, nebo neštěstí?. Investujeme.cz [online]. 2009 [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/ztrata-zamestnani-zivotni-vyzva-nebo-nestesti/>.

PITRA, Zbyněk. *Překonání následků krize vyžaduje aplikaci nového modelu podnikání*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2011. 60 s. ISBN 978-80-87240-92-2.

PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. 295 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-7357-372-0.

Plán pro zaměstnanost má 7 bodů za 7 miliard korun. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14864/TZ_150313.pdf.

PODRAZKÁ, Dita a Lucie HELEŠICOVÁ. Propouštění : Čas i Peníze. *Ekonom* [online]. 2009 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: https://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/publications/technical-articles/66f12bbe462210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm.

QUICK, James Campbell, ed., GOWING, Marilyn K., ed. a KRAFT, John D., ed. *The new organizational reality: downsizing, restructuring, and revitalization*. 2nd print. Washington: American Psychological Association, 1998. 278 p. ISBN 1-55798-462-X.

RADVAN, Eduard a VAVŘÍK, Michal. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.

Reformy MPSV: Právní předpisy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2012 [cit. 2013-01-31]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/45>.

REICHEL, Jiří. *Úvod do sociálního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2010. 202 s. Edice celoživotního vzdělávání; sv. 31. ISBN 978-80-904426-3-4.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.

RIEGEL, Karel a JANOUŠEK, Jaromír. *Etika a psychologie v podnikání*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006. 117 s. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica. Monographia, 163. ISBN 80-246-1118-X.

ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-45-8.

RUSSELL-JONES, Neil. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí: analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006. 110 s. Management do kapsy; 8. ISBN 80-7367-142-5.

RŮŽKOVÁ, Jitka Eva. *Nezaměstnanost*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2011. Vedoucí práce PhDr. Ivan Slaměník, CSc. 178 s. [cit. 2012-10-27]. Dostupné z: <http://ckis.cuni.cz/>.

SCHARLAU, Christine. *Techniky vedení rozhovoru: zdokonalte své komunikační dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 205 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2234-4.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s. Malá moderní encyklopedie; Sv. 68.

STRÁNSKÝ, Jaroslav. *Pracovně právní rukověť personalisty: podle právního stavu ke dni 1. ledna 2011*. 1. vyd. Třinec: RESK, 2011. 351 s. ISBN 978-80-904324-3-7.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 114 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-094-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Vyd. 1. Praha: VOX, 2004. iv, 122 s. Management. ISBN 80-86324-43-5.

ŠEFČÍK, Vladimír, TOMEK, Miroslav a HRUŠKA, Miroslav. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda a kol. *Krizová intervence pro praxi*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 195 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2624-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠTIKAR, Jiří et al. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTIKAR, Jiří et al. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí = Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

TUDEV, Oyungerel. *Corporate social responsibility and human resource policy as a competitive advantage of the firm = Společenská odpovědnost a politika řízení lidských zdrojů jako konkurenční výhoda firmy: doctoral thesis summary*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2012. 29 s. ISBN 978-80-7454-177-3.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. Management. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Vyd. 4., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2008. 870 s. ISBN 978-80-7367-414-4.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VLČEK, Josef a kol. *Ekonomie a ekonomika*. 3. vyd. Praha: ASPI, 2005. 559 s. ISBN 80-7357-103-X.

Všeobecná deklarace lidských práv [online]. Praha: Informační centrum OSN v Praze [cit. 2012-11-09]. Dostupné z : <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>.

VYSOKAJOVÁ, Margerita et al. *Zákoník práce: komentář*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 741 s. Komentáře Wolters Kluwer. Kodex. ISBN 978-80-7357-723-0.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

WEST, Anna. Easing the pain. *Lawyer*. 2003, roč. 17, č. 25, E5. ISSN 09537902.

WESTABY, James D. The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*. 2004, roč. 41, č. 1, s. 19-28. ISSN 00220787.

Zákoník práce. In: *ZÁKON č. 262/2006 Sb. MPSV*, 2006. Aktualizace 4.6.2013 [cit. 2013-06-13]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2

8 Seznam příloh

Příloha A – Přehled propouštění u významných zaměstnavatelů v ČR od r. 2012 (monitoring tisku)

Období	Společnost	Sektor	Míra propouštění	Zdroj
4/2013	PricewaterhouseCoopers	poradenství	3%	idnes.cz
4/2013	Litvínovská uhelná	těžební	15%	ct24.cz
3/2013	Česká spořitelna	bankovníctví	7%	idnes.cz
3/2013	Eaton	elektrotechnický	10%	ihned.cz
12/2012	ING	pojišťovnictví	15%	idnes.cz
12/2012	ČSOB	bankovníctví	6%	e15.cz
11/2012	Panasonic	elektrotechnický	40%	idnes.cz
11/2012	Telefónica	telekomunikace	10%	ihned.cz
11/2012	Česká pojišťovna	pojišťovnictví	15%	ihned.cz
9/2012	Nokia	elektrotechnický	40%	ihned.cz
8/2012	Siemens	strojírenský	10%	aktualne.cz
6/2012	TPCA	automobilový	10%	idnes.cz
6/2012	Skanska	stavební	10%	e15.cz
6/2012	Tesco	spotřební	10%	idnes.cz
6/2012	Bauhaus	spotřební	15%	ct24.cz
6/2012	ČD Cargo	logistika	20%	ihned.cz
5/2012	Hewlett-Packard	elektrotechnický	8%	e15.cz
4/2012	Český rozhlas	médiá	15%	ihned.cz
4/2012	VZP	zdravotnický	5%	lidovky.cz
2/2012	Strabag	stavební	10%	ceskapozice.cz

Příloha B – Příklad propouštěcího rozhovoru

Situace

Paní Anna pracuje ve výrobním závodě v účtárně. Firma ztratila důležité zákazníky, nemá dost práce a nemůže si dovolit držet všechny zaměstnance. Vedoucí finančního úseku Karel musí uvolnit jednu účetní ze tří. Bylo to těžké vybírání, všechny tři pracovnice byly téměř stejně hodnotné, nakonec se společně se svou zástupkyní rozhodl pro Annu. Zvažovali mnoho argumentů pro i proti, ale došli k názoru, že Anna je zabezpečená, protože má manžela s velmi slušným příjmem (zatímco jedna z účetních je samozivitelka se dvěma nezletilými dětmi), a je přece jen o něco méně výkonná než další kolegyně.

Záznam rozhovoru

Dobrý den, pojd' si sednout, Aničko.

Ahoj. Doufám, že mě nezveš, abys mě vyrazil, Karle. Po těch letech, co jsem tady odpracovala.

Bohužel. Musíme snížit stav pracovníků v účtárně ze tří na dvě osoby. Je to již druhé snižování na vašem oddělení a tentokrát jsi na řadě ty. Budeš uvolněna ke konci dubna. Je mi to líto, protože jsi opravdu u nás přes dvacet let a nikdy s tebou nebyly žádné problémy.

Nemyslela jsem, že půjde o mne. Když je to tak, tak proč mě chceš vyhodit? Proč jste vybrali zrovna mne, která jsem tam nejdéle? Mám maturitu jako ty ostatní. Jsem snad pomalá? Děláám chyby? Nebo se chovám škaredě k lidem? Proč právě já?

Ne, nic z toho není pravda. Nejsi pomalá ani neděláš chyby. Tvé jednání s lidmi bylo vždycky slušné. Ale my jsme prostě někoho uvolnit museli. Nemůžete tam být tři. Závod musí udržet produktivitu a jedinou cestou je dnes snižovat počty lidí, zejména v administrativě. Možná, že se to co nevidět bude týkat i mne.

Je to proto, že jsem nejstarší? Že dáváte přednost mladším? Kolikrát jsem tu byla do noci, když uzávěrka neseseděla. Když to bylo potřeba, chodila jsem pracovat i o víkend. Uvědomili jste si to, Karle?

Mně je to opravdu moc líto. Spolupracoval jsem s tebou rád a nerad tě pouštím. Musím ocenit tvou preciznost, odpovědnost a svědomitost. Také jsi dobře znala závod a máš spoustu zkušeností. I po odborné stránce sis vždycky věděla rady. Na chování vůči lidem si nemohu stěžovat. Je tě opravdu škoda. Na druhou stranu, nemusíš situaci brát tak tragicky. Přece jen jsou tu určité možnosti.

To by mě zajímalo jaké. Třeba že půjdu dělat k pásu? Tam budou ty mé znalosti a zkušenosti využity?

Nemusí to být právě na lince. I když i taková možnost tady je, je to lepší než sedět doma. U nás nejde o fyzicky náročnou práci, spíše o pečlivost a jemnost. Jsi rychlá, můžeš si taky vydělat víc, než jsi měla v účtárně. Časem bys mohla dělat předáka, to už je skoro vedoucí funkce. Tuto šanci jsi na dosavadním pracovišti neměla, nemohl jsem ti ani zvednout třídu.

Ale já jsem nákladová účetní. Mám na to kvalifikaci a praxi. Přece nebudu v padesáti začínat znova.

Víš, Aničko, taková je doba a všichni se musíme v něčem změnit. Pokud jde o tebe, přemýšlel jsem a našel jsem nějaké možnosti. Mohla bys pracovat na závodě v Brně. Ti mají práce dost a paní Vašková říká, že tam teď účetní potřebují. Pro tebe by to ale znamenalo dojíždění.

Já přece nebudu každý den jezdit za ty peníze skoro hodinu tam a hodinu zpátky. A víš, jak ten autobus jezdí.

Z naší obce dojíždí do Brna pracovat víc lidí. Třeba Rost'a Hebký nebo Milena Horvátová. Jezdí každý den autem a skládají se na to. Myslím, že mají v autě volné místo, a jistě budou rádi, že je zaplní. Jsou to příjemní lidé, s nimi se domluvit přece dá.

Takže ještě abych se doprošovala. Tak jako tak, je to na hodinu sem a hodinu zpátky. To už ani doma nic nestihnu. A co když bude uzávěrka? Mám spát pod mostem? Nebo jít pěšky?

I to se dá řešit. Ve výjimečných případech můžeš třeba přespat na podnikové ubytovně, teď ji opravili a je tam velmi kultivované prostředí. Našli bychom cestu, jak ti to uhradit.

Já rozhodně nechci nikam z naší obce dojíždět. Jsou s tím problémy. I tak trávím v práci tolik času, manželovi se to nelíbí. A chci se taky někdy věnovat vnučkám, dcera je na to sama.

Rozvaž si to. Další možností je rekvalifikace. Pokud by sis doplnila angličtinu a osvojila si základy řízení kvality, přijali by tě ve firmě FGH. Mohla bys tam dělat referentku na kvalitě. Je to dynamicky se rozvíjející firma a potřebují přesné a spolehlivé lidi, jak jsi ty. Autobus tam jezdí skoro pořád a netrvá to déle než půl hodiny.

Já už se na stará kolena anglicky učit nebudu. My jsme se učili rusky a to jsem stejně zapomněla.

Mohli bychom ti zaplatit intenzivní kurz, máme peníze na rekvalifikační program pro lidi, které uvolníme. Také po tři měsíce po uvolnění budeš ještě pobírat plný plat. Té doby bych využil a snažil bych se něčemu novému naučit. Jsou tu tak další možnosti rekvalifikací. Dám ti seznam kurzů, které ti zaplatíme.

Já půjdu do kurzu a pak stejně místo nenajdu. Na co mi to bude?

Nevíš, třeba začneš sama podnikat. Možná bys mohla dělat účetnictví nějakým firmám na živnostenský list. To je přece práce blížká tvému oboru, jenom si trochu doplnit legislativu. Zrovna u nás v Horní Lhotě je stolařská firma, která by potřebovala, aby jim někdo dělal účetnictví. zatím si to majitel dělal po práci sám jako amatér a už musel kvůli chybám platit pokuty. Pochopil, že potřebuje odborníka. A takových se v okolí najde jistě víc.

Já to znám, ty firmy. Budeš pro ně pracovat a peníze stejně uvidíš za pět let. Kdepak, já jsem příliš slušná ženská, já nemám na podnikání lokty.

Víš, Aničko, ono těch možností moc není. Snažil jsem se ti navrhnout něco, protože si myslím, že je tě opravdu škoda na to, abys seděla doma. Můžeš do výroby, můžeš jezdit do Brna, můžeš do FGH, můžeš zkusit podnikání. Já jsem toho víc nevymyslel. Ale ty jsi schopná a

pracovitá, možná budeš jednou ráda, že jsi našla jinou kariéru. Nejsi zase tak stará, já bych se toho na tvém místě nebál.

Já jenom nevím, proč mám odejít právě já. Tyto problémy bych vůbec nemusela řešit. Nezdá se mi to fér po těch letech. Myslela jsem si, že se mne dokážeš zastat.

Asi jsem na to malý pán. Tři lidi v účtárně neudržím, ať dělám, co dělám. Ale přece jen – rozmysli si to. to Brno zase není taková hrůza. Manželka dojížděla do Brna skoro deset let a nakonec byla ráda, že se taky někde z toho našeho Zapadákova podívala. Prober to doma s Ondřejem a přijď mi říci, jak ses rozhodla. Zašli bychom potom spolu na personální.

To bude pro Ondru novina! Sám toho má v práci dost. Cítím se mizerně, nemyslela jsem si, že to budu právě já. Ani se mi nechce domů.

Já ti věřím. Jenom se zastav za mnou, až se z toho trochu dostaneš, a nějaké řešení najdeme. Možná, že sami doma přijdete na další možnosti.

Komentář k pohovoru N1

Karel vede rozhovor dobře. Je vidět, že se upřímně snaží Anně pomoci, sám pro ni hledal možnosti zaměstnání. Zůstává vlídný, i když Anna někdy reaguje podrážděně. Za této situace je samozřejmě vlídnost na místě. Anna se snaží zjistit, proč právě ona má být uvolněna. Karel správně nesrovnává Annu s ostatními – to by nebylo morální a vedlo by to k nekonečným debatám, které nemají řešení. Anna je překvapena; i když na začátku prezentovala možnost svého uvolnění, nemyslela to vážně. Je šokována a reaguje negativně. Je méně flexibilní a není ochotna přistoupit na žádnou změnu. Nesnaží se situaci pochopit a Karlovi spíš oponuje, než aby se společně s ním pokoušela hledat nějaké řešení. Ve skutečnosti situaci Anna absolvovala ještě jeden pohovor s Karlem, kde se přiklonila k možnosti dojíždění do Brna. Zkoušela to dva měsíce, ale dojíždění jí nevyhovovalo. Nakonec jí manžel v manažerském postavení našel místo asistentky přes svého známého

Zdroj: Bělohávek, 2009, s. 132

Příloha C – Manpower Index trhu práce

Manpower Index trhu práce

Q2 / 2013

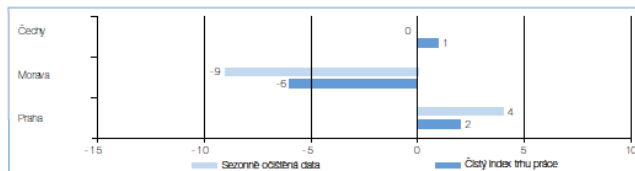
Resumé výsledků – Česká republika – 2. čtvrtletí 2013

Výsledky průzkumu Manpower Index trhu práce pro 2. čtvrtletí 2013 ukazují, že zaměstnavatelé jsou ve výhledech opatrní

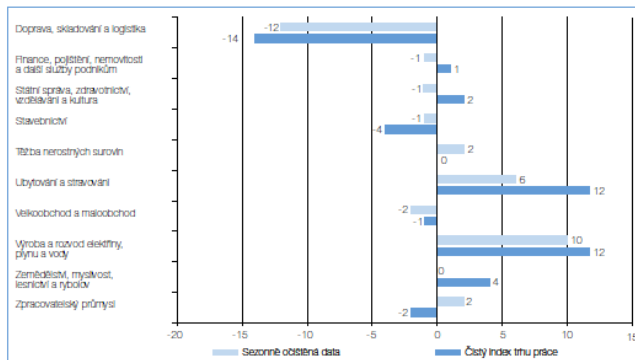
1 Česká republika – Zaměstnavatelé v České republice očekávají pro druhé čtvrtletí 2013 opatrné náborové prostředí. 5% zaměstnavatelů očekává nárůst počtu pracovních sil, 5% předpovídá snížení počtu pracovních sil a 90% zaměstnavatelů nepředpokládá žádné změny. Na základě těchto údajů vykazuje Čistý index trhu práce pro Českou republiku pro druhé čtvrtletí 2013 hodnotu 0%. V porovnání s předchozím čtvrtletím se Index zvýšil o 8 procentních bodů a v meziočím srovnání je Index silnější o 3 procentní body. Po provedení sezonního očištění dat za účelem odstranění dopadu sezonních výkyvů v náborových aktivitách je hodnota Indexu -1%. V porovnání s předchozím čtvrtletím, stejně jako ve srovnání se stejným obdobím minulého roku je Index o 3 procentní body silnější.

	Nárůst	Pokles	Neví	Beze změny	Čistý index trhu práce	Sezonně očištěná data
	%	%	%	%	%	%
2. čtvrtletí 2013	5	5	0	90	0	-1
1. čtvrtletí 2013	3	11	1	85	-8	-4
4. čtvrtletí 2012	5	5	3	87	0	0
3. čtvrtletí 2012	7	6	4	83	+1	-1
2. čtvrtletí 2012	6	9	1	84	-3	-4

2 Regionální porovnání v rámci ČR – Zaměstnavatelé v Praze očekávají pro druhé čtvrtletí 2013 mírné zvýšení počtu pracovních sil s hodnotou Čistého indexu trhu práce +2%. Naproti tomu zaměstnavatelé na Moravě předpovídají nepříznivé náborové prostředí s hodnotou Indexu -6%. V Čechách se očekává stagnující náborové prostředí, Index má zde hodnotu +1%.



3 Porovnání dle odvětví v rámci ČR – sezonně očištěná data – Zaměstnavatelé v pěti z 10 odvětví předpovídají pro nadcházející čtvrtletí nárůst počtu pracovních sil. Nejsilnější náborové aktivity hlásí odvětví Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody a Úbytování a stravování se shodným Indexem +12%. Negativní náborové plány očekávají zaměstnavatelé ve čtyřech odvětvích. Nejhorší situací na trhu práce hlásí Doprava, skladování a logistika s Indexem -14%.



4 Porovnání s předchozím čtvrtletím – V porovnání s předchozím čtvrtletím se Index zvýšil v sedmi z deseti odvětví. Největší nárůst o 19 procentních bodů zaznamenalo odvětví Úbytování a stravování a dále Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody o 15 procentních bodů. Nárůst o 10 procentních bodů hlásí Velkoobchod a maloobchod. Naproti tomu, zaměstnavatelé ve třech odvětvích očekávají útlumení náborových aktivit. Největší pokles Indexu o 5 procentních bodů hlásí Těžba nerostných surovin.

5 Mezinárodní porovnání – Z průzkumu vyplyvá přetrvávající nejistota zaměstnavatelů v celém světě. Hodnota Čistého indexu trhu práce má pro druhé čtvrtletí 2013 různou úroveň a vypadá to, že mnoho zaměstnavatelů vyčkává na jasné vyřešení evropské dluhové krize a na signály ozdravení globální ekonomiky, než se trhy práce ustálí a začnou se dále rozvíjet. Zaměstnavatelé ve více než dvou třetinách sledovaných trhů práce hlásí pro druhé čtvrtletí pozitivní náborové plány. Proti předchozímu čtvrtletí se Index zvýšil ve 21 sledovaných zemích a oblastech, avšak v 15 zemích je v různé míře nižší. Zaměstnavatelé v 25 zemích a oblastech předpovídají slabší Index v porovnání se stejným obdobím minulého roku. Z celosvětového hlediska je nejsilnější předpověď v Brazílii, Tchaj-wanu, Turecku a Indii. Naproti tomu, nejslabší náborové prostředí očekávají zaměstnavatelé v Itálii, Španělsku, Řecku a Nizozemí. Index ve Španělsku a Itálii odpovídá nejnižší dosažené hodnotě za dobu průzkumu.

Chcete vědět více? Navštivte naše internetové stránky www.manpower.cz, kde si můžete stáhnout tiskovou zprávu a kompletní výsledky průzkumu. Celkové výsledky ze všech zemí a také regionální a globální srovnání jsou k dispozici na www.manpowergroup.com/meos.

Manpower Česká republika, Karlovo náměstí 10/2097, 120 00 Praha 2
www.manpower.cz

Manpower Index ve zkratce

„Manpower Index trhu práce“ (Manpower Employment Outlook Survey) je kvartální průzkum sledující předpokládané trendy zaměstnavatelů v oblasti nábora zaměstnanců po celém světě.

Každé tři měsíce Manpower více než 66 000 zaměstnavatelů veřejného i soukromého sektoru ve 42 zemích a oblastech světa pokládá stejnou otázku:

„Jak očekáváte, že se změní celkový počet zaměstnanců ve vaší společnosti v následujícím čtvrtletí v porovnání s aktuálním čtvrtletím?“

Průzkum se stal nejvýznamnějším výhledovým ukazatelem perspektiv v zaměstnávání na světě.

Díky tomu, že je průzkum veden na základě osvědčené a jednotné metodiky, je považován za vysoce důvěryhodný – realizuje ho tým nezávislých odborníků a je prováděn na reprezentativním vzorku zaměstnavatelů, kteří nejsou vybíráni z klientů společnosti Manpower.

Čistý index trhu práce

„Čistý index trhu práce“ (Net Employment Outlook) je klíčový ukazatel pro výsledky Manpower Indexu. Hodnotu této veličiny získáme tak, že od procenta zaměstnavatelů, kteří předpokládají nárůst pracovních sil, odečteme procento zaměstnavatelů, kteří předpokládají naopak pokles počtu pracovních sil. Hodnota tohoto čistého rozdílu tedy může být kladná i záporná. Sezonně očištěná data eliminují dopad sezonních výkyvů v datech týkajících se náborových aktivit.

Za účelem přesnějších výsledků průzkumu je používáno tzv. sezonní očištění dat. Toto očištění umožňuje posuzovat data bez sezonních výkyvů v oblasti nábora pracovníků, které se běžně objevují každý rok ve stejnou dobu, a tím poskytnout přesnější data v příslušném období.