

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské prezenční studium

2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Vodičková

Outplacement - Restart pro Českolipsko, veřejná zakázka

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Eduard Entler, CSc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies

2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Lucie Vodičková

Outplacement - Restart pro Českolipsko, veřejná zakázka

Prague 2012

The Thesis Work Supervisor:

PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.3.2012

Lucie Vodičková

Poděkování

Chtěl(a) bych poděkovat Ph.Dr. Eduardovi Entlerovi, CSc., vedoucímu bakalářské práce, za cenné rady a metodické vedení a Ing. Martinovi Ježkovi, Country Managerovi společnosti Grafton Recruitment s.r.o., za konzultace a možnost čerpání informací z interní dokumentace společnosti.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou outplacementu a jeho praktickou realizací v projektu Restart pro Českolipsko. Teoretická část pojednává a outplacementu z hlediska jeho historického vývoje, popisuje procesy, formy a metody používané v souvislosti s outplacementem. Praktická část bakalářské práce vedle demonstrace projektu Restart pro Českolipsko je zaměřena na samostatný výzkum a jeho vyhodnocení. Prezentace výzkumné části je rozdělena do dvou segmentů s použitím metod kvalitativního výzkumu mezi novými zaměstnavateli propouštěných zaměstnanců a kvantitativního výzkumu mezi propouštěnými zaměstnanci. Cílem je ukázat praktický význam a přínos projektu pro dané cílové skupiny. Závěr práce je hodnocením outplacementového projektu z hlediska naplnění cílů a jeho význam pro region.

Klíčové pojmy

outplacement, recruitment, rekvalifikace, training, zaměstnavatel, zaměstnanec, dodavatel, zadavatel

Annotation

The bachelor thesis deals with outplacement and its practical implementation in the project Restart pro Českolipsko. The theoretical part discusses about historical development, describes the processes, forms and methods used in connection with outplacement. Practical part of thesis next to the demonstration of project Restart pro Českolipsko focuses on independent research and its evaluation. Presentation of the research is divided into two segments using qualitative research methods between the new employer redundancies and quantitative research among the dismissed employees. The aim is to show practical importance and benefits of the project for the target group . The conclusion is rated outplacement project in terms of objectives and its importance for the region.

Key words

Outplacement, recruitment, requalification, training, employer, employee, supplier, sponsor

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Co je outplacement.....	9
1.1 Charakteristika a pojmy spojené s outplacementem.....	10
2 Historie outplacementu	12
2.1 Historie outplacementu v České republice	14
2.2 Outplacement jako proces.....	14
2.2.1 Snižování počtu zaměstnanců	14
2.2.2 Psychologické důsledky ztráty zaměstnání	17
2.3 Fáze outplacementu	17
2.4 Metody outplacementu	19
2.5 Vyhodnocení outplacementu	21
2.6 Outsourcing.....	22
2.7 Personální agentury	22
PRAKTICKÁ ČÁST	24
3 Projekt Restart pro Českolipsko.....	24
3.1 Předmět a cíle projektu Restart pro Českolipsko.....	24
3.1.1 Realizace a administrace projektu.....	25
3.1.2 Monitoring a analýza trhu práce.....	27
3.1.3 Zapojení cílové skupiny – účastníků do projektu.....	28
3.1.4 Vstup zaměstnance do projektu, individuální projektový profil	29
3.1.5 Vzdělávání v oblastech pracovního práva, finanční gramotnosti a rozvoje osobnosti	30
3.1.6 Vzdělávání v klíčových měkkých dovednostech (soft skills) a IT znalostech....	32
3.1.7 Rekvalifikace.....	33
3.1.8 Zprostředkování zaměstnání	35
3.1.9 Doprovodná opatření.....	36
4 Popis kvalitativního výzkumu, zaměstnavatelé	37
4.1 Cíl výzkumu.....	37
4.2 Charakteristika výzkumného vzorku	38
4.3 Metody sběru dat	38

4.4	Sběr a zpracování údajů.....	39
4.5	Interpretace údajů	39
4.6	Shrnutí a doporučení.....	41
5	Popis kvantitativního výzkumu - zaměstnanci.....	42
5.1	Cíl a hypotézy výzkumu	42
5.2	Charakteristika výzkumného vzorku	43
5.3	Metody sběru dat	43
5.4	Sběr a zpracování údajů.....	44
5.5	Shrnutí a doporučení.....	53
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se věnuji problematice outplacementu a aktivitami s ním spojenými. Toto téma jsem si vybrala z důvodu osobní zainteresovanosti, kdy jsem měla možnost pozorovat průběh projektu Restart pro Českolipsko v době jeho trvání, nejen z pohledu svého, ale také z pohledu projektového manažera.

V první části práce se zabývám teoretickými hledisky outplacementu, jak by měl probíhat, co je jeho náplní a jaké služby by měl poskytovat. Zde se opírám o odbornou literaturu, která se problematikou outplacementu zabývá a teoreticky ho popisuje.

Praktickou část uvádím popisem projektu Restart pro Českolipsko, na kterém demonstuji uplatnění teoretické části v praxi. Prezentuji realizaci projektu z formální i neformální stránky, program a cíle outplacementu a informace s ním spojené. Východiskem jsou interní zdroje z dokumentace projektu společnosti Grafton Recruitment s.r.o., který byl dodavatelem služeb outplacementu. Podstatnou částí této kapitoly je výzkum, který prezentuje praktický význam projektových aktivit pro propouštěné zaměstnance a také jejich nové zaměstnavatele. S využitím kvantitativních metod prezentuji smysluplnost a praktický přínos outplacementu pro účastníky projektu a jejich reintegraci na trhu práce. Výsledky kvalitativního výzkumu popisují jak přínos spolupráce nových zaměstnavatelů s dodavatelem služeb i realizátorem projektu, tak i jejich zkušenost se zaměstnáváním propouštěných zaměstnanců.

Závěr práce je vyhodnocením outplacementu z hlediska realizátora i dodavatele služeb projektu Restart pro Českolipsko. Jeho přínos pro všechny zainteresované subjekty, zhodnocení výsledků a doporučení pro další společnosti, které vzhledem k objektivním skutečnostem a zákonitostem ekonomiky řeší a nebo budou řešit situaci spojenou s restrukturalizací společnosti a s tím spojené propouštění zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Co je outplacement

V českém jazyce zatím není žádný český ekvivalent, který by se používal na místo tohoto anglického výrazu. Pokud bychom tento výraz přeložili, jednalo by se doslova o „umístění vně“. V této původní podobě se začal uplatňovat v anglosaských zemích. Outplacementem se rozumí nejen uvolňování (propouštění zaměstnanců), ale také činnost s tím spojená, tj. například zajišťování pomoci v dalším uplatnění na trhu práce. Outplacement definuje M.Foot jako „*proces, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru*“¹

Definice dle Armstronga říká, že „*jde o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Outplacement pomáhá propuštěným vyrovnat se s duševním otřesem způsobeným propouštěním, jedná se o pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout.*“²

Dle Jiřího Stýbla znamená outplacement zaměstnanců: „*Velmi osobní servis, službu, jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování).*“³

Kociánová se o outplacementu vyjadřuje takto: „*Outplacement je poskytnutou podporou při zratě a hledání práce, je programem pomoci propuštěným pracovníkům, aby snáze našli novou práci.*“⁴

¹ Foot, M., Hook, C.: Personalistika. Překl. J.Bláha, A. Meteicicus, Z. Kaňáková, 1.vyd., Praha: Computer Press, 2002, str. 429.

² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů.1.vyd., Praha : Grada Publishing, 2002, str. 418.

³ Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement. 1.vyd., Praha : ASPI, a.s., 2005, str.53.

⁴ Kociánová, R.: Personální činnost a metody personální práce. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, str.196.

1.1 Charakteristika a pojmy spojené s outplacementem

Před samotným představením outplacementu je velice důležité seznámit se s pojmy, které jsou pro tuto problematiku charakteristické. Pravdou je, že personální agentury, popřípadě personální oddělení, které mají ve svém portfoliu outplacement, mají a používají své názvy pro činnosti spojené s outplacementem. Já se budu v následující kapitole věnovat klíčovým pojmům, které jsou pro moji práci důležité.

Outplacement

Tento pojem pochází z angličtiny a užívá se jako označení pro „*systematický program podpory a pomoci zaměstnancům, kteří jsou propuštěni z důvodu nadbytečnosti*.“⁵ Je patrné, jak z této definice, tak z definic v předcházející kapitole, že jde o proces zahrnující problematiku z více oblastí, které jsou součástí personální práce.

Proces zahrnuje pomoc pracovníkům, kteří jsou propuštěni z důvodu nadbytečnosti.

Propuštění z důvodu nadbytečnosti

Definice nadbytečnosti dle Koubka je : „*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*.“⁶ Snížování stavu zaměstnanců má tedy zasáhnout méně efektivní části firmy. Pokud je podnik nucen sáhnout právě k propouštění z nadbytečnosti, je možné situaci ulehčit zavedeným postupem.

Dle Armstronga by měl tento postup mít 3 cíle:

- „*Jednat s pracovníky tak spravedlivě a slušně, jak je to jen možné;*

⁵ Baštecká, B.; a kol.: Psychologická encyklopedie : aplikovaná psychologie, 1.vyd., Praha: Portál, 2009, str. 199.

⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky, 4.vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 246.

- *Snížit jejich útapy, jak je to jen možné;*
- *Zachovat schopnost managementu provozovat podnik efektivně*⁷

Je také velice nutné zvážit a detailně řešit a posuzovat potenciální důsledky každého připravovaného snižování stavu personálu. V tomto případě je potřeba, aby personální oddělení bylo schopno vybrat konkrétní zaměstnance. Tento výběr je ulehčen, pokud má podnik stanovenou strategii výběrů konkrétních zaměstnanců nebo pokud je zaveden hodnotící systém.

Po výběru následuje pomoc při výběru nového zaměstnání. Je potřeba, aby personalista dokázal odhalit možnosti, vloh a schopnosti zaměstnanců, které budou uplatňovat při výběru dalšího povolání. Nedílnou součástí je také to, aby byl personalista schopný orientovat se na současném trhu práce, protože se tyto trendy v průběhu let velice mění. Samozřejmě je také nutné znát region a jeho situaci při volbě nového zaměstnání.

Je také důležité, aby personalisté měli psychologické minimum, protože proces propuštění je pro zaměstnance velice frustrující. Příčinou největšího stresu ve firmách je nejistota, rychle se šířící (mnohdy neodpodstatněné) poplašné informace nenapomáhající klidné atmosféře. Proto je velice důležitá komunikace. Jak uvádí Buchotvá „*Nedobrovolné vyřazení práce z osobního života člověka má podle našich i zahraničních poznatků průkazné negativní sociální, psychologické i zdravotní důsledky*“⁸ Mnohdy dochází k tomu, že pro zjednodušení této činnosti je najmut externí, zkušený psycholog, který zaměstnancům pomáhá.

Konzultant

Jedná se o osobu, která je vzdělaná v oblasti psychologie, pracovního práva s dostatečnými zkušenostmi, která vede klienta v průběhu procesu outplacementu. Může být zaměstnancem společnosti, které se outplacement týká, ale v dnešní době jsou tyto osoby najímány z externích agentur, které jsou pro tuto práci speciálně vyškoleni.

⁷ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 417.

⁸ Buchotvá, B.: Nezaměstnanost: Psychologický, ekonomický a sociální problém. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str.76.

Dle Sehnalové : „Konzultanti jsou denně ve styku s managementem daného podniku i s jednotlivými zaměstnanci a plní dohodnuté úkoly naplánovaného programu podpory a péče o zaměstnance“⁹

Klient

Osoba, bývalý zaměstnanec zadavatele, je součástí outplacementového programu

Zadavatel

Podnik, který propuští své zaměstnance, tuto činnost může nechat realizovat externí personální agenturou.

Personální agentura

Podnik specializující se na poradenské činnosti v oblasti lidských zdrojů, ve svém portfoliu nabízí mimo jiné činnosti také poskytování outplacementu.

2 Historie outplacementu

Doba vzniku outplacementu je víceméně nejasná, ale první náznaky a metody byly uplatněny v období po 2.světové válce po roce 1945 v USA. V této době se vraceli vojáci a váleční veteráni zpět do svých vlastí. Vzhledem k tomu, že spousta z nich byla naverbována ještě před tím, než začali pracovat, popřípadě se věnovat nějaké vyšší školské činnosti, neměli žádné zkušenosti s prací a ani vzdělání. V tuto dobu bylo tedy hlavním cílem začlenit vojáky zpět do normální lidské činnosti a najít po válce práci, kterou by mohli vykonávat, s nahlédnutím k jejich aktuálnímu fyzickému i psychickému stavu. Leadrem tohoto projektu byl Bernard Haldane.¹⁰ Navrhnul program, který zahrnoval nejen hledání práce vojákům, ale také techniky rozhovoru při hledání práce nebo techniky náborového procesu. Součástí jeho procesu byl také počátek dalšího vzdělávání dospělých.

⁹ Sehnalová, A.: Elegantní způsob propuštění, Human Resources Management, 2006, č. 1, str.28.

¹⁰ <http://www.dependablestrenghts.org/about.htm>

Další důležitou osobností ve světě outplacementu je Thomas Hubbard, který se věnoval outplacementu a pracoval jako consulting manager ve firmě Thinc. Právě Thomas (Tom) Hubbard byl mezi prvními, kteří vyjádřili potřebu pomoci manažerům a vedoucím pracovníkům při zpětném začleňování na trh práce a vytvořil proces této činnosti.¹¹ Většího rozšíření dospěl outplacement až v pozdních 70.letech minulého století, kdy tato pomoc začala být poskytována i pracovníkům v pozicích středního a nižšího managementu.¹²

Další nárůst byl mezi roky 1973 – 75, kdy se ekonomická prosperita firem snižovala. Docházelo ke slučování podniků a k jejich uzavírání, tím pádem také ke snižování stavu zaměstnanců. Důležitým faktorem byla také modernizace výroby, kdy nové technologie nahrazovaly stávající pracovníky.¹³

Nárůst využívání outplacementových programů v 90.letech v USA je spjat dle Kirka¹⁴ s propuštěním, kterému se nevyhnuli skoro žádné větší společnosti. Příkladem může být IBM nebo General Motors. U tohoto propouštění se již nejednalo pouze o manažerské pozice, ale propouštění se táhlo napříč celým spektrem všech pracovních pozic. Uvědomění si potřeby outplacementu bylo také dle Kirka způsobeno dopady propouštění, hlavně díky předpokládaným žalobám ze strany propuštěných zaměstnanců.

Konkrétní důvody uváděné Kirkem jsou:

„Omezovat soudní pře

Podpořit morálku zůstávajících zaměstnanců

¹¹ Pickman, J.A.: The Complete Guide to Outplacement Counseling, New Jersey: Hillsdale, 1994, str.2.

¹² Pickman, J.A.: The complete guide to outplacement counselling, New Jersey : Hillsdale, 1994, str.2.

¹³ Sonnenfeld, J.: Managing Career system: Channeling the flow of Executive Carrer, Irwin: Illinois, 1984, str.336.

¹⁴ Kirk,J.J.: Putting Outplacement in its Place, Journal of Employment Counseling, 1994, Vol.31 Issue 1, str. 10.

Zlepšení image podniku jako pečující organizace ¹⁵

V dnešní době je ale vysoký nárůst outplacementu nejen v USA, ale i v Evropě. Tento nárůst je způsoben hospodářskou krizí, kdy byla nutnost tuto cestu propouštění začít praktikovat i v České republice.

2.1 Historie outplacementu v České republice

Podpora nezaměstnaných před 2. sv.válkou byla v podstatě v rukách německé sociální demokracie. Dle Buchotvé : „*Ten v realizaci ležel od roku 1925 na tzv. gentském systému.*“¹⁶ Tento plán byl postaven na to, že státní podpora bude rozdána odborově organizovanému zaměstnanci, který se oficiálně přihlásí jako nezaměstnaný, výše této podpory je na uvážení odborové organizace.

V období centrálně plánované ekonomiky, kdy nezaměstnanost oficiálně neexistovala, nedocházelo k výrazné fluktuaci či k hromadnému propouštění nebo rušení pracovních míst. V tomto období tedy outplacementu nebylo potřeba.

Dle Sehnalové je vývoj outplacementu u nás následující : „V České republice se objevují první projekty outplacementu koncem 90.let 20. Století. Outplacement patří k nejmladším službám v oblasti šíření lidských zdrojů. Nabídka této formy péče o zaměstnance se šíří ze soukromého sektoru a velkých nadnárodních podniků i do státních institucí i malých podniků.“¹⁷

2.2 Outplacement jako proces

2.2.1 Snižování počtu zaměstnanců

Propouštění zaměstnanců je jako celý proces součástí personální práce a personálního řízení podniku. Tím, kdo dá podnět k odchodu zaměstnanců bývá vedení

¹⁵ Kirk,J.J.: Putting Outplacement in its Place, Journal of Employment Counseling, 1994, Vol.31 Issue 1, str. 11.

¹⁶ Buchotvá, B. a kol.: Nezaněstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, str.45.

¹⁷ Baštecká, B. a kol.: Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie, 1.vyd. Praha: Portál, 2009, str.200.

podniku, obvykle se tak stává z ekonomických důvodů. Dle Bedrnové a Nového jsou příčiny propouštění tyto: „Příčinami uvolňování jsou inovace, změny nebo omezování výrobního programu, kolísání potřeb pracovníků v závislosti na odbytových potížích, mimopodnikové vlivy (zákony, normy), chybné personální plánování, důsledky periodického hodnocení nebo důsledek subjektivního rozhodnutí pracovníka.“¹⁸

Snižovat počty zaměstnanců lze více způsoby, v outplacementu je ovšem nejvíce typické propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Tento proces také nejvíce přitahuje pozornost z toho důvodu, protože se týká zaměstnanců, kteří se ničím neprovinili. Dle Koubka je třeba zdůraznit, že „při propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti není primární příčina v propouštěných pracovnících, v jejich schopnostech nebo pracovním výkonu, ale v tom, že organizace nepotřebuje práci, kterou oni dosud vykonávali, že nepotřebuje pracovní místo, které až dosud zastávali.“¹⁹

Dle Dvořákové by měl „plán snižování nadbytečnosti obsahovat celkový počet nadbytečných zaměstnanců, soupis přirozených odchodů a úbytků, odhad počtu nedobrovolně propuštěných, podmínky a služby nabízené odcházejícím zaměstnancům a časový harmonogram snižování počtu nadbytečných zaměstnanců.“²⁰

Pokud podnik dojde tedy k závěru, že je nutné propouštět zaměstnance, je nutné aby personální oddělení vytvořilo outplacementový program. Tento program je dle Stýbla : „ předložen k projednání do představenstva a dozorčí rady společnosti.“²¹

Pokud je tento plán schválen by měl být program předložen odborovým předákům, poté řediteli příslušného úřadu práce a nakonec by měl být tento projekt formou tiskové konference představen i široké odborné veřejnosti. Stýblo k tomuto takzvanému sociálnímu plánu dodává, že „obvykle by sociální plán měl být sestaven z několika programů, avšak minimálně ze tří. A to:

¹⁸ Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení, Praha: Management Press, 1998, str. 348.

¹⁹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 4.vyd. Praha : Management Press, 2007, str. 246.

²⁰ Dvořáková, Z. A kol. Management lidských zdrojů, Praha: C.H. Beck, 2007, str. 219.

²¹ Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, str.68.

- *program Odchodného*
- *program Profesního poradenství a rekvalifikace*
- *program pro Zaměstnance v předdůchodovém věku*²²

Proces propouštění má povahu selektivního, a nikoli plošného snižování počtu zaměstnanců. Snižování zaměstnanců by mělo probíhat tak, aby neohrozilo pověst zaměstnavatele jako organizace. Proto by mělo být využito co nejméně bolestivých metod.

Mezi méně konfliktní metody patří různé možnosti, například se může jednat o neobsazování pracovních pozic, která se uvolnila v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků nebo jejich rezignací. Tato místa by se měla snažit pokrýt ze zůstávajících pracovníků (z vnitřních zdrojů) například povýšením nebo převedením. Další řešení dle Koubka, které popisuje jako více konfliktní je: „*omezení rozsahu přesčasové práce, zavedení kratší pracovní doby, prověření potřeby krátkodobě zaměstnávaných pracovníků či omezení rozsahu prací zabezpečovaných z vnějších zdrojů (outsourcing)*“²³ Po vyčerpání těchto metod poté nastupují metody, které již bolestivé jsou a vyvolávají konflikty.

Do těchto metod spadají již zmiňované vynucené odchody pracovníků – propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Pokud k této metodě dojde, je nutné 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.

Dle Koubka se v současné době používají dvě metody výběru pracovníků určených k propuštění z důvodů nadbytečnosti:

1. *„metoda LIFO (Last in first out), tedy přednostní propuštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání a*
2. *metoda založená na výkonu pracovníků*“²⁴

²² Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, str.69.

²³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 4.vyd. Praha : Management Press, 2007, str. 247.

²⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 4.vyd. Praha : Management Press, 2007, str. 248.

2.2.2 Psychologické důsledky ztráty zaměstnání

Člověk má tři zásadní oblasti své existence : práci, rodinu a zdraví. Pokud jedna z těchto složek nefunguje, tak jak by měla, je člověk nestabilní a hůře se vyrovnává s problémy. Dle Wagnerové jsou: „*dva nejdůležitější psychologické důsledky nezaměstnanosti sociální stigmatizace a utrpení vzniklé z destrukce života jedince.*“²⁵ Ztrátou zaměstnání se u člověka prohlubuje pocit frustrace a deprivace. Prožívání této situace je velice intenzivní a to může vést k stresu a šoku ze ztráty zaměstnání. Práce má samozřejmě pro člověka také určitou funkci, mezi ty nezákladnější je možné zařadit například: zabezpečení prostředků na stravu a bydlení, strukturování času a řádu, sociální interakce, zdroj osobního statusu aj.

2.3 Fáze outplacementu

Díky tomu, že každá firma, která chce využít služby outplacementu, je jedinečná, tak je i velice mnoho rozličných metod, které jsou vytvořeny přímo pro společnost. Liší se tedy jak průbeh, tak i fáze.

Dle Hudečka²⁶ by koncepce outplacementu měla mít následující fáze:

1. Identifikování potřeb outplacementu, jeho rozsahu a časového rámce. Určení potřeby snižovat stavy zaměstnanců, určení pozic, kterých se propouštění bude týkat a počtu snižovaných zaměstnanců.
2. Plánování průběhu outplacementu a projednání rozsahu propouštění s klíčovými manažery a s odbory a další plánování interní a externí komunikace změny.
3. Samotná realizace outplacementu – poradenství pro management podniku, poradenství pro propuštěné zaměstnance

Dle Buchtové by měl probíhat takto: „ *Usoudí – li management, že je nutné propuštět, pak by tento proces měl být eticky přijatelný. Nezbytné je procedurálně celou*

²⁵ Wagnerová, I.: Psychologie práce a organizace, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str.102.

²⁶ Hudeček, M.: Outplacement, Business World, 2002, roč. 3, č. 5, str. 54.

akci promyslet – přesně a včas naplánovat, vysvětlit rozsah a důvod propouštění a teprve pak outplacementový program realizovat.“²⁷

Stýblo²⁸ rozčlenil fáze outplacementu na 5 fází a popisuje ve své knize ukázkový program outplacementu takto:

1. *Přípravná etapa* – tato etapa je nutná pro realizaci celého projektu. Úkolem v této etapě je vytvořit seznam uvolňovaných zaměstnanců, informování zaměstnanců o jejich nadbytečnosti a nabídka programu, který byl pro tuto akci vytvořen, uzavření dohody o ukončení pracovního poměru a zařazení do programu.
2. *První etapa* – vstup do programu, musí se tak stát do 3 dnů po ukončení pracovního poměru, registrace na úradu práce, kontakt s poradci, kteří účastníkovi stanoví další úkoly
3. *Druhá etapa* – poradenství účastníkovi, tato etapa je první až druhý měsíc účasti v programu, další profesní poradenství a možnosti rekvalifikací
4. *Třetí etapa* – rekvalifikace (2/3 – 7 měsíc účasti), rekvalifikační kurzy s teoretickou i praktickou částí
5. *Čtvrtá etapa* – vzhledávání zaměstnání – tato etapa probíhá po ukončení rekvalifikací, trvá maximálně do konce 12 měsíce účasti v programu

Dle Hook a Foot by proces outplacementu měl poskytovat následující služby:

- *„ poskytování rad týkajících se pocitů, které vyvstaly z důvodu propuštění. Tato pomoc může také zahrnovat poskytování rad partnerovi propuštěné osoby.*
- *poradenství ohledně kariéry nebo dalších možností*
- *poskytování služeb pro systematické hledání práce*
- *poskytování vybavení pro sepsání žádostí o práci a životopisů*
- *pomoc při sepsování životopisů a žádostí o práci*

²⁷ Buchtová, B. a kol.: Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociologický problém, Praha: Grada Publishing, 2002, str. 112.

²⁸ Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, str.68.

- *psychologické testy k pomoci při výběru kariéry*
- *příležitosti pro procvičování dovedností při interview*
- *možný přímý kontakt s eventuálními zaměstnavateli*
- *nácvik případných situací, jak může být veden přijímací pohovor*²⁹

Kociánová³⁰ nastiňuje program outplacementu tak, že by měl zahrnovat různé služby jako například: poskytnutí informací o postupu na úřadech, školení a trénink zaměřený na přípravu k hledání zaměstnání, development center, vzdělávací programy, poradenství psychologa aj.

Při poslední fázi outplacementu by měl být dle Wagnerové: „*veden výstupní pohovor s propuštěným a dále pracovník, zodpovědný za outplacement, by měl sledovat uplatnění pracovníka, případně mu poskytnout další poradenství.*“³¹

2.4 Metody outplacementu

Dle Sehnalové³² je stěžejní metodou outplacementu poradenství, které dělí na 2 oblasti, kdy první oblastí je poradenství pro management podniku a vlastní podpora zaměstnancům, kteří z podniku odcházejí.

Dle Jamese J. Kirka se model outplacementu skládá ze tří částí:

1. *„Znovuzískání rovnováhy*
2. *Rozvoj kariéry*
3. *Hledání práce*“³³

Fáze znovuzískávání rovnováhy se propuštěný snaží vyrovnat s psychickými následky ze ztráty zaměstnání. Samozřejmě nejen emocionálně, ale i finančně.

²⁹ Foot, M., Hook, C.: Personalistika, 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, str. 430, 431.

³⁰ Kociánová, R.: Personální činnost a metody personální práce. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, str. 196.

³¹ Wagnerová, I.: Psychologie práce a organizace, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 105.

³² Sehnalová, A.: Outplacement jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům, HR Forum, 2007, roč. 8, č. 3, str. 21.

³³ Kirk, J.J.: Putting outplacement in its Place, Journal of Employment Counseling, 1994, Vol. 31 Issue 1, str. 11.

Dle Stýbly je několik výdajů spojených s outplacementem:

- „ *Finanční podpora partnerům – účastníkům sociálního plánu – jde o dávky plynoucí z programu*
- *Výdaje na rekvalifikace – úhrada části nákladů na rekvalifikaci pro účastníky programu*
- *Jednorázová finanční podpora při předřasném důchodu účastníkům programu*“³⁴

Dle Kirka³⁵ je důležité to, aby konzultant nejdříve s klientem vyřešil jeho finanční situaci (samozřejmostí je, že klient od svého bývalého zaměstnavatele dostane odstupné), až po vyřešení tohoto problému je možné se zaměřit na zvládnutí stresu.

Dle Wulfa³⁶ je finanční stránka klienta po propuštění velkým problémem, a největším hybatelem psychické stránky člověka, ovšem další co zmiňuje je to, že práce jako taková je pro člověka nedílnou součástí individua, a tím, že o ni člověk přijde přichází i o nedílnou součást každodenního život a součást sebe.

Proces rozvoje kariery dle Kirka je rozdělen do 4 základních kroků:

- „Assessment – konzultace s klientem, zájmy, dovednosti, vlastní hodnoty, vybrání profese s konzultantem na míru klienta
- Career exploration – vyhledání profese na trhu práce, které odpovídají profilu klienta
- Career decision making – klient si vybere jednu z alternativ nabízených profesí v předešlém kroku

³⁴ Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, str.76.

³⁵ Kirk, J.J.: Putting outplacement in its Place, Journal of Employment Counseling, 1994, Vol. 31 Issue 1, str. 11.

³⁶ Wulf, A.W., the National Research Council : Outplacement strategies, 1.vyd. Washington D.C.: National Academy Press, str.8.

- Action Planning – stanovení úkolů, po jejichž splnění se může povést uchycení ve vybraném zaměstnání, toto zahrnuje i rekvalifikace³⁷

V poslední fázi Kirkova³⁸ modelu se jedná o část hledání si práce. Dle něj je potřeba, aby se klient učil vytvářet sítě, kdy je možné, že přes skupiny svých známých je možné získat zaměstnání. Dalším by mělo být umění vyjednávání.

Je velice těžké definovat standardní koncept outplacementu, protože jak uvádí Sehnalová: „*Jednotlivé projekty outplacementu se liší svým obsahem i rozsahem, počtem klientů, délkou péče a specifickými požadavky zadavatele. Mohou probíhat v prostorách dosavadního zaměstnavatele i na neutrální půdě, například v tzv. job centrech.*“³⁹

2.5 Vyhodnocení outplacementu

Zpětná vazba je velice důležitou součástí, především pro personální oddělení popřípadě personální agenturu. Díky ní se dají vyhodnotit problémy, které nastaly a zjistit jakým způsobem je možné jim předcházet v dalších projektech.

Po skončení akce provede personální útvar, popř. externí personální agentura závěrečné vyhodnocení. Dle Stýbla by se mělo řídit následujícími hledisky:

- „*dosažení vytyčených cílů*
- *definitivní umístění a rozmístění uvolněných pracovníků*
- *zvládnutí outplacementové akce*
- *úroveň spolupráce s odbory a úřadem práce*
- *dodržení plánovaných nákladů outplacementu*“⁴⁰

³⁷ Kirk, J.J.: Putting outplacement in its Place, Journal of Employment Counseling, 1994, Vol. 31 Issue 1, str. 14.

³⁸ Kirk, J.J.: Putting outplacement in its Place, Journal of Employment Counseling, 1994, Vol. 31 Issue 1, str. 15.

³⁹ Sehnalová, A.: Elegantní způsob propouštění, Human Resources Management, 2006, č.1, str.28.

⁴⁰ Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, str.86.

2.6 Outsourcing

Jedná se o zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů, například z externích personálních agentur. Je to nejjednodušší a nejpoužívanější forma spolupráce. V praxi znamená delegování určitých aktivit a zodpovědnosti za ně na externích dodavatelích.

Stýblo o outsourcingu píše: „ *Je potěšitelné, že i v české praxi, i když nikterak dosud masově, se uplatňuje outsourcing informačních technologií, lidských zdrojů, služeb pro zaměstnance, správy nemovitostí, vozového parku, úklidových a zabezpečovacích služeb atd.*“⁴¹

Armstrong vytyčil 3 důvody, proč je dobré využívat externích služeb:

1. „ *Úspora nákladů – náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar*
2. *Koncentrace úsilí personalistů – pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci*
3. *Získávání odbornějších služeb – lze nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci.*“⁴²

Agentur, které nabízejí služby personálního outsourcingu je veliké množství. Může se jednat i o interní personalisty, jejichž služby jsou narozdíl od agentur levnější. Dalším důležitým důvodem pro přistoupení k outsourcingu je dle Walkera „*zvýšení kvality poskytování personálních služeb.*“⁴³

2.7 Personální agentury

Výběr dodavatelské firmy je velice důležitý, měl by probíhat veřejně a mít stanovená pravidla, ukazatele a posuzování hodnocení. Měly by být zahrnuty pouze ty organizace, které mají prokazatelnou praxi a úspěchy v příslušném oboru. Volba dodavatele dle Stýbla by měla být provedena podle kritérií:

⁴¹ Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, str.12.

⁴² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, 8.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, str.96.

⁴³ Walker, A. A kol.: Moderní personální management (Největší trendy a technologie, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, str.224.

- *„Rozsah převzetí – dodavatelská firma může zajišťovat různý rozsah a hloubku svěřených činností. Může zajišťovat výkon činností, správu procesů, dodávat pracovníky a pečovat o ně nebo spravovat veškerá aktiva*
- *Nabídka trhu – může se jednat o všeobecnou službu, jako třeba periodické zpracování mezd, nebo o službu zcela speciální, mající vazbu na obor podnikání, jako třeba zajišťování specifické profese v celosvětovém měřítku*
- *Podíl know-how dodavatele a odběratele – tento poměr se může velice lišit. Tato volba je typická například pro vyhledávání pracovníků pro střední a zejména vrcholový management“⁴⁴*

V předcházejících kapitolách byl nastíněn teoretický proces outplacementu, jak by se měl realizovat a co obsahuje za služby. Z citací různých autorů je patrné, že tato skutečnost je opravdu individuální. Je tedy na každém (personální poradce, personální agentura...), jaký plán si vytvoří, jaké aktivity zvolí jako klíčové, popř. jakým směrem se budou tyto aktivity ubírat. Samozřejmě na jedné straně stojí zadavatel a na druhé straně klient, proto by tyto programy měly brát v úvahu cílovou skupinu lidí, kterých se bude propouštění týkat.

⁴⁴ Stýblo, J.: Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců), 1.vyd. Praha: ASPI, 2005, str.22,

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Projekt Restart pro Českolipsko

Jako dobrý příklad k demonstraci teoretické části v praxi prezentuji v úvodu praktické části na projektu Restart pro Českolipsko, jehož realizátorem byl Úřad práce ČR, kontaktní pracoviště Česká Lípa. Projekt byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Personální agentura Grafton Recruitment s.r.o. byla dodavatelem služeb projektu a vzešla jako vítěz ze zadávacího řízení provedeném podle zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Projekt byl realizován v období od 14.4. 2010 do 30.6.2011. Následující informace, které jsou publikovány v dalších kapitolách jsou z interního zdroje společnosti Grafton Recruitment, s.r.o.

3.1 Předmět a cíle projektu Restart pro Českolipsko

Předmětem realizace služeb byla pomoc skupinám zaměstnanců výrazně ohrožených nezaměstnaností, kteří byli v době přístupu k projektovým aktivitám stále ještě zaměstnaní nebo byli ve výpovědní lhůtě v regionu Česká Lípa. Cílem bylo zvýšit všeobecné kvalifikační znalosti a dovednosti zaměstnanců a připravit je pro trh práce. Na základě monitoringu skutečné poptávky po profesích a dalších profesních požadavků zaměstnavatelů poskytnout rekvalifikační kurzy a další vzdělávání. Dále poskytnout individuální přístup a podporu při hledání zaměstnání včetně poskytování a distribuce prostředků přímě podpory na vyhrazená pracovní místa u zaměstnavatelů. Přístup ke všem aktivitám byl pro zájemce zdarma. Hlavním přínosem projektu byla včasná aktivní činnost směřovaná k cílové skupině ohrožených zaměstnanců s cílem jejich zachycení před jejich evidencí na úřadech práce. Předpokládaným počtem , který měl být zapojen do projektu bylo původně 200 osob. Vzhledem k situaci na trhu práce a vzhledem k ohlášení dalšího propouštění v regionu Českolipska byl počet zapojených navýšen v září 2010 na 290 podpořených osob. Jeden z největších zaměstnavatelů v regionu Delphi Packard Electric CR, s.r.o. ohlásil v srpnu 2010 proti původnímu rozhodnutí snížit stav zaměstnanců o 600 ukončení výroby tohoto závodu v České republice. Současně s navýšením počtu podpořených osob začal připravovat místně příslušný úřad práce podklady pro nové výběrové řízení na nový projekt Restart

znamená novou šanci, který přímo navázal na projekt Restart pro Českolipsko. Výsledek veřejné zakázky byl ohlášen v lednu 2011 a dodavatelem služeb druhého projektu se stala společnost Grafton Recruitment s.r.o. Druhý projekt byl zahájen v únoru 2011 a bude ukončen v červnu 2012. V obou projektech bylo zapojeno téměř 1000 osob. Předmětem této práce byl projekt Restart pro Českolipsko.

Celý projekt byl realizován dle plánu, který byl specifikován prostřednictvím jednotlivých projektových aktivit. Smyslem aktivit bylo zajištění realizace projektu v souladu se stanovenými cíli.

3.1.1 Realizace a administrace projektu

Činnosti v rámci aktivity byly personální zajištění a realizace projektu, tvorba a distribuce dokumentačních materiálů, tvorba harmonogramů vzdělávacích a školicích aktivit, vyhodnocování vzdělávacích aktivit, kontrola a plnění cílů výstupů projektu, zajištění publicity projektu a provádění fakturace výdajů za provedené služby.

Na personální zajištění realizace projektu se podílel tým vysokoškolsky vzdělaných, odborně fundovaných pracovníků mající praxi s cílovou skupinou, lektorsku činností a administrací projektů financovaných EU. Realizační tým se skládal z projektového manažera, poradce pro cílovou skupinu a finanční manažerky. V rámci zajištění bezproblémového průběhu realizace projektu byly zaměstnání ještě dva personální konzultanti, kteří měli na starosti cílovou skupinu podpořených osob.

Projektový manažer měl za úkol po podpisu smlouvy mezi oběma subjekty zabezpečit chod kontaktního místa v České Lípě, které bylo v provozu denně s možností konzultací od 8.00 do 17.00 hod. Kontaktní místo bylo rovněž zřízeno v prostorách společnosti Delphi Packard Electric CR s.r.o. a to jedenkrát týdně od 8.00 do 14.00 hod. Provoz kontaktního místa ve společnosti, která propouštěla zaměstnance, bylo zabezpečeno personálně jak dodavatelem služeb, tak i realizátorem projektu. Lidé měli možnost získávat informace přímo na závodě. Mohli se rovněž zde i registrovat dle svého zájmu o účast v projektu. Měli možnost řešit svoje problémy a obavy ze ztráty zaměstnání v době, kdy ještě pracovali a mohli se připravovat na hledání nového místa ještě v době, kdy nebyli na trhu práce volní. Obě kontaktní místa byla vybavena

počítačovou technikou, multifunkční tiskárnou a samozřejmě internetem. Každý z konzultantů měl k dispozici mobilní telefon. Součástí kontaktního místa byla rovněž učebna s kapacitou 15 osob, pro vzdělávání v IT dovednostech byla využívána učebna vybavená potřebným počtem PC s připojením na internet.

Součástí aktivity byla také tvorba a distribuce dokumentačních materiálů pro cílovou skupinu a zaměstnavatele v regionu, tvorba harmonogramů vzdělávacích a školicích aktivit, kontrola plnění cílů a výstupů projektu, předkládání měsíčních zpráv realizátorovi, zajištění publicity. Cílem plánu publicity bylo poskytovat po celou dobu realizace projektu relevantní informace napříč okresem Česká Lípa, rozšiřovat povědomí o společnostech a využití podpory z fondů Evropské unie pro řešení specifických oblastí a k informování o cílech a aktivitách, které projekt Restart pro Českolipsko zahrnoval. Nástroji například byly letáky, informační cedule, vlaječky EU a ČR, novinové články, tiskové zprávy, www.stránky projektu aj. Všechny dokumenty byly vytvářeny a prezentovány s dodržáním vizuální identity OP LZZ.

Nedílnou součástí aktivity bylo provádění fakturace výdajů za provedené služby včetně rozpisu dle plnění aktivit a vykazování přímě podpory účastníkům projektu nebo zaměstnavatelům.

Úkolem aktivity 1 byl také pravidelný monitoring naplňování cílových indikátorů projektu stanovených zadávací dokumentací. Stav jejich naplňování byl dokládán průběžně v měsíčních zprávách. Dodavatel služeb sledoval tyto indikátory:

- Počet osob, které obdržely podporu v rámci projektu
- Počet osob, které zahájily příslušnou aktivitu projektu
- Individuální poradenství a zprostředkování zaměstnání
- Monitoring a analýza trhu práce
- Kurzy v oblasti pracovního práva, finanční gramotnosti a rozvoje osobnosti
- Vzdělávání v klíčových měkkých dovednostech a IT znalostech
- Profesní rekvalifikační kurzy
- Počet úspěšných absolventů kurzů
- Počet nově vytvořených pracovních míst

- Počet osob, které získaly během projektu či po jeho ukončení zaměstnání
- Osoby, které se sebezaměstnaly (OSVČ)

Veškeré dosažené hodnoty indikátorů byly doloženy ověřitelnými dokumenty, zejména výstupy jednotlivých aktivit.

3.1.2 Monitoring a analýza trhu práce

Monitoring trhu práce byla jedna z nejdůležitějších aktivit. Bylo třeba rychle reagovat na měnící se pracovní trh – jeho stav, možnosti a případné pracovní příležitosti pro propuštěné zaměstnance. Cílem této aktivity byl monitoring zaměstnavatelů, kteří disponovali volnými pracovními pozicemi. Monitoring trhu práce se nesoustředoval pouze na okres Česká Lípa, ale i na okresy sousedící: Mladá Boleslav, Liberec, Děčín, Ústí nad Labem. Monitoring byl velmi intenzivní zejména v počátku projektu, probíhal však po celou dobu jeho realizace a odpovědná za něj byla především projektová manažerka realizačního týmu.

Monitoring probíhal ve dvou fázích, které se vzájemně prolínaly:

1. Plošný monitoring trhu práce všechny dostupné subjekty Českolipska a přilehlých okresů, který byl uskutečňován centrálně
2. Týdenní monitoring trhu práce, řízen a uskutečňován lokálně

Monitoring trhu práce probíhal ve spolupráci s odpovědným pracovníkem realizátora projektu. Dodavatel služeb vycházel při monitoringu ze své databáze, což bylo předností pro tento outplacement. Ve spolupráci obou subjektů byla vytvořena aktualizovaná databáze firem. Analýza monitoringu trhu práce byla vyhodnocována průběžně a na volné pracovní pozice dodavatel reagoval operativně, protože recruitment je právě silnou stránkou personální agentury.

V první fázi monitoringu projektový tým dodavatele služeb musel čelit nedůvěře společností, které nechtěli mít raději s projektem nic společného. Ani na nabídku příspěvku na pracovní místa pro propuštěné zaměstnance nereagovaly společnosti pozitivně. Tento počáteční problém se ale podařilo překonat. Monitoring proto musel být realizován na bázi osobního jednání a po malých krocích. Získat důvěru jedné firmy znamenalo získat další dvě nepřímo. Jedná se o malý region, kde se lidé navzájem znají a tudíž docházelo k předávání informací. V prvním projektu byla navázána spolupráce

s více jak 70 společnostmi, které zaměstnaly propouštěné zaměstnance. Nejdůležitější bylo oslovit srovnatelné zaměstnavatele, kteří skýtali obdobné pracovní prostředí, podmínky a srovnatelnou mzdu pro propouštěné zaměstnance. Jednalo se o firmy: Fehrer Bohemia, nectec s.r.o., Bombardier Transportation, Johnson Controls automobilové součástky k.s. Čeká Lípa, Johnson Controls automobilové součástky k.s. Stráž pod Ralskem. Mimo region pak Behr Czech s.r.o. v Mnichově Hradišti, Denso v Liberci, Tristone v Hrádku nad Nisou. Podařila se navázat i spolupráce s největším zaměstnavatelem regionu Mladoboleslavska a to Škodou Auto a.s.

3.1.3 Zapojení cílové skupiny – účastníků do projektu

Cílová skupina osob projektu se skládala ze zaměstnanců Českolipska, kteří byli z důvodu ekonomické krize nuceni hledat nové zaměstnání a uplatnění na trhu práce. Cílem této klíčové aktivity bylo oslovení těchto osob (minimálně 600), byl jim představen projektu se všemi možnostmi, které skýtal. Cíl, který měl dodavatel služeb na zřeteli byla snaha o plynulý přeliv z jednoho zaměstnání do druhého, nejlépe bez evidence na úřadu práce. Za splnění této aktivity Grafton Recruitment, s.r.o. považoval uzavření dohod o vstupu do projektu alespoň s 200 účastníky, což se v první fázi podařilo. Situace na Českolipsku nakonec gradovala uzavřením celého závodu Delphi Packard Electric CR s.r.o., a proto realizátor projektu zažádal Ministerstvo práce a sociálních věcí o navýšení počtu zapojených účastníků s dodržением všech ostatních indikátorů včetně rozpočtu projektu Restart pro Českolipsko. V září 2010 byl počet zapojených zaměstnanců navýšen na 290 a celkem společnost Grafton Recruitment s.r.o. pracovala s 307 zapojenými zaměstnanci. První kontakt s těmito lidmi byl proveden na místě zaměstnavatele. Tento zaměstnavatel byl rovněž vázán dohodou – souhlasem se vstupem zaměstnance do projektu.

Oslovení zaměstnanci projevovali z počátku nedůvěru, protože je oslovil úřad práce společně s agenturou práce. Pro lidi „dvě zla“ najednou. Projekt byl prezentován průběžně při konzultačních dnech v kontaktním místě na závodě a rovněž v den předávání výpovědí. Aby dodavatel projektu eliminoval negativní postoje zaměstnanců a získal důvěru mezi propouštěnými zaměstnanci, začal organizovat bezprostředně po zahájení činnosti projektu exkurze do výrobních závodů. Exkurzí se mohli účastnit všichni, kdo projevíli zájem a podmínkou nebyl vstup do projektu. Tím si dodavatel

získal důvěru a nepřímo tak ovlivňoval veřejné mínění na závodě, kde ještě tou dobou pracovalo více jak 1 500 lidí. Zaměstnanci tak začali chápat, že je zde opravdu někdo, kdo jim chce pomoci a začali k projektu přistupovat s důvěrou. Předávali si navzájem informace a aktivně se zapojovali do činností, které projekt nabízel. Celkem bylo zorganizováno 18 exkurzí, jejichž prostřednictvím se propouštění rychleji zorientovali na trhu práce. Zaměstnanci Delphi Packard Electric CR s.r.o. ve firmě pracovali dlouhodobě a někteří dokonce 20 let. Tím ztráceli povědomí o trhu práce a mnohdy byli dokonce poprvé ohroženi ztrátou zaměstnání za celý svůj profesní život. Exkurzemi tak získávali přehled o pracovních příležitostech, prostředích a možnostech srovnatelných zaměstnavatelů v regionu i mimo něj. Protože v projektu nebyly vyhrazeny finanční prostředky na tuto aktivitu, navázal dodavatel služeb spolupráci s odborovou organizací, která zabezpečila dopravu. Někteří zaměstnavatelé byli ochotni dopravu hradit ze svých prostředků (Johnson Control automobilové součástky k.s. Stráž pod Ralskem).

Na základě dobrovolnosti vstupovali propouštění zaměstnanci do projektu Restart pro Českolipsko. Nejdříve museli podat písemný souhlas se zařazením, po té s nimi byla podepsána dohoda o zařazení do projektu. Součástí dohody byl také souhlas zaměstnance se zpracováním osobních údajů a základní proškolení BOZP.

3.1.4 Vstup zaměstnance do projektu, individuální projektový profil

Cílem aktivity byl vstupní poradenský pohovor s každým účastníkem projektu. Personální konzultanti pod vedením projektového manažera a poradce pro cílovou skupinu se zaměřili především na získání základních informací o účastníkovi projektu, jeho dosaženém vzdělání, délce a zaměření dosavadních praxí, dovednostech, schopnostech, zkušenostech, jazykovém vybavení, počítačových dovednostech a odbornosti. Konzultanti se také zaměřili na jejich očekávání od projektu, jejich motivaci absolvovat jednotlivé aktivity projektu, zjistili rovněž o jakou rekvalifikaci projevíli zájem. Seznámili se s rodinným zázemím každého účastníka, možnostmi dojíždění do zaměstnání. Identifikovali též překážky, které ovlivňovaly hledání nového pracovního uplatnění. Při individuálním vstupním pohovoru byl pro každého účastníka vypracován individuální projektový profil a byl předán zpracovaný strukturovaný profesní životopis. Součástí individuálního akčního plánu byla informace o vzdělávacích aktivitách a jejich termínech, harmonogramy rekvalifikací a v neposlední řadě

informace o volných pracovních pozicích. Se souhlasem účastníků byly zaslány jejich životopisy k potencionálním zaměstnavatelům.

Cílem individuálního přístupu a poradenství bylo zaktivizovat účastníka, přesunout odpovědnost za řešení situace v podobě nezaměstnanosti na něj, podnítit jeho aktivity k pozitivnímu řešení a motivovat ho k aktivnímu vyřešení náročné životní situace, kterou ztráta zaměstnání bezesporu je.

Personální konzultanti vedli údaje v databázi dodavatele služeb a zároveň v papírové podobě předávali protokolárně odpovědnému pracovníkovi ze strany realizátora projektu. Samozřejmostí byla jejich profesionalita – diskrétnost, nezávislost, odbornost a komplexnost. Nedílnou součástí vstupního pohovoru bylo navození pocitu sounáležitosti a snahy pomoci řešit nastalou situaci.

3.1.5 Vzdělávání v oblastech pracovního práva, finanční gramotnosti a rozvoje osobnosti

Vzdělávací program v rámci této aktivity byl utvořen pro potřeby cílové skupiny projektu Restart pro Českolipsko. Důraz byl kladen na zvýšení elementárních znalostí pracovního práva, rozšíření finanční gramotnosti a osvojení si takových dovedností, které napomohly účastníkům lépe snášet stres a psychickou zátěž související se ztrátou zaměstnání. Vzdělávání bylo realizováno formou dvoudenního semináře. Metodicky byl obsah semináře tvořen teoretickými informacemi, které byly umocňovány praktickými příklady. Základní metodou byl výklad, při kterém byly objasněny základní pojmy. Na výklad navazovaly příklady z praxe, při kterých si účastníci zafixovali vysvětlované pojmy. Nezastupitelný význam měly besedy, diskuse a nácvik praktických aktivit, testy a modelové situace. Účastníci se velmi aktivně zapojovali do týmových didaktických her a řešení modelových situací. Interaktivní forma výuky sloužila především k posilování sociálních dovedností. Důraz byl kladen na to, aby účastníci měli v různých fázích jeho realizace dostatek příležitosti pro sebepoznávání a sebehodnocení vlastního pracovního a rozvojového potenciálu.

Pro sledování monitorovacích indikátorů byla každá vzdělávací aktivita podložena prezenční listinou. Dodavatel projektu vedl souhrnný přehled o účasti zapojených účastníků. Každý účastník také obdržel osvědčení o absolvování kurzu. Zpětnovazební

dotazníky účastníků i lektorů sloužily ke zefektivnění seminářů a odstraňování nežádoucích jevů. Lidé byli ve zpětných vazbách otevření. Zpočátku měli nechuť k jakémukoli „učení“, ale nakonec odcházeli s poděkováním a s pozitivní motivací. Protože dosavadní zaměstnavatel neumožnil uvolnění zaměstnanců ještě v pracovním procesu, lidé procházeli školením až po ukončení pracovněprávního vztahu. Proto bylo vzdělávání další společnou aktivitou, kde se scházeli bývalí kolegové a vřele si vyměňovali svoje zkušenosti z hledání práce, vzájemně se podporovali a udržovali „dobrou náladu“.

Cílem kurzu finanční gramotnosti bylo vysvětlit účastníkům veškerá rizika a nebezpečí spojená se zadlužením a upadnutím do dluhové spirály, objasnit účastníkům práva a povinnosti dlužníka či věřitele. Rozsah kurzu byl 3 hodiny a 1 hodina individuálního poradenství ve věci financí a případných rizik.

Kurz pracovně – právního poradenství měl za úkol seznámit účastníky s pracovním právem jako souhrnem norem souvisejících s výkonem práce v pracovněprávním vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dále objasnit účastníkům povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. Rozsah kurzu byl 3 hodiny a 1 hodina individuální konzultace a poradenství.

Cílem kurzu osobnostního rozvoje bylo naučit účastníky využívat dovednosti a kompetence k řešení problémů a aktivně přistupovat k hrozcí či již existující nezaměstnanosti, objasnit účastníkům jak včasné identifikovat příznaky stresu a umět reagovat na něj v souvislosti s nejasností existence budoucího pracovního uplatnění, motivovat účastníky, aby aktivně přistupovali k řešení vzniklé náročné životní situace. Rozsah kurzu byl 6 hodin a 2 hodiny individuálního poradenství a konzultace na bázi dobrovolnosti, kdy konzultace byly rozděleny do dvou po 1 hodině, první na konci první části semináře a druhá na jeho konci.

Realizátor projektu stanovil počet 200 účastníků, kteří měli projít touto aktivitou. Dodavateli služeb se podařilo tento indikátor naplnit.

3.1.6 **Vzdělávání v klíčových měkkých dovednostech (soft skills) a IT znalostech**

Cílem vzdělávacího programu bylo prohlubování měkkých dovedností a IT znalostí u osob ohrožených nezaměstnaností a osob ve výpovědní lhůtě. Vzdelávání bylo uskutečněno formou seminářů, při kterých lektori pracovali nejen s teoretickým základem, ale i s příklady z praxe včetně interaktivních forem výuky. I přestože měl zaměstnavatel nárok na úhradu nákladů na mzdové prostředky, možnost z důvodu potřeb zabezpečení kontinuity výroby nevyužil. Lidé proto jako v případě aktivity 5 byli proškoleni až po ukončení pracovního poměru.

Jednotlivé aktivity školení byly zaměřeny především na komunikační dovednosti a zpracování a využívání osobního portfolia, kompetence k vyhledávání a zpracování informací a práce s portálem MPSV ČR, efektivní techniky hledání zaměstnání, příprava na přijímací pohovor a podnikatelské kompetence. Metody a postupy byly srovnatelné s předešlou aktivitou 5. Seminář byl jednodenní. Účast byla podložena prezenčními listinami, zpětnými vazbami účastníků i lektorů. Součástí bylo osvědčení o absolvování kurzu pro každého účastníka. Výuka probíhala v učebně, která byla vybavena počítačovou technikou s přístupem na internet.

Cílem komunikačních dovedností, zpracování a využívání osobního portfolia bylo naučit účastníky základní principy efektivní komunikace a jejich aplikace v praxi. Dále poukázat na komunikační zlozvyky a naučit účastníky lépe se orientovat ve verbální i neverbální komunikaci. Součástí byly také základy komunikace v týmu, předcházení interpersonálním konfliktům, problémové situace při jednání s druhými lidmi a jejich zvládnání.

V rámci kompetencí k vyhledávání a zpracování informací a práce s portálem MPSV ČR se účastníci naučili vyhledávat zdroje informací a pracovat se získanými poznatky. Byla podpořena jejich schopnost samostatně získávat informace a cesty k řešení, posuzovat je a realizovat v praxi. Naučili se orientovat na trhu práce, vyhledávat volné pracovní nabídky (tisk, internet, služby agentur práce). Součástí bylo i ověřování důvěryhodných informací, orientace na internetu, procházení webových stránek, používání vyhledávacích nástrojů, ukládání a kopírování získaných informací,

tisk z internetu, komunikace na internetu, e-mail a práce s adresářem.. Pozornost byla věnována práci s portálem MPSV ČR, vkládání CVs, EURES a registrace.

Efektivní techniky hledání zaměstnání a příprava na přijímací pohovor připravila účastníky na výběrové řízení. Základem kurzu byla přesvědčivá sebe prezentace se zpětnou vazbou, průběh výběrového řízení, nejčastější kladené otázky při pohovoru, zátěžové situace při prezentaci a vlastní nácvik přijímacího řízení.

Úkolem podnikatelských kompetencí bylo představit účastníkům základní informace spojené se zahájením podnikatelské činnosti, seznámit je s relevantní legislativou. V praktické části se naučili zpracovat jednoduchý podnikatelský plán.

Po absolvování vzdělávacích seminářů obdržel každý účastník kromě osvědčení o absolvování kurzů i brožuru, která byla sumářem všech informací, které jsou důležité pro všechny, kteří hledají práci. Brožura vedle informací, které získali účastníci na jednotlivých seminářích, obsahovala i důležité kontakty na místně příslušné úřady práce, OSSZ. Nedílnou součástí byly informace týkající se registrace na úřadu práce ať jako uchazeči, nebo zájemci o zaměstnání. Samostatná kapitola byla věnována přehledu a kontaktům potencionálních zaměstnavatelů v regionu Českolipska i mimo něj.

3.1.7 **Rekvalifikace**

Vzhledem k tomu, že zadávací dokumentace umožňovala využít v nabídce služeb subdodavatelů, zvolil Grafton Recruitment s.r.o. pro tuto aktivitu celou řadu subdodávek od společností, které splňovaly podmínky akreditovaných rekvalifikačních kurzů. Úkolem dodavatele služeb projektu Restart pro Českolipsko bylo zajistit rekvalifikační kurzy dle zákona o zaměstnanosti. Výchozí informací pro organizování rekvalifikací byly výstupy z individuálních projektových profilů účastníků s přihlédnutím na aktuální stav na trhu práce a poptávce po pracovních pozicích. Vedle organizace rekvalifikací bylo úkolem dodavatele služeb také zařizovat a organizovat tzv. řízené praxe, tj, bezprostředně po ukončení rekvalifikace najít společnost, která na dobu nejdéle 3 měsíců umožnila praxi v oboru, pro který se účastník rekvalifikoval. Účastníci využívali této možnosti, protože téměř ve všech případech byli přijati do trvalých pracovních poměrů právě v těchto společnostech, kde probíhala řízená praxe.

Je nutné uvést, že účastníci po dobu řízené praxe pobírali podporu v nezaměstnanosti ve výši 65%. Rekvalifikace takto splnily svůj cíl a náklady byly vynaloženy smysluplně.

Na této klíčové aktivitě spolupracoval poradce pro rekvalifikace objednavatele a dodavatel. Poradce pro rekvalifikaci garantoval uzavírání dohod o rekvalifikaci s účastníky projektu. Rekvalifikační kurzy byly zaměřeny obecným směrem tak, aby byly využitelné ve více společnostech.

Bylo realizováno celkem 5 druhů rekvalifikačních kurzů:

1. Základy obsluhy osobního počítače, subdodavatel SPŠ Česká Lípa
2. Řidič nákladního automobilu s vleky + profesní průkaz řidiče, subdodavatel Horčička s.r.o.
3. Řidič vysokozdvížného vozíku, subdodavatel Horčička s.r.o.
4. Pracovník v sociálních službách, subdodavatel Jaroslava Cibulková
5. Svářeš, základní kurz ZK 135 1.1 + EN 287-1, subdodavatel Svářečská škola Evig s.r.o.

Vzhledem k poptávce trhu práce a zájmu účastníků se neuskutečnily plánované rekvalifikační kurzy – šička, protože jednak z řad účastníků o něj nebyl zájem a zároveň zaměstnavatel Johnson Controls automobilové součástky k.s., který nabízel pracovní pozici šička, nechtěl ženy s rekvalifikací, ale zaučení na tuto pozici zprostředkoval sám v rámci zapracovávacího trainingu. Dalšími neuskutečněnými kurzy byly rekvalifikace Administrativní práce s cizím jazykem a Pracovník obchodu. Důvodem v tomto případě byl nedostatek vhodných uchazečů z řad účastníků, kteří by svým profilem splňovali předpoklady pro budoucí zaměstnání v této profesi. Je nutné zmínit, že v projektu Restart pro Českolipsko se registrovali většinou operátoři, protože byli propouštěni v první vlně. Druhý projekt Restart znamená novou šanci již pracoval se širokou skupinou lidí ze všech profesí, tj. od operátorů po technicko- hospodářské, administrativní i vedoucí pracovníky.

I přestože byl počet rekvalifikací snížen, počet účastníků, kteří byli plánováni pro tuto aktivitu byl naplněn. Dodavatel po konzultaci a se souhlasem realizátora operativně přizpůsobil počty účastníků a rekvalifikační kurzy tak, aby se mohlo zapojit všech 120 plánovaných a zároveň nebyl překročen finanční limit na tuto aktivitu. Všichni

rekvalifikování, pokud projeví zájem, byli prostřednictvím dodavatele služeb zaměstnání v oboru, pro který se rekvalifikovali.

Součástí nezbytné administrativy byly prezenční listiny, kopie dokladů o absolvování kurzu a závěrečné zkoušce, kopie osvědčení o absolvování praxe, kopie osvědčení o absolvování řízené praxe. Všechny tyto dokumenty byly protokolárně předávány realizátorovi projektu včetně zpracovaného přehledu v měsíčních zprávách.

3.1.8 Zprostředkování zaměstnání

Společnost Grafton Recruitment s.r.o. zajistila tuto aktivitu v plném rozsahu na základě uděleného povolení MPSV ke zprostředkování zaměstnání. Zprostředkování zaměstnání probíhalo směrem k účastníkům projektu i k zaměstnavatelům. Dodavatel služeb na základě výsledků monitoringu trhu práce byl kontinuálně v kontaktu se zaměstnavateli v regionu i mimo něj. Vedl databázi volných pracovních pozic v elektronické podobě. Součástí vybavení kontaktního místa byly nástěnky, na kterých byly pozice zveřejněny v tištěné podobě a pravidelně byly průběžně aktualizovány. V kontaktním místě byly volně přístupné počítače s internetovým připojením. Účastníci mohli za asistence konzultantů, nebo samostatně vyhledávat pozice, zveřejňovat své životopisy na portálech, zasílat svoje profily do výběrových řízení. Vedle aktivního zapojení účastníků, byli i tito oslovovali telefonicky, e-mailem personálními konzultanty a byli jim nabízeny volné pracovní pozice. Pokud projeví souhlas, byli jejich životopisy zasílány k jednotlivým zaměstnavatelům. Na základě zpětných vazeb byli zváni na pohovory a rovněž jim byla podávána zpětná vazba z výběrových řízení. Součástí recruitmentu byla i asistence při výběrových řízeních ze strany dodavatele služeb projektu Restart pro Českolipsko. Jednalo se především o drobnější zaměstnavatele, kteří neměli dostatek zkušeností s organizací pohovorů a výběru pracovní síly. Vedle této služby dodavatel rovněž realizoval přípravu na výběrová řízení pro jednotlivé účastníky projektu. Řada účastníků se poprvé setkávala s assessment centry, a proto měli zájem na tom, aby byli připraveni. Při vlastním recruitmentu sehrávaly nezastupitelnou roli exkurze. Na konci každé exkurze projektový manažer oslovil účastníky s možností zaslání životopisu na zadané pozice zaměstnavatele. Zároveň byla účastníkům podávána zpětná vazba a lidé byli organizováni dále k výběrovým řízením. Pokud se jednalo o zaměstnavatele mimo region a byla nutná

doprava , dodavatel projektu oslovoval i jednotlivé účastníky dle disponability osobním autem a organizoval zprostředkování zaměstnání pro skupiny tak, aby měli účastníci zabezpečenu dopravní dostupnost do zaměstnání. Při předávání výpovědí dodavatel služeb prezentoval projekt, ale zároveň ve spolupráci s personálním oddělením společnosti Delphi Packard Electric s.r.o. organizoval burzy práce a prezentace jednotlivých zaměstnavatelů z regionu i mimo něj.

Dodavatel služeb komunikoval s více jak 70 firmami, v projektu bylo registrováno více jak 130 jednotlivých pozic. Bylo zcela běžné, že na jednu pozici mohlo aspirovat a být souběžně zaměstnáno více uchazečů. Veškeré pozice, kontakty s firmami i job matching s účastníky byl zaznamenáván průběžně do databáze dodavatele služeb a zároveň informace prostřednictvím pravidelného reportingu v měsíčních zprávách předávány i realizátorovi projektu.

Cílem bylo zprostředkovat zaměstnání pro 50% účastníků projektu, po navýšení počtu na 290 realizátor upravil cíl na 160 lidí, kteří by měli získat zaměstnání. Dodavatel služeb se podařilo zaměstnat celkem 270 účastníků. Úspěšnost byla 88% procent a s ohledem na cíl stanovený realizátorem pak 170%. Jednoznačně lze konstatovat, že výsledek této aktivity byl nad očekávání velmi úspěšný.

Realizátor projektu rovněž souběžně se zprostředkováním zaměstnání nabízel zaměstnavatelům i možnost čerpání příspěvku na mzdu zaměstnaného účastníka projektu. Pro mnohé zaměstnavatele to byla velká motivace, někteří odmítali z důvodu přílišné administrativy, která byla s poskytováním příspěvku spojená. Přesto se podařilo dodavatel služeb distribuovat téměř 100 % všech finančních prostředků, které byly na podporu pracovních míst plánovány. Z 270 zaměstnaných bylo podpořeno 164 účastníků. Výše příspěvku se rovnala 1,5 násobku minimální mzdy a příspěvek byl poukazován po dobu 6 měsíců proti měsíční žádosti zaměstnavatele.

3.1.9 Doprovodná opatření

Doprovodná opatření zahrnovala škálu příspěvků přímě podpory, jejichž smyslem bylo přispět k odstraňování překážek, které by bránily cílové skupině jednak v účasti na aktivitách projektu a v neposlední řadě také v přístupu a zapojení na trhu práce. V rámci

realizace projektu mohli účastníci projektu plně využívat zázemí dodavatele pro vyhledávání práce, poradenství, využívání komunikačních technologií apod. V rámci realizace vzdělávacích aktivit, školení a rekvalifikací mohli účastníci projektu využívat služby proplácení cestovních výdajů, v individuálních případech mohli rovněž využít možnost úhrady služeb hlídání dětí a jiných závislých osob. Dále byly propláceny vstupní lékařské prohlídky do zaměstnání, za lékařská vyšetření, která byla nutná k nástupu do rekvalifikací, úhrada pojištění pro případ škody způsobené účastníky projektu. Součástí doprovodných opatření bylo také proplácení mzdových příspěvků novým zaměstnavatelům po dobu zapracování na novém místě.

Dodavatel služeb předával každý měsíc Výkaz o poskytnuté a vyplacené přímé podpoře účastníkům projektu vždy při předávání měsíčních monitorovacích zpráv.

4 Popis kvalitativního výzkumu, zaměstnavatelé

Protože se jednalo o projekt, který byl spolufinancován ze zdrojů EU a vlády ČR, byl detailně rozpracován v jednotlivých aktivitách a byly sledovány monitorovací indikátory projektu, tak jak jsem prezentovala ve třetí kapitole bakalářské práce, jsem výzkumnou část pojala z praktické stránky a rozdělila jsem ji na dva segmenty zkoumání. Mohla jsem se zaměřit na kvantifikaci jednotlivých výsledků aktivit projektu Restart pro Českolipsko a sledovat naplnění předem stanovených cílů, upřednostnila jsem výzkum mezi propouštěnými zaměstnanci a jejich novými zaměstnavateli. První segment zkoumání je zaměřen na významné zaměstnavatele v regionu.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda zaměstnavatelé, kteří dali pracovní nabídku propouštěným zaměstnancům, nejednali účelově z hlediska příspěvku na mzdové náklady takto zaměstnaných lidí. Druhým sledovaným indikátorem byl praktický význam pro zaměstnavatele z hlediska kvality pracovní síly propouštěných zaměstnanců. Třetí oblast byla zaměřena na získané praktické zkušenosti ze spolupráce s realizátorem i dodavatelem služeb projektu Restart pro Českolipsko. Proto , abych

získala informace, ze kterých bych mohla tvořit hypotézy, jsem zvolila kvalitativní formu zkoumání, protože jsem chtěla poznat jejich názor a zkušenosti.

4.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Vzhledem ke skutečnosti, že účastníci projektu byli nově zaměstnání ve více jak 70 společnostech, jsem se soustředila na firmy, které patří v regionu i mimo něj mezi největší zaměstnavatele a zároveň byli pro účastníky srovnatelnými zaměstnavateli s ohledem na společnost, u které dosud pracovali. Oslovila jsem 5 zaměstnavatelů, kteří měli jak 1 000 zaměstnanců a 1 zaměstnavatele, který rozšiřoval výrobu v regionu a jeho poptávka po pracovní síle byla kontinuální. Až na jednoho zaměstnavatele všichni byli a jsou specializováni na výrobu automotive. Všichni zaměstnavatelé zaměstnávali a zaměstnávají muže i ženy a na operátorské pozice neměli specifické požadavky na vzdělání. Pro odborné technické pozice hledali naopak zaměstnance s relevantním vzděláním a zkušenostmi.

4.3 Metody sběru dat

Základní metodou kvalitativního výzkumu byl polostandarizovaný rozhovor s personálními manažery výrobních závodů a osobami odpovědnými za nábor zaměstnanců. Uskutečnila jsem celkem 14 rozhovorů (6 personálních manažerů s rozhodovacími pravomocemi a 8 HR specialistů na recruitment). Otázky byly rozděleny do třech okruhů se zaměřením na zaměstnavatele a jeho zkušenosti týkající se trhu práce v regionu, na zkušenosti se zaměstnáváním propouštěných zaměstnanců a spolupráci s odpovědnými pracovníky projektu Restart pro Českolipsko – příloha B bakalářské práce. Domnívám se, že zvolená metoda sice neumožňuje zachycení objektivní reality, ale poskytla mi možnost poznání reality a vhled do problematiky. Kašparová⁴⁵ uvádí, že je však vhodným prostředkem zkoumání zkušeností, názorů a strategií respondentů.

⁴⁵ Kašparová, E., Hampl, P., : Sociologie řízení , 1.vyd. Praha: VŠEM, 2011, str.26.

4.4 Sběr a zpracování údajů

V průběhu rozhovorů jsem se držela předem připravených tematických okruhů, ale sled otázek i jejich výběr a přesná formulace byla přizpůsobena toku odpovědí respondentů. Snažila jsme se tak poskytnout respondentům prostor pro reflexi a vlastní interpretaci, uvědomění si svých zkušeností a podmínek nábory zaměstnanců či zkušeností ze spolupráce s pracovníky projektu Restart pro Českolipsko. Všichni respondenti s ohledem na důvěrný charakter poskytovaných informací zůstali v anonymitě. Vzhledem k diskrétnosti a anonymitě jsem odpovědi zapisovala, ale nenahrávala. Domnívám se, že respondenti byly proto otevřenější a bez obav prezentovali své názory, postoje a zkušenosti. Všichni respondenti byli seznámeni s tématem a s rozhovorem souhlasili. Cílem kvalitativního výzkumu nebylo kvantitativní zobecnění, nýbrž poznání reality oslovených respondentů. Ve výsledné analýze jsem se zaměřila na společné poznatky i odlišnosti vzhledem ke specifickým, např. místní dosažitelnost zaměstnání.

4.5 Interpretace údajů

Na otázku: „*Jak hodnotíte ze svého pohledu zaměstnavatele situaci na trhu práce v regionu?*“, odpověděli shodně respondenti, že vzhledem k míře nezaměstnanosti, která v daném období na Českolipsku kolísala okolo 8,5%, neměli problém s náborem níže obslužné pracovní síly. Zároveň rovnou odpověděli shodně, že problémy přetrvávají dlouhodobě v obsazování odborných technických pozic. Jeden z respondentů uvedl, že stále na trhu práce chybí procesní inženýři a technologové. Mezi poptávané pozice patřili též a stále patří z materiálův disponenti i finanční účetní. Velkou překážkou v nábore zaměstnanců pro technické pozice v mezinárodních společnostech byla a je absence znalosti cizích jazyků. Všichni se rovněž shodli, že byl a je značný převis poptávky kvalitních zaměstnanců, kteří jsou humanitně zaměřeni, nad nabídkou relevantních volných pracovních pozic.

Druhý okruh otázek byl zaměřen na kritéria při výběrových řízeních a zkušenosti se zaměstnáváním účastníků projektu Restart pro Českolipsko. Respondenti odpovídali jednoznačně, že základním kritériem pro výběr pracovní síly byly především schopnosti a znalosti jednotlivých uchazečů. Velkou výhodou byla také jejich zkušenost z výroby

v automobilovém průmyslu. „*Měli jsme příležitost zaměstnat pracovníky s kvalitní pracovní morálkou a hlavně prověřené dlouholetým nepřetržitým pracovním poměrem u jednoho zaměstnavatele,*“ odpověděla jedna personální manažerka. Podstatnou podmínkou pro nabídku práce byla také zdravotní způsobilost uchazečů. Jeden respondent odpověděl, že pro některé profese bylo pro společnost velkou výhodou zaměstnat lidi ze společnosti Delphi Packard Electric CZ s.r.o. Ke třem zaměstnavatelům byla umožněna exkurze závodu pro potenciální zaměstnance. Měli tak možnost sami vidět výrobní proces a zázemí společnosti. V případě zájmu byli zařazeni do výběrového řízení. Respondenti se v odpovědích na otázku: „*Co jste nabízeli uchazečům?*“, jednoznačně shodli, že zázemí silné mezinárodní společnosti a stabilní zaměstnání. „*Jaké jsou vaše zkušenosti s pracovní morálkou a výkonností takto přijatých zaměstnanců?*“ Na tuto otázku odpovídali respondenti zcela spontánně a shodně, že zaměstnanci mají velice dobrou pracovní morálku a motivaci, jsou zkušení, zruční a znalí procesů. Jeden z respondentů uvedl, že především operátoři si váží práce, nemají absence a jsou ochotni pracovat přesčas. Zazněla také otázka týkající se problémů, se kterými se respondenti setkali při náboru pracovníků z projektu Restart pro Českolipsko. Jediným problémem, se kterým se setkal jeden z respondentů, byla dojezdová vzdálenost: „*Jakmile lidé naleznou práci v místě bydliště, přicházíme o ně.*“ Jiný respondent uvedl opět pouze jediný již ale překonaný problém: „*Zaměstnanci z Delphi byli většinou zaměřeni jen na určitý úsek činnosti, protože se jednalo o velkou společnost. U nás v menší firmě jsou pracovníci více „multifunkční“, univerzální a zvyklí ovládat více pracovních pozic. To pro tyto nové zaměstnance bylo zpočátku velice těžké.*“

Poslední okruh otázek byl zaměřen na spolupráci zaměstnavatelů s projektem Restart pro Českolipsko jak z hlediska dodavatele služeb, tak i s ohledem na realizátora projektu. Jednoznačně opět zazněla odpověď, že společnosti využily možnost získat kvalitní pracovní sílu. Jeden z respondentů odpověděl: „*Díky projektu Restart se naše společnost zviditelnila na trhu práce i v očích institucí jako např. ÚP, personální agentury. Samozřejmě další výhodou byly poskytované příspěvky na mzdové náklady zaměstnanců, ale to nebyl pro nás hlavní důvod. Větším důvodem bylo, že lidé z Restartu šli přímo z jedné firmy do druhé, neztratili pracovní návyky, případně byli dobře proškoleni společností Grafton i předchozím zaměstnavatelem. Uchazeči*

z projektu Restart se uměli vždy lépe prezentovat. “ Na výhody spolupráce s projektem byly response identické – možnost čerpání příspěvku na mzdu zaměstnance, i když to nebylo hlavním kritériem přijetí pracovníka. Jedna odpověď za všechny: „Projekt Restart byl jedním z nejsmysluplnějších projektů v rámci dotací EU. Samozřejmě, že jsme dotaci hodnotili velmi kladně a ušetřené peníze jsme využili na jiné firemní aktivity pro naše zaměstnance. Velice kladně musím zhodnotit bezchybnou spolupráci s Graftonem, který nám flexibilně vycházel vstříc po celou dobu trvání projektu. Stejně dobré zkušenosti jsme měli i s pracovníky ÚP.“

4.6 Shrnutí a doporučení

Projekt Restart pro Českolipsko byl přínosným projektem, který ukázal, že outplacement včetně dotací splnil svůj úkol a předčil očekávané cíle projektu ve všech ohledech. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že spolupráce státní instituce a soukromé agentury práce se osvědčila. Velký význam projektu mělo časové rozložení, kdy lidé již ve výpovědní době byli připravováni pro vstup na trh práce. Nejpodstatnějším faktem ale zůstala skutečnost, že lidé přecházeli plynule od jednoho zaměstnavatele k druhému a neztráceli pracovní návyk. Velkou výhodou pro trh práce byla zkušenost lidí s výrobou automotive, znalost dodržování standardů a norem kvality, lean production. Zároveň jim nedejbož problém třísměnný provoz a práce v úkole. Tyto přednosti, které pracovní síla nabízela, se staly její výhodou. Proto také realizátor projektu nabízel jejich specializaci ve firmách, které byly zaměřeny na automotive a skýtal tak zaměstnancům srovnatelné podmínky jak pracovní a finanční, tak i sociální zázemí včetně zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnavatelé využili možnost čerpání příspěvku na mzdu zaměstnaných lidí z projektu Restart pro Českolipsko, ale příspěvek nebyl podmínkou pro přijetí, rozhodujícím faktorem byla kvalita pracovní síly.

Není v podstatě co vytknout, či doporučit. Jediné snad, kdyby v regionu byl přímo konkurenční zaměstnavatel, který by nabízel identickou výrobu, pak by negativní jevy, jako hledání zaměstnání v místě bydliště, či multifunkčnost pracovní síly v jiných závodech a tedy dopady na lidi, kteří museli měnit zaměstnání z důvodu nadbytečnosti byly eliminovány. V tomto ideálním případě by měl nový zaměstnavatel pracovní sílu, která nepotřebuje zapracování. Zátěž, kterou změna zaměstnání s sebou nese hlavně ve

zkušební době, by se týkala jen zaměstnanců a jejich přijetí interfiremní kultury a nového kolektivu. Bohužel v regionu takový zaměstnavatel nebyl a není.

Důkazem dobré spolupráce dodavatele služeb i realizátora projektu se zaměstnavateli je celková 88% úspěšnost zaměstnaných lidí. Úřad práce měl stanovený cíl 50% zaměstnanosti účastníků projektu. Cíl byl splněn na 170% a je rovněž důkazem kvality pracovní síly, kterou účastníci projektu na trhu práce nabízeli. I přestože měl dodavatel služeb projektu zpočátku monitoringu trhu práce nesnadný úkol a společnosti přistupovaly k součinnosti s projektem s nedůvěrou, výsledky výzkumu ukazují, že se nakonec spolupráce vydařila. Domnívám se, že dle výsledků kvalitativního výzkumu mezi zaměstnavateli lze konstatovat, že nakonec svoje zapojení do spolupráce s projektem Restart pro Českolipsko považovali za prestižní záležitost v daném regionu.

5 Popis kvantitativního výzkumu - zaměstnanci

5.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Cílem výzkumu mezi propouštěnými zaměstnanci bylo zjistit a prezentovat outplacementové aktivity s pohledu kvantitativního. Získaná data měla napomoci zhodnotit realizovaný outplacementový program a ukázat, kde byly rezervy a co se na druhou stranu povedlo. Veliký důraz byl kladen na zjištění, jaké byly optimální outplacementové aktivity a nástroje z pohledu zaměstnanců a jejich praktický přínos. Cílem bylo vyhodnotit projekt Restart pro Českolipsko v oblastech, které korespondují se stanovenými pracovními hypotézami:

- H1: Projekt Restart účastníci vnímali pozitivně, protože jim nabízel pomoc v řešení náročné životní situace
- H2: Cílem účastníků rekvalifikačních kurzů bylo zvýšení kvalifikace s možností nového uplatnění na trhu práce
- H3: Exkurze do závodů a prezentace společností na závodě byly účelné a urychlily orientaci propouštěných zaměstnanců na trhu práce

5.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek byl po pečlivém zvážení a s pomocí projektového manažera a personálních konzultantů zvolen tak, aby prezentoval objektivně všechny účastníky projektu. Gavora⁴⁶ uvádí: „*Nejlepší výběrový soubor je takový, který je jakoby zmenšeninou základního souboru.*“ Zvolila jsem proto náhodný výběr, tak, aby vybraný vzorek měl stejné vlastnosti jako základní soubor. Dle Gavora⁴⁷ se jedná o náhodný stratifikovaný proporční výběr výzkumného vzorku. Cílem bylo oslovit celkem 60 respondentů z řad účastníků projektu Restart znamená novou šanci. Struktura dle věku a pohlaví je popsána v kapitole 5.4 Sběr a zpracování údajů. Mezi oslovenými účastníky projektu byli také nezaměstnaní, kteří v době ukončení projektu byli registrováni na místně příslušném úřadu práce. Všichni oslovení respondenti dotazník doplnili a nikdo z nich neodmítl součinnost.

5.3 Metody sběru dat

Empirický výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření mezi účastníky projektu Restart pro Českolipsko. Respondenti se měli vyjádřit k otázkám týkajících se obsahu outplacementového programu a jeho realizaci. Na základě těchto informací jsem provedla srovnání a vyhodnocení outplacementových aktivit, jejich důležitost a přínos pro účastníky projektu. Respondenti se měli vyjádřit ke 14 otázkám zařazených do tematických okruhů:

Aktivity v rámci outplacementového programu

Realizace a přínos outplacementového programu

Připomínky k outplacementovému programu

V dotazníku bylo využito otevřených, uzavřených i poluzavřených otázek. Uzavřené otázky zde však převažovaly. Většina jich byla přímá. Zvolila jsem je s ohledem na druh empirického výzkumu, který byl zaměřen kvantitativně. Strukturu

⁴⁶ Gavora, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno: Paido, edice pedagogické literatury 2010, str. 60

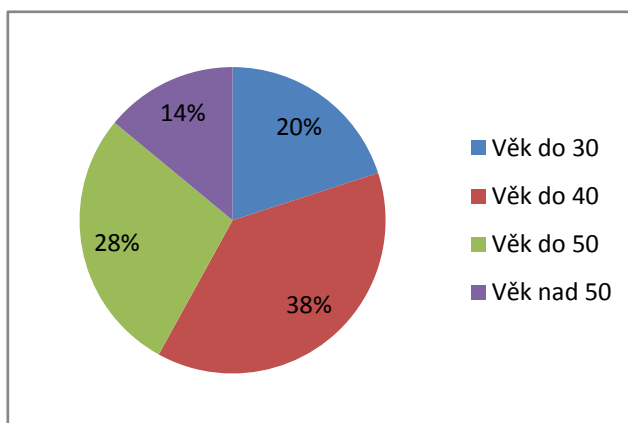
⁴⁷ tamtéž, str. 63

dotazníků tvořily otázky demografické, kontaktní a hlavně analytické. Bártová⁴⁸ uvádí, že tyto otázky mají za cíl získat informace vedoucí k možnosti analýzy problému resp. k jeho řešení. Dotazník je přílohou C bakalářské práce. Než jsem zahájila výzkum, prostřednictvím předvýzkumu na vzorku 3 účastníků jsem přeformulovala jednu z otázek v dotazníku z důvodu nepochopení respondentů.

5.4 Sběr a zpracování údajů

Respondenti byli oslovováni nejdříve telefonicky a přizváni k vyplnění dotazníku osobně, do kontaktního místa projektu. S těmi, co nemohli z časových či místně příslušných důvodů přijít osobně, byl dotazník vyplněn telefonicky. S ohledem na návratnost vyplněných dotazníků jsem je nerozesílala poštou a vzhledem k cílové skupině s nízkým přístupem na internet ani e.maiem. Všem byl představen záměr dotazování a zaručena anonymita. Výzkum probíhal v lednu tohoto roku, tedy již s odstupem času. Přesto byli respondenti vstřícní a neodmítali součinnost. Po ukončení dotazování jsem začala dotazníky administrovat.

Graf 1: Struktura respondentů podle věku



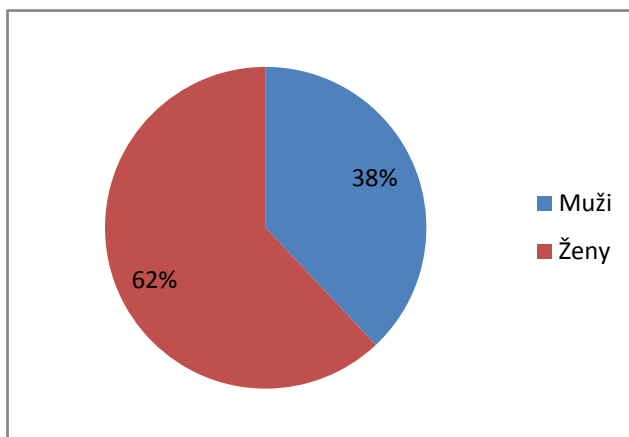
Zdroj: vlastní konstrukce

Struktura respondentů prezentuje proporčně všech 307 účastníků projektu. Nejvíce byli zastoupeni lidé ve věku do 40 let, kteří tvořili 38% všech účastníků a zároveň respondentů výzkumu. Druhou věkovou skupinou byli lidé do 50 let, kterých bylo

⁴⁸ Bártová, H., Bárta, V., Koudelka, J., *Spotřebitel – chování spotřebitele a jeho výzkum*, Praha: VŠE 2007, str. 136

celkem 28%. Třetí početnou skupinou byli lidé do 30 let věku, kterých bylo 20% a poslední skupinu tvořili lidé nad 50 let věku. Jak je z grafu patrné jejich zastoupení bylo 14%.

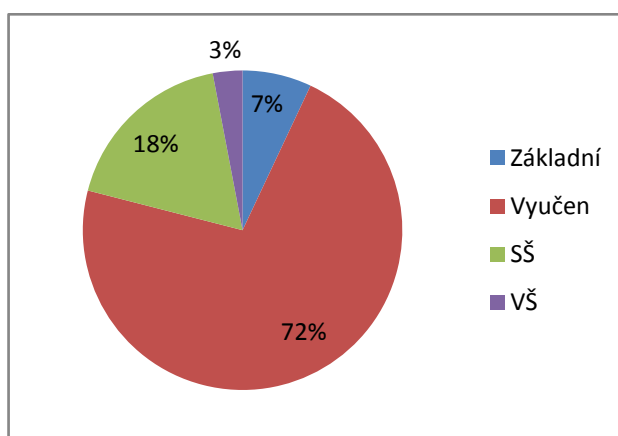
Graf 2: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní konstrukce

V projektu bylo 62% žen a 38% mužů. Stejně proporčně byly zastoupeny obě skupiny respondentů. Žen bylo 1,63 krát více než mužů. Tento poměr vyššího zastoupení žen, lze vysvětlit s odvoláním na povahu výrobního procesu ve společnosti Delphi Packard Electri CZ s.r.o., protože povaha výroby umožňovala práci žen bez potřeby odborného technického vzdělání.

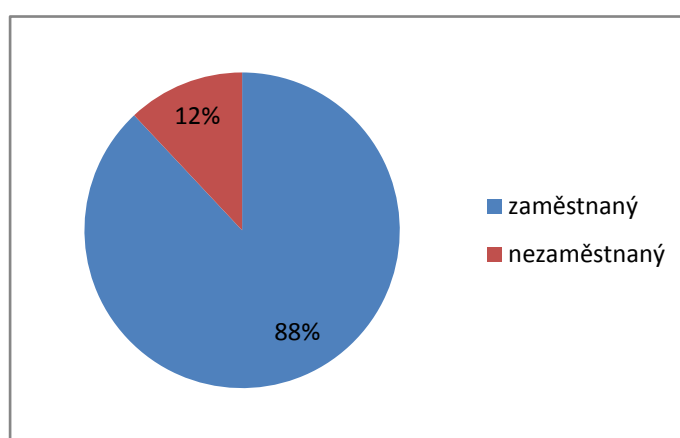
Graf 3: Struktura respondentů podle vzdělání



Zdroj: vlastní konstrukce

Je patrné, že největší podíl zastoupení měli respondenti se středním vzděláním. Ve společnosti Delphi Packard Electric CR, s.r.o. pracovali lidé všech oborů vzdělání. Vzhledem k tomu, že se jedná o region, kde byl zastoupen v minulosti sklářský průmysl, bylo hodně zaměstnanců právě původním povoláním sklář, maliř/ka skla a pod. Vyučení a středoskoláci tvořili 90% všech respondentů výzkumu. Poměrně nízké zastoupení vysokoškoláků pouze 3% musíme brát jako fakt, že v době, kdy byl realizován outplacement, společnost uvolňovala lidi převážně z výroby.

Graf 4 : Struktura respondentů podle statusu zaměstnanosti



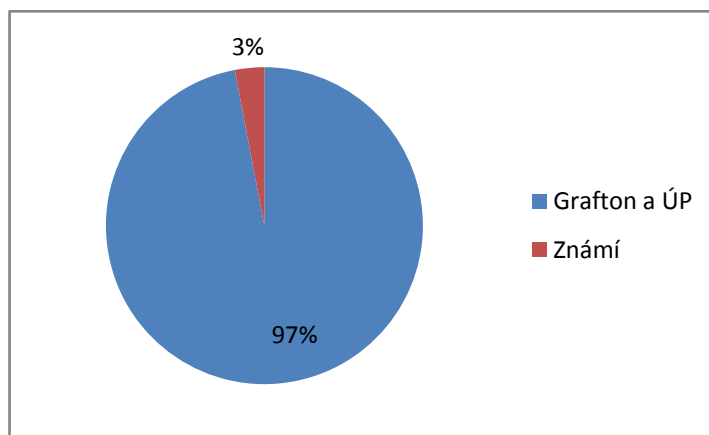
Zdroj: vlastní konstrukce

Z celkového počtu respondentů jich 7 dosud nemělo nového zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že lidé byli propouštěni postupně, se jednalo o zaměstnance, kteří vstoupili do projektu na konci roku 2010. Trh práce nenabízel dostatek pracovních pozic s ohledem jak na ekonomickou situaci ve společnostech, tak i s ohledem na období konce roku, kdy poptávka firem po nové pracovní síle klesala. Ale z hlediska validity i reliability výzkumu bylo důležité oslovit i tyto respondenty, kteří v době ukončení projektu byli ještě bez práce.

Graf 5 potvrdil význam účasti pracovníků Graftonu i ÚP při předávání výpovědí a zřízení kontaktního místa přímo na pracovišti propouštěných zaměstnanců. Protože 97% z nich se dozvědělo o projektu právě v prostorách svého zaměstnavatele. V průběhu výpovědní doby, lidé mohli získat informace o projektu a měli dostatek času na rozhodnutí o zapojení. Mohli rovněž využít aktivit, aniž byli účastníky projektu, např. exkurzí do závodů nebo prezentací společností na pracovišti s nabídkou volných

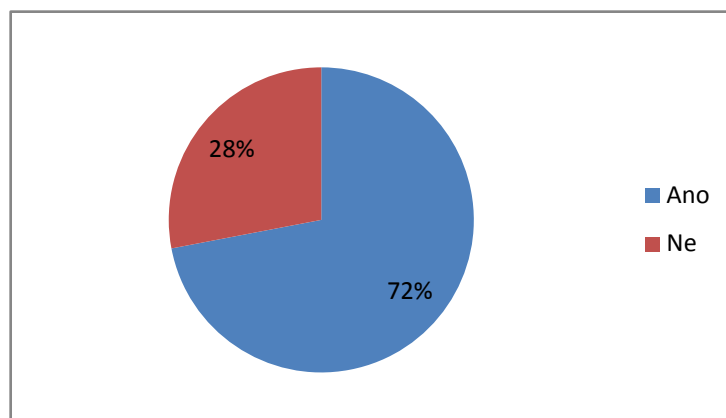
pracovních pozic. Pouze dva z respondentů získali informace od známých. Ani jeden neuvedl jako zdroj informací tisk či internet.

Graf 5 : Struktura respondentů podle prvního kontaktu



Zdroj: vlastní konstrukce

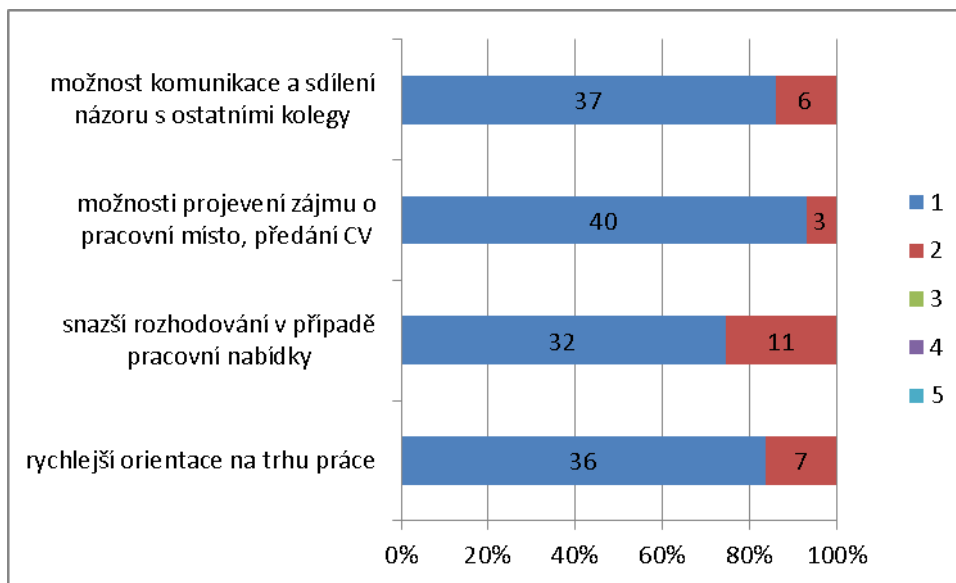
Graf 6 : Struktura respondentů podle účasti na exkurzích



Zdroj: vlastní konstrukce

Exkurzí do závodů využilo celkem 72% respondentů a jejich přínos hodnotili velmi pozitivně. Průměrná známka 1,14 ze všech responsí přínosu exkurzí dokázala, že tato aktivita, kterou Grafton Recruitment s.r.o. organizoval nad rámec projektu, měla pro propouštěné zaměstnance právě v období výpovědní lhůty velký přínos a urychlila jejich orientaci na trhu práce. Podle projektové manažerky se lidé nemohli vždy účastnit exkurzí z důvodu pracovní směny a někdy i z důvodů plné kapacity autobusů. Lidé si ale informace předávali a sdíleli zkušenosti a poznatky o zaměstnavatelích..

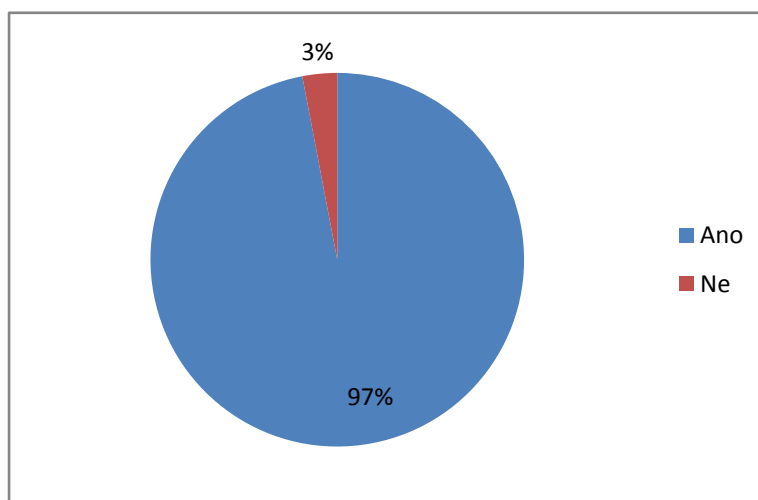
Graf 7 : Přínos exkurzí



Zdroj: vlastní konstrukce

Nejvíce oceňovali respondenti možnost ucházet se přímo při exkurzi o pracovní pozici a možnost předat životopis personalistovi osobně. Z praxe je známo, že pokud je převis poptávky nad nabídkou volných pracovních míst, tak se tato cílová skupina nemá možnost prosadit a sebeprezentovat. Na zasláné životopisy, nebo ponechané na recepcích podniků nikdo neodpovídá. Kladně hodnotili i skutečnost, že se rychleji zorientovali na trhu práce. Vzhledem k tomu, že většinou byli dlouhodobě zaměstnaní v jedné společnosti a byli spokojení, nezajímali se o změnu a tedy znalost firem v regionu i mimo něj byla na nízké úrovni. U většiny mladých lidí to byl první zaměstnavatel.

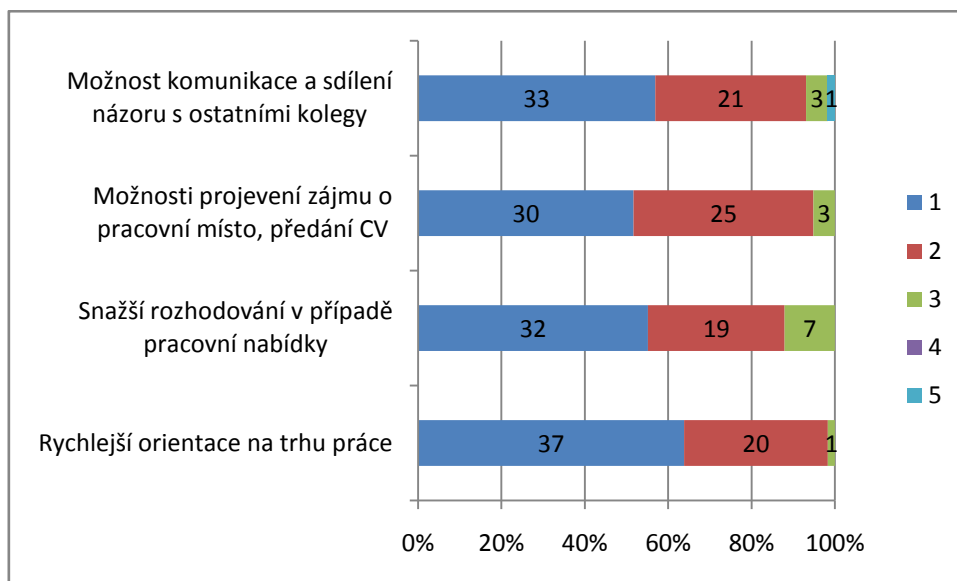
Graf 8 : Struktura respondentů podle účasti na prezentacích společnosti



Zdroj: vlastní konstrukce

58 účastníků se účastnilo prezentací společností s nabídkou možného pracovního uplatnění v novém zaměstnání při předávání výpovědí ve společnosti Delphi Packard Electric CR s.r.o. Dodavatel služeb po dohodě s personálním oddělením vždy pozval zástupce firem z regionu i mimo něj, aby prezentovali společnost a zároveň nabídli lidem práci. Z časových důvodů se jednalo vždy o 2 – 3 společnosti.

Graf 9 : Přínos prezentací společností



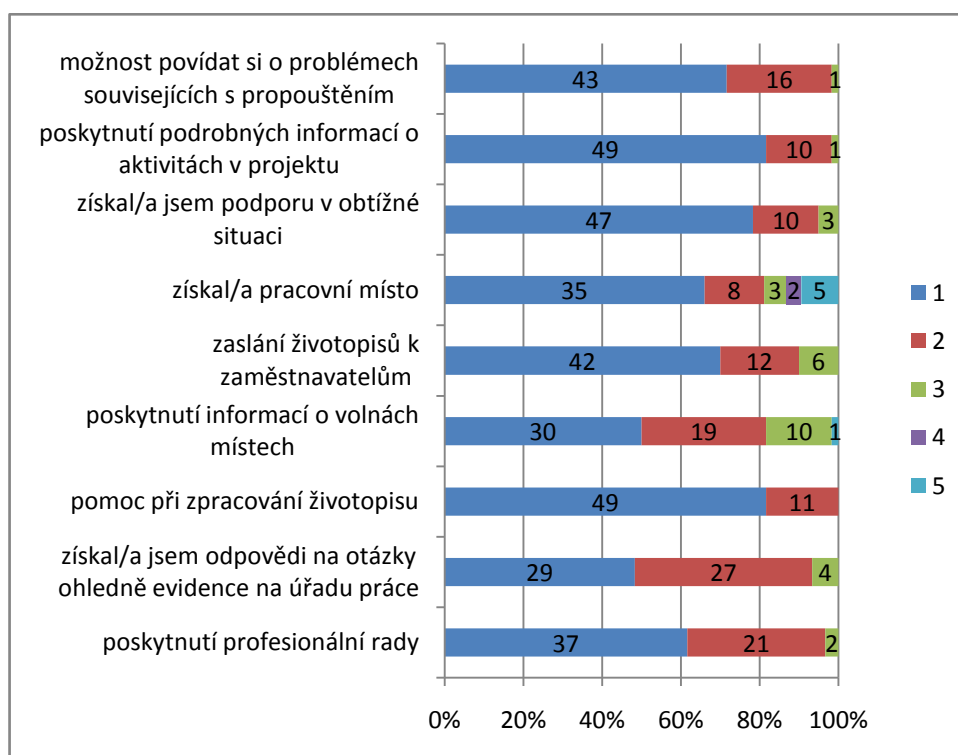
Zdroj: vlastní konstrukce

Respondenti měli oznámkovat dle školní klasifikační škály od 1 po 5 přínosy prezentací společností na pracovišti, pokud se jich účastnily. Je zřejmé, že opět byla tato aktivita ze strany propouštěných zaměstnanců vnímána pozitivně. Lidé často dostávali v případě zájmu pracovní nabídky. Zaměstnavatelé spolupracovali s projektem a znali jeho možnosti. Lidem projekt tzv. otevíral dveře. Je důležité zmínit, že taková nenásilná forma job matchingu byla předností jak prezentací firem, tak exkurzí.

Níže uvedený grafit 8 prezentuje názory respondentů na přínos činnosti poradců a poradenských míst. Ze škály známkového hodnocení vyplynulo, že respondenti přínos poradců, kteří se jim snažili pomoci řešit nastalou situaci, poradili a projevíli součinnost, hodnotili převážně velmi pozitivně. Zpětná vazba k ohodnocení na získání pracovního místa koreluje s úspěšností celého projektu, a proto u 7 respondentů byly známky 5 a 4 relevantní skutečnosti. V odpovědích na poskytování informací o volných

místech se objevuje desetkrát známka 3. Příčinu lze hledat v systému práce poradců. Ne všem lidem a najednou se dá nabídnout dostatek volných pracovních pozic. Vzhledem k množství propouštěných zaměstnanců realizátor nemohl postupovat jinak, než postupně a ne všichni účastníci svými předpoklady splňovali požadavky zaměstnavatelů. Je nutné uvést, že společnost Grafton Recruitment s.r.o. a její konzultanti využili všech profesionálních přístupů při zprostředkování.

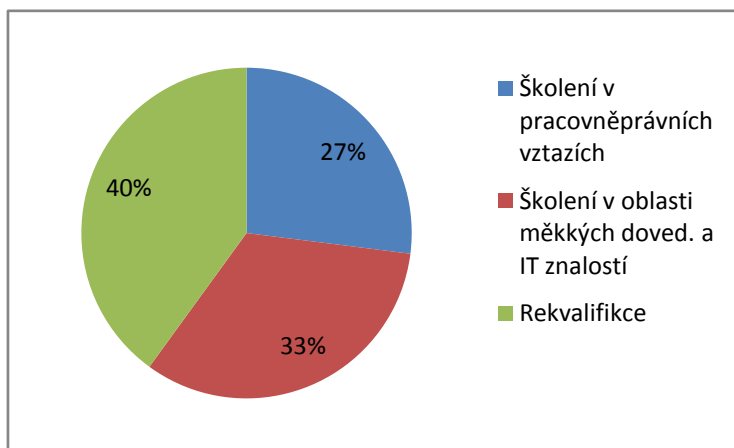
Graf 10 : Přínos činnosti poradců a poradenských míst



Zdroj: vlastní konstrukce

Nejlepší zpětná vazba je pak ve vztahu ke zpracování životopisů. Je známo, že lidé se neumí prezentovat a podceňují tuto skutečnost. Většina účastníků projektu dosud životopis nikdy neměla zpracovaný. O to více si ho cenili, jak dokazuje hodnocení s průměrnou známkou 1,18.

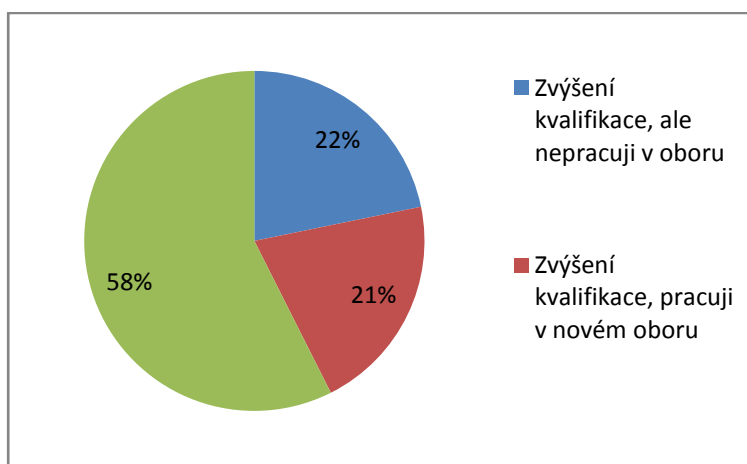
Graf 11 : Přínos aktivit projektu



Zdroj: vlastní konstrukce

Vedle vzdělávacích aktivit se také mohli účastníci zapojit do rekvalifikací, které projekt nabízel. Rekvalifikace označilo jako nejvíce přínosné 24 respondentů. Z jiného pohledu lze konstatovat, že lidé se moc nechtějí vzdělávat a k učení přistupují často s nechtutí a obavami. Ne jinak tomu bylo i v projektu.

Graf 12 : Význam rekvalifikací

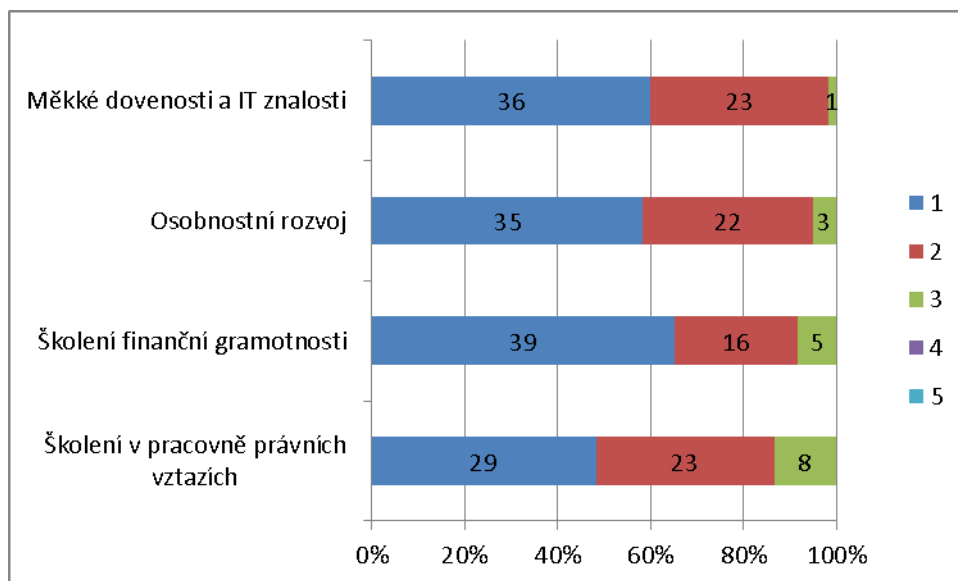


Zdroj: vlastní konstrukce

Vzhledem k tomu, že lidé kladně hodnotili možnost rekvalifikací, které projekt Restart pro Českolipsko nabízel, je výsledek výzkumu překvapivý. 58% respondentů, kteří se ze zkoumaného vzorku účastníků měli možnost rekvalifikovat, odpovědělo, že využilo rekvalifikace z důvodu možné výplaty státní podpory v době rekvalifikace. V praxi to znamená, že změna zákona ve výplatách podpory v nezaměstnanosti přiměla

lidi k účelovému jednání. Všichni účastníci projektu byli propouštěni z důvodu nadbytečnosti, a proto jim bylo vyplaceno odstupné. Z tohoto důvodu pokud neměli práci a registrovali se na úřadě práce, podpora v nezaměstnanosti jim začala být vyplácena až po 3 měsících. Proto měli lidé velký zájem rekvalifikovat se ihned po ukončení pracovního poměru.

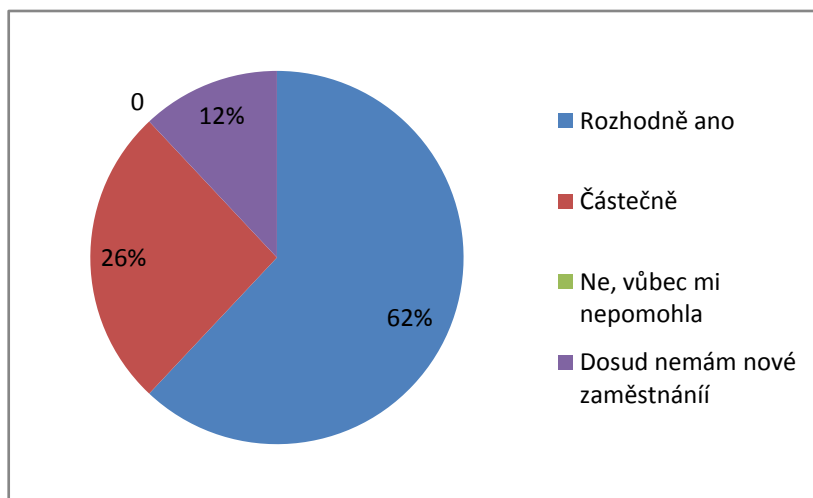
Graf 13 : Hodnocení vzdělávání



Zdroj: vlastní konstrukce

Nejvíce lidé oceňovali vzdělávání v oblasti Měkké dovednosti a IT znalosti. Vzhledem k cílové skupině se o toto hodnocení zasloužila oblast IT. Řada z nich nemá každodenní možnost pracovat na PC, a proto to byla pro ně dobrá zkušenost, které si cenili. Obsahem tohoto školení bylo rovněž vyhledávání volných pracovních pozic a orientace na internetu jako taková. Respondenti hodnotili tuto aktivitu průměrnou známkou 1,35.

Graf 14 : Pomoc účasti v projektu s nalezením nového zaměstnání



Zdroj: vlastní konstrukce

Respondenti potvrdili, že outplacement byl pro ně rozhodně přínosem a na základě účasti v projektu získali nové pracovní uplatnění. Tak odpovědělo 37 respondentů. 16 jich uvedlo, že jim účast pomohla jen částečně. Lze z toho usuzovat, že s nimi konzultanti spolupracovali, ale nakonec respondenti nastoupili do práce za delší období, než bylo jejich očekávání. Nebo byli ve výběrových řízeních, kde neuspěli z důvodu nesplnění podmínek nového zaměstnavatele. Ani jeden z respondentů však jednoznačně neodpověděl, že by mu účast v projektu vůbec nepomohla. Neučinili tak ani ti, co dosud neměli práci.

5.5 Shrnutí a doporučení

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda projekt Restart pro Českolipsko naplnil očekávání účastníků projektu, zda měl praktický význam. Na základě zpracování dat z dotazníkového výzkumu vyplývá, že hypotéza, projekt Restart účastníci vnímali pozitivně, protože jim nabízel pomoc při řešení náročné životní situace, se potvrdila jako pravdivá.

Cílem účastníků rekvalifikačních kurzů bylo zvýšení kvalifikace s možností nového uplatnění na trhu práce, hypotéza druhá, se jednoznačně nepotvrdila. Příčinu lze spatřovat v účelovém využití rekvalifikací částí účastníků projektu s odvoláním na vyplácení dávek podpory během jejich rekvalifikačního kurzu. U těchto lidí lze

předpokládat, že po skončení rekvalifikace jim vznikl v krátké době nárok na podporu v nezaměstnanosti. A až po té byli ochotni jít znovu pracovat. Nejedná se o stanovisko většiny, ale je to jev, se kterým se u běžné populace setkáváme. Nelze však zevšeobecňovat, že rekvalifikační kurzy nesplnily účel. Z dokumentace dodavatele služeb projektu vyplynulo, že se velice osvědčila rekvalifikace Pracovník v sociálních službách. Z 10 rekvalifikovaných žen nastoupilo na řízenou praxi po ukončení rekvalifikace 7 žen, které pracovaly v době výzkumu v oboru. Pracovní smlouvy měly se zaměstnavateli uzavřené na dobu neurčitou a neuvažovaly o změně. Jedna účastnice rekvalifikace nastoupila k zaměstnavateli bez řízené praxe a v pracovním poměru setrvala.

Z odpovědí respondentů lze rovněž potvrdit hypotézu, že exkurze do závodů a prezentace společností na závodě byly účelné a urychlily orientaci propouštěných zaměstnanců na trhu práce. Lidé postupně přecházeli z jednoho zaměstnání do druhého. Řada z nich si uvědomila, že hledání práce patří k jedné z nejtěžších prací, pokud nezískávali místo na základě referencí od známých. Rychlá orientace na trhu práce také měla pozitivní vliv na jejich myšlení a přístup k hledání uplatnění.

Závěrem k oběma typům výzkumu mohu na základě zjištěných informací a výsledků konstatovat, že obě skupiny respondentů, zaměstnanci i zaměstnavatelé, potvrdili přínos projektu. Domnívám se, že je to důkaz správně naplánovaného a organizovaného projektu s komplexní realizací. Aktivity směrem k účastníkům i zaměstnavatelům byly uskutečňovány souběžně a vzájemně se prolínaly. Tým dodavatele služeb i realizátora projektu pracoval s jasně stanovenými úkoly a cíli projektu tak, aby nezaměstnané podpořili v rychlém a účinném řešení nastalé situace a zároveň, aby zaměstnavatelé dle možností mohli pružně reagovat na nabídku pracovní síly.

ZÁVĚR

Projekt se stal mimořádnou aktivitou v rámci regionu, která pomohla výrazně k usnadnění cesty propouštěných zaměstnanců k novým pracovním příležitostem, zabránila růstu nezaměstnanosti v regionu a zejména přispěla k zásadnímu prohloubení spolupráce úřadu práce se subjekty na trhu práce. Spoluprací s dodavatelem služeb společností Grafton Recruitment s.r.o. došlo k výraznému a stabilnímu oboustranně fungujícímu spojení veřejné instituce služeb zaměstnanosti se soukromou agenturou práce. Vzájemná spolupráce obohatila projektový tým úřadu práce o cenné zkušenosti a možnost převzít a aplikovat některé postupy agentury práce při zprostředkování zaměstnání. Zkušenost, znalost zákonitostí trhu práce a zejména vysoké nasazení projektového týmu dodavatele byly naopak podstatnou základnou pro plnění cílů projektu a realizaci všech plánovaných aktivit dle projektového záměru úřadu práce. Z pohledu účastníků projektu byly zejména přístup a profesionalita dodavatele služeb těmi nejvíce viditelnými a nejvýše hodnocenými přínosy pro cílovou skupinu projektu.

To jak bude celkový program vypadat, jak dlouho bude trvat a jaké budou v jeho rámci nabízené aktivity, závisí převážně na závisle proměnných veličinách. Mezi tyto proměnné může být zahrnuta struktura propouštěných zaměstnanců, jejich kvalifikace a počet, oblast, ve které je propouštějící organizace činná, a také ekonomická situace společnosti i ekonomiky, jako celku, která ovlivňuje trh práce. Je totiž zřejmé, že je snazší najít zaměstnání pro 100 zaměstnanců různých profesí např. ve Středočeském kraji, než zaměstnání pro více jak 300 zaměstnanců, nižšího vzdělání se stejným zaměřením v Libereckém kraji, které propouštěla společnost Delphi Packard Electric CR s.r.o.

Nezanedbatelnou roli na úspěchu měla také otevřená komunikace, která mezi firmou Delphi Packard Electric CR s.r.o., dodavatelem služeb projektu včetně realizátora projektu Restart pro Českolipsko probíhala. Představitelé všech tří subjektů komunikovali směrem k propouštěným zaměstnancům v synergii, s pochopením a s projevem součinnosti s nastalou situací.

Žijeme v období neustálých změn, proto umět projít změnou a využít jí pro další rozvoj je v dnešní době velice důležité a personální změny ve společnostech jsou toho

důkazem. Outplacement a propouštění zaměstnanců je velice obtížná situace, kvůli tlaku konkurence je však stále aktuálnější. Proto je důležité na závěr uvést, že výsledky projektu lze považovat za dobrý příklad pro ostatní firmy, úřady práce i realizátory stejných nebo obdobných outplacementových programů, kterých je ale vzhledem k míře nezaměstnanosti stále nedostatek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Překl. J.Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BAŠTECKÁ, B. , a kol. *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. 1.vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0.

BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J., *Spotřebitel-chování spotřebitele a jeho výzkum*. 1.vyd. Praha: VŠE, 2007. ISBN 978-80-254-1275-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRODERICK, R. F., a kol. *Issues in Civilian and Outplacement Strategies: Proceedings of a workshop*. 1st ed. Washington D.C. : National Academies Press, 1996. ISBN 0-309-17533-X.

BUCHTOVÁ, B., a kol. *Nezaměstnanost: Psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 80-85623-29-3.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Překl. J.Bláha, A. Meteicicus, Z. Kaňáková, 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6

GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překl.V.Jůva. 1.vyd. Brno: Paido.edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-85931-79-6

KAŠPAROVÁ, E., HAMPL, P., *Sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: VŠEM, 2011. ISBN 978-80-86730-67-7.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168.

PICKMAN, J.A. *The Complete Guide to Outplacement Counseling*. 1st ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1994. ISBN 0 – 8058-1648-8.

SONNENFELD, J. A. *Managing Career System: Channeling the flow of Executive Carrer*. 1st ed. Irwin: Illinois 1984. ISBN 0-521-33015-7.

STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement. Vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WALKER, J. A., a kol. *Moderní personální management (Největší trendy a technologie)*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Odborné časopisy

HUDEČEK, M. *Outplacement*. *Business World*, 2002, roč. 3, č. 5, s. 54.

KIRK, J.J. *Putting Outplacement in its Place*. *Journal of Employment Counseling*, 1994, Vol.31 Issue 1, s. 10 - 18.

SEHNALOVÁ, A. *Elegantní způsob propuštění*. *Human Resources Management*, 2006, č.1, s.28.

SEHNALOVÁ, A. *Outplacement jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům*. *HR Forum*, 2007, roč. 8, č. 3, s.21.

Internetové zdroje

About dependable strengths. *Center for dependable strengths* [online]. 3.6.1999 [cit. 2012-02-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.dependablestregths.org/about.htm>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů podle věku

Graf 2: Struktura respondentů podle pohlaví

Graf 3: Struktura respondentů podle vzdělání

Graf 4: Struktura respondentů podle statusu zaměstnanosti

Graf 5: Struktura respondentů podle prvního kontaktu

Graf 6: Struktura respondentů podle účasti na exkurzích

Graf 7: Přínos exkurzí

Graf 8: Struktura respondentů podle účasti na prezentacích společností

Graf 9: Přínos prezentací společností

Graf 10: Přínos činnosti poradců a poradenských míst

Graf 11: Přínos aktivit projektu

Graf 12: Význam rekvalifikací

Graf 13: Hodnocení vzdělávání

Graf 14: Pomoc účasti v projektu s nalezením nového uplatnění

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – SOUHLAS SPOLEČNOSTI GRAFTON RECRUITMENT S.R.O.	I
PŘÍLOHA B – OTÁZKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU - ZAMĚSTNAVATELÉ	II
PŘÍLOHA C – KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍK – ZAMĚSTNANCI	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Souhlas společnosti Grafton Recruitment s.r.o.

SOUHLAS SPOLEČNOSTI GRAFTON RECRUITMENT S.R.O.

Společnost Grafton Recruitment s.r.o. souhlasí s použitím interních dokumentů v souvislosti s realizací projektu Restart pro Českolipsko pro potřeby bakalářské práce Lucie Vodičkové s názvem Outplacement – Restart pro Českolipsko, veřejná zakázka.

.....

Ing. Martin Ježek
Country Manager

V Praze 3.1.2012

Příloha B – Otázky kvantitativního výzkumu - zaměstnavatelé

OKRUHY A OTÁZKY

I. Zaměstnavatel

- 1. Jak hodnotíte z pohledu zaměstnavatele situaci na trhu práce v regionu?**
- 2. Které profese potřebujete obsadit?**
- 3. Kterých je naopak nadbytek?**

II. Zaměstnanci

- 4. Jakým způsobem probíhá nábor pracovníků uvolněných na trhu práce?**
- 5. Co zohledňujete především?**
- 6. Co nabízíte novým zaměstnancům?**
- 7. V čem spatřujete bariéry náboru nových zaměstnanů: (profese, věk, sociální složení, dojíždění, nedostatečná motivace)?**
- 8. Jaké jsou zkušenosti s pracovní morálkou a výkonností přijatých zaměstnanců?**
- 9. Jak se osvědčují v práci?**

III. Spolupráce s projektem Restart pro Českolipsko

- 10. Proč podporujete Restart?**
- 11. Jaký to má pro společnost význam?**
- 12. Jaké výhody přináší společnosti spolupráce s projektem při náboru nových pracovníků?**

Příloha C – Kvantitativní výzkum - Dotazník – zaměstnanci

DOTAZNÍK

1) Jak jste se o projektu dozvěděli – *vyznačte max. 1 odpověď*:

Při návštěvě pracovníka Graftonu nebo úřadu práce ve firmě	<input type="checkbox"/>
Z internetu Úřadu práce v České Lípě nebo Graftonu	<input type="checkbox"/>
Z novin	<input type="checkbox"/>
Od známých	<input type="checkbox"/>
Jinak (uveďte, kde jste informace získali):	

2) Jakého jste pohlaví – *vyznačte*

Muž	<input type="checkbox"/>
Žena	<input type="checkbox"/>

3) Do jaké věkové kategorie patříte - *vyznačte*

Věk do 25 let	<input type="checkbox"/>
Věk do 35 let	<input type="checkbox"/>
Věk do 45 let	<input type="checkbox"/>
Věk nad 50 let	<input type="checkbox"/>

4) Jaké máte vzdělání – *vyznačte*

Základní	<input type="checkbox"/>
Střední – výuční list	<input type="checkbox"/>
Středoškolské	<input type="checkbox"/>
Vyšší odborné	<input type="checkbox"/>
Vysokoškolské	<input type="checkbox"/>

5) V čem považujete činnost poradců a poradenských míst za přínosnou – *ohodnoťte každou část (obdobně jako známkování ve škole) 1 – nejvíce přínosné, 5 – nejméně přínosné:*

	1	2	3	4	5
Poskytnutí profesionální rady					
Získal/a jsem odpovědi na otázky ohledně evidence na úřadu práce					
Pomoc při zpracování životopisu					
Poskytnutí informací o volných místech					
Zasílání životopisů k zaměstnavatelům					
Získala jsem pracovní místo					
Získal/a jsem podporu v obtížné situaci					
Poskytnutí podrobných informací o aktivitách v projektu					
Možnost popovídat si o problémech souvisejících s propouštěním					

6) Která aktivita měla pro Váš profesionální rozvoj největší přínos - *vyznačte max. 1 odpověď:*

Školení v pracovněprávní problematice, finanční gramotnosti, osobnostním rozvoji	<input type="checkbox"/>
Školení v oblasti měkkých dovedností a IT znalostí	<input type="checkbox"/>
Rekvalifikace Prosíme, napište jaká?	<input type="checkbox"/>

7) Jak hodnotíte vzdělávání? - *ohodnoťte každou část (obdobně jako známkování ve škole)*

	1	2	3	4	5
Školení v pracovně právních vztazích					
Školení finanční gramotnost					
Osobnostní rozvoj					
Měkké dovednosti a IT znalosti					

8) Pokud jste využil/a možnosti rekvalifikace, jak ji hodnotíte? - **vyznačte max. 1 odpověď**:

Zvýšení kvalifikace, ale nepracuji v rekvalifikovaném oboru	<input type="checkbox"/>
Zvýšení kvalifikace, pracuji v rekvalifikovaném oboru	<input type="checkbox"/>
Využil/a jsem rekvalifikace z důvodu možné výplaty 65%státní podpory v době rekvalifikace	<input type="checkbox"/>

9) Účastnil/a jste se exkurzí do závodů? - **vyznačte**

Ano	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>

10) Pokud jste se účastnil/a exkurzí, v čem byly přínosné - **ohodnoťte každou část (obdobně jako známkování ve škole) 1 – nejvíce přínosné, 5 – nejméně přínosné**:

	1	2	3	4	5
Rychlejší orientace na trhu práce					
Snažší rozhodování v případě pracovní nabídky					
Možnost projevení zájmu o pracovní místo, předání CV					
Možnost komunikace a sdílení názoru s ostatními kolegy					

11) Účastnil/a jste se prezentací společností a nabídky volných pracovních pozic? - **vyznačte**

Ano	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>

12) Pokud jste se účastnil/a prezentací společností, v čem byly přínosné - **ohodnoťte každou část (obdobně jako známkování ve škole) 1 – nejvíce přínosné, 5 – nejméně přínosné**:

	1	2	3	4	5
Rychlejší orientace na trhu práce					
Snažší rozhodování v případě pracovní nabídky					
Možnost projevení zájmu o pracovní místo, předání CV					
Možnost komunikace a sdílení názoru s ostatními kolegy					

13) Pomohla Vám účast v projektu k nalezení nového zaměstnání – *vyznačte max. 1 odpověď*:

Rozhodně ano	<input type="checkbox"/>
Částečně	<input type="checkbox"/>
Ne, vůbec mi nepomohla	<input type="checkbox"/>
Dosud nemám nové zaměstnání	<input type="checkbox"/>

14) V čem Vám projekt pomohl? Co se Vám na projektu líbilo/nelíbilo? - *vypište*

.....

.....

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku, Váš čas a vstřícnost.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Vodičková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: prezenční

Název práce: Outplacement – Restart pro Českolipsko, veřejná zakázka

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh:⁴⁹ 60

Celkový počet stran příloh:⁵⁰ 6

Počet titulů literatury a pramenů: 21

Počet internetových zdrojů:1

Vedoucí práce:PhDr. Eduard Entler, CSc.

⁴⁹ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (počet stran odborné literatury nepočítáme!)

⁵⁰ zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh