Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Andragogika v profilaci na personální management

OUTPLACEMENT

OUTPLACEMENT

Bakalářská diplomová práce

Autor: Lucie Karabinošová

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková

Olomouc 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškeré zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne . . . .

Podpis

Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Mgr. Bc. Kláře Tesaříkové Čermákové za její odborné vedení a poskytnutí cenných rad, a personalistce společnosti XY Mgr. Kláře Šmejkalové za ochotu a sdílené informace, které se staly podkladem pro tuto práci.

Obsah

ÚVOD 6

1. Outplacement 7

1.1 Definice a vymezení outplacementu 7

1.2 Vznik a vývoj outplacementu ve světě a v ČR 10

1.2.1 Svět 10

1.2.2 ČR 12

1.3 Přínosy vs. náklady outplacementu 15

1.3.1 Přínosy pro propouštěné zaměstnance 15

1.3.2 Přínosy a náklady pro propouštějící organizaci 15

1.3.3 Přínosy pro trh práce 18

2 Outplacementový program 20

2.1 0. fáze – plánování , příprava a realizace propouštění 20

2.1.1 Alternativy propouštění 20

2.1.2 Rozsah propouštění a dotčené organizační útvary 21

2.1.3 Oznámení propouštění 21

2.1.4 Výběr propouštěných a příprava seznamu 22

2.1.5 Oznámení propouštění propouštěným zaměstnancům – propouštěcí rozhovor 24

2.2 1. fáze – plánování a příprava outplacementového programu 25

2.2.1 Formy outplacementu 25

2.3 2. fáze – realizace outplacementového programu 31

2.3.1 Outplacementové nástroje 32

2.4 3. fáze – vyhodnocení outplacementového programu 34

3 Outplacementový program ve společnosti XY 35

3.1. 0. fáze – plánování , příprava a realizace propouštění 36

3.1.1 Alternativy propouštění....36
3.1.2 Rozsah propouštění a dotčené organizační útvary....37
3.1.3 Oznámení propouštění....38
3.1.4 Výběr propouštěných a příprava seznamu....38
3.1.5 Oznámení propouštění propouštěným zaměstnancům – propouštěcí rozhovor....39
3.2 1. fáze – plánování a příprava outplacementového programu....40
3.2.1 Forma....41
3.3 2. fáze – realizace outplacementového programu....43
3.3.1 Outplacementové nástroje....43
3.4 3. fáze – vyhodnocení outplacementového programu....45
3.5 Vlastní zhodnocení a identifikace předností a nedostatků outplacementového programu....46
ZÁVĚR....51
ZDROJE....52
ANOTACE....56
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH....58

„Způsob, jakým řeknete „Prosím, odejděte!“,
ovlivňuje to, jak lidé slyší „Prosím, zůstaňte!“.“
(Lichá in pn, 2004)

ÚVOD

Nic v současnosti ani v budoucnosti není stoprocentně jisté a neměnné. (Stýblo, 2005a) Žijeme a pracujeme v dynamickém a turbulentním prostředí, v němž co bylo včera, není dnes, a co je dnes, nebude zítra. V našem životním a pracovním světě prakticky neexistuje nic stálejšího než právě ona permanentní a všudypřítomná změna, která je pro nás všechny v našich životech tou jedinou jistotou. (Lichá, 2006)

Zásadní důsledek výše zmíněného a významný rozdíl pro zaměstnance spočívá především v další neexistenci celoživotní kariéry a z toho plynoucí nutnosti být připraven na frekventovanější kariérní změny a být schopen si s těmito kariérními změnami poradit. (Stýblo, 2005a)

Pro zaměstnavatele spočívá klíčový rozdíl v důsledku výše zmíněného v nutnosti co nejpružněji reagovat na tyto neustálé změny vnějšího prostředí a těmto adekvátně optimalizovat početní stavy svých zaměstnanců, ačkoliv to s nadsázkou může znamenat dnes nabírat a zítra propouštět zaměstnance, či naopak. Právě rozhodnutí zaměstnavatelů o způsobu rozchodu se zaměstnanci může velmi významně ovlivnit zájem současných klíčových zaměstnanců i budoucích potenciálních uchazečů o zaměstnání uplatnit svoje dovednosti, znalosti a zkušenosti právě v této společnosti, tedy v konečném důsledku ovlivnit celkovou konkurenceschopnost a úspěšnost podniku. (Lichá, 2006)

Popasovat se s těmito výzvami dnešního i zítřejšího prostředí napomáhá zaměstnancům i zaměstnavatelům právě outplacement, jemuž jsem se rozhodla věnovat v následujících kapitolách své bakalářské práce. Cílem této je systematicky shrnout dosavadní teoretické poznatky o outplacementu a následně popsat jeho průběh v konkrétní organizaci XY a zhodnotit jej na základě komparace s teoretickými východisky, včetně identifikace jeho předností a nedostatků.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Outplacement

1.1 Definice a vymezení outplacementu

Outplacement je mezinárodně užívaný termín původem z anglického jazyka, jehož doslovný překlad do českého jazyka „vymístění“ zní nečesky a nevýstižně a neoprávněně asociuje negativní konotace. Jelikož však adekvátnější jednoslovný český ekvivalent pro tento neexistuje, nebývá termín outplacement obvykle překládán a je univerzálně zažit a užíván ve svém originálním znění. (Sehnalová, 2008, s. 16-17)

V literatuře českých i zahraničních autorů můžeme najít širokou škálu definic outplacementu, jejichž obsahové jádro je vesměs shodné a jež se vzájemně liší spíše jen v detailech formulačního charakteru. Z řad našich autorů jej dle mého nejkomplexněji a nejvýstižněji definuje Prajzler (2006, s. 41) jako cílenou, systematickou a profesionální personálně-psychologickou pomoc a podporu propouštěným zaměstnancům při hledání nového pracovního uplatnění a znovuzahajování nové kariéry ze strany propouštějícího zaměstnavatele, jež mohou být organizovány buď zaměstnavatelem samotným, nebo třetí stranou – externí outplacementovou společností. V případě takto definovaného outplacementu se jedná o jeho užší vymezení, jehož ústředním cílem je ona pomoc a podpora ze strany propouštějícího zaměstnavatele, a to primárně směrem k propouštěnému zaměstnanci. Toho se snaží naučit konkrétně jak psát CV a další potřebné dokumenty, jak zlepšit komunikaci a sebeprezentaci, jak se orientovat na trhu práce a v informačních zdrojích či jak si budovat sítě kontaktů. (Lichá, 2009) Obecněji naučit ho, jak se zorientovat a znovu aktivně pohybovat na trhu práce a jak efektivním způsobem hledat nové pracovní uplatnění a nastartovat novou kariéru. (Pickman, 1994, s. 1) Nejobecněji pak naučit ho, jak si v dané situaci pomoci sám nyní i v budoucnu. (Lichá, 2006)

Cílem takto vymezeného outplacementu je minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání a dobu trvání nezaměstnanosti. Jeho úkolem je dodat klientovi

odvahu a mobilizovat jeho síly k hledání nové práce. (Kociánová, 2010, s. 196)

Kromě tohoto užšího vymezení outplacementu existuje však ještě jeho širší koncepce, která v sobě pojímá ono výše specifikované užší pojetí a která je navíc vyjma propouštěných zaměstnanců samotných zaměřena i na propouštějící organizaci jako celek. Zahrnuje v sobě širokou škálu aktivit zaměřených na úspěšné zvládnutí změn spojených se snižováním počtu zaměstnanců, vedoucích k minimalizaci negativních dopadů propouštění na celou organizaci i její okolí, jako např. „identifikaci nadbytečných rezerv lidského potenciálu, návrh strategie uvolňování a její komunikace uvnitř i vně společnosti, jednání s pracovním úřadem, odbory (zástupci zaměstnanců) a zaměstnavatelem, identifikaci potřeb uchazečů zahrnutých do programu, sociálně-psychologickou podporu uvolňovaným pracovníkům, podporu při hledání nových pracovních příležitostí a sestavení programu rekvalifikačních kurzů, program cílené finanční podpory odcházejícím pracovníkům a jeho ekonomickou analýzu, program právní podpory, implementaci programu outplacementu a získávání zpětné vazby jeho úspěšnosti.“ (Prajzler, 2006, s. 41) Takto pojatý outplacement představuje tedy komplexní nástroj pomoci propouštějící organizaci a jejím propouštěným i zůstávajícím zaměstnancům – službu, která se zaměřuje nejen na ty pracovníky, jichž se přímo týká rozvázání pracovního poměru, ale i na v organizaci nadále zůstávající manažery a zaměstnance, a službu, která řeší propouštění komplexně od A do Z, tzn. od rozhodování, přes plánování až po realizaci propouštění a následné poskytování služeb outplacementu v jeho užším pojetí. (Prajzler, 2006, s. 41) Cílem takto vymezeného outplacementu je minimalizace negativních dopadů propouštění na všechny zúčastněné strany, tzn. organizaci (iniciátor změn), její management (nositelé změn), propouštěné (adresáti změn) i zůstávající zaměstnance a celkové okolí organizace. (Doležal, 2006, s. 17) Ve srovnání s užší koncepcí outplacementu je úkolem tohoto navíc minimalizovat právní komplikace ukončení pracovního poměru, zachovat pozitivní image a pověst dobrého a zodpovědného zaměstnavatele, udržet morálku

zůstávajících zaměstnanců a zajistit celkovou plánovitost realizace celého procesu propouštění. (Stýblo, 2004, s. 94)

Shrnuto podtrženo – outplacement je služba, která je poskytována za cílem redukovat až eliminovat pokud možno všechny negativní dopady propouštění, v prvé řadě však poskytnout pomoc a podporu samotným propouštěným zaměstnancům. (Prajzler, 2006, s. 38) Obecně se jej používá pro zvládání organizačních změn, typicky při akvizicích, fúzích, relokacích, reorganizacích či změnách vrcholového vedení, spojených s propouštěním, a to jak v případě hromadných propouštění, tak i v případě odchodů jednotlivců. (Lichá, 2009)

1.2 Vznik a vývoj outplacementu ve světě a v ČR

1.2.1 Svět

Původ outplacementu nelze, vzhledem k poměrně obtížné vysledovatelnosti jeho počátků a raného vývoje, jednoznačně určit – existuje vícero odlišných teorií, mezi nimiž převládají dvě hlavní – první jej lokalizuje a datuje do Velké Británie na počátku dvacátého století a druhá do Spojených států amerických koncem čtyřicátých let dvacátého století, tzn. koncem druhé světové války. (Prajzler, 2006, s. 38)

Samotný termín outplacement je původem z britské angličtiny a poprvé byl použit ve Velké Británii počátkem dvacátého století, a to ve vztahu k potřebě najít nové pracovní uplatnění původním britským občanům, vracejícím se z kolonií zpět na ostrovy. K této verzi ale není k dispozici dostatek písemných zdrojů, a proto si původ outplacementu v jeho nynějším pojetí a chápání oprávněně nárokují spíše Spojené státy americké. (Prajzler, 2006, s. 38)

K nám do Evropy se dostal outplacement právě ze Spojených států amerických, jež jsou nejčastěji považovány a označovány za kolébku outplacementu, který zde má nejbohatší zaznamenanou historii a nejsilnější tradici – outplacement je zde zaměstnavateli běžně využívanou službou. (Sehnalová, 2008, s. 16-17) Úplně prapůvodně zde byl outplacement koncipován jako služba, jež pomáhala po skončení druhé světové války navrátivším se americkým válečným veteránům se znovuzačleněním se do normálního života a pracovního procesu. (Bočarovová, 2003) Většina z těchto se před začátkem války a svým narukováním do ní ani nestihla vyučit či vystudovat, natož pak nasbírat cenné pracovní zkušenosti a získat dlouhodobé pracovní návyky. Jejich jedinou kvalifikací bylo zbrojení a válčení. Nemalou přítěží pak u nich byly rovněž negativní prožitky a traumata, které během války nedobrovolně nasbírali. (Frejtichová, 2000) Tento americkou vládou organizovaný projekt byl však ve své době přísně utajovaným. (Lichá, 2006) Později se cílová skupina této služby rozšířila na propouštěné a nezaměstnané jedince obecně, kteří byli doposud vnímáni jako neúspěšní a pohybovali se na okraji společnosti. Outplacement jim

napomáhal učit se či vracet se k potřebným pracovním návykům a povinnostem. (Sehnalová, 2008 s. 16-17)

Mnoho profesionálů datuje vznik outplacementového poradenství v moderním pojetí až do pozdních čtyřicátých let dvacátého století a spojuje jej se společností Haldane Associates, která poskytovala srovnatelnou formu profesního poradenství vojákům vracejícím se na civilní trh práce, jiní jej datují dokonce až do šedesátých let dvacátého století a spojují jej s americkou společností Humble Oil, která začala poskytovat poradenství propuštěným vedoucím pracovníkům. (Britain in Prajzler, 2006, s. 38)

Největšího boomu ve Velké Británii i Spojených státech amerických a rovněž expanze na Evropský kontinent dosáhl outplacement zejména v šedesátých a sedmdesátých letech dvacátého století, a to v důsledku nastalých turbulentních změn ekonomického, právního a sociálního charakteru. Vývoj outplacementu nastartovala tehdejší hospodářská krize vyvíjející tlak na ekonomické chování a snižování nákladů, která v důsledku vedla k množství reorganizací, snižování stavů a propouštění nadbytečných pracovníků. Schopnost pružně přizpůsobovat počty zaměstnanců aktuální situaci, nutně spojená s frekventovanějším propouštěním, se od té doby stala klíčovou konkurenční výhodou společností, která však rovněž zapříčiňovala značnou redukci vzájemně loajality stran ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel. (Prajzler, 2006, s. 39) Období četných hospodářských krizí a recesí posléze v průběhu devadesátých let dvacátého století vystřídalo období reingeneeringu spojené s automatizací výroby a celkovým zefektivňováním podnikových procesů, rovněž zapříčiňující další vlny masivních propouštění. Po těchto krušných periodách „už prakticky neexistuje nikdo, kdo by v životě nezažil nepříjemnou zkušenost ztráty zaměstnání – hledání práce tak postupně přestává být něčím, co je výrazem neschopnosti člověka a stává se běžnou situací pro drtivou většinu lidí.“ (Frejtichová, 2000) Z oblasti změn právních se na vývoji outplacementu v USA primárně podílelo přijetí antidiskriminačních zákonů a z těchto plynoucí potřeba zaměstnavatele chránit se proti případným soudním sporům, kdy se efektivním nástrojem prevence těchto stal právě

outplacement. Z oblasti změn sociálních se pak na dalším vývoji outplacementu podepsaly vzrůstající odpovědnost firem za svou pozitivní firemní a zaměstnavatelskou image na veřejnosti a vzrůstající význam této image samotné, kdy se důležitým nástrojem budování této stal rovněž právě outplacement. (Prajzler, 2006, s. 39)

Zpočátku bývalo outplacementu užíváno výhradně pro zaměstnance na vrcholových pozicích v organizaci (Prajzler, 2006, s. 40), v současnosti bývá již uplatňován na všech úrovních hierarchie firmy od manažerských až po nejnižší řadové pozice v organizaci. (Mizerová, 2009)

Celosvětový objem outplacementových služeb např. v roce 2001 se podle Association of Career Consulting Firms Int. (Stýblo, 2005, s. 61) odhadoval na dvě a půl miliardy amerických dolarů – z toho jedna a půl miliardy připadlo na USA, šest set milionů na Evropu a čtyři sta milionů na zbytek světa. Následující roky 2002 a 2003 již částka překročila tři miliardy amerických dolarů.

1.2.2 ČR

Vystopování prvopočátků českého outplacementu a celkové zmapování jeho historie u nás je dle Prajzlera (2006, s. 40) vzhledem k absenci jakékoliv literatury na toto téma v podstatě nemožné.

Nízká míra, ba oficiálně neexistence nezaměstnanosti v období centrálně plánované ekonomiky každopádně zapříčinila jeho poměrně pozdní rozvoj, který se započal až koncem dvacátého století. Přičemž i v České republice se první outplacementy týkaly zejména vrcholových manažerů a byly zvlášť ve své době značně utajovanými. (Prajzler, 2006, s. 40)

První neutajovaný realizovaný outplacement v České republice datuje Prajzler (2006, s. 40) na základě zmapování internetových zdrojů a zmínek k počátkům českého outplacementu do roku 2000 a spojuje jej se společností Hill International, oproti němu Lichá (2006) uvádí, že jako první přišla s nabídkou outplacementových služeb na náš trh dceřiná firma americké společnosti Lee Hecht Harrison, Adecco Group, specializovaná na řízení změny a outplacement, která dle Přikryla (2003) tehdy aplikovala

metody outplacementu při uzavírání závodu firmy Philip Morris v Novém Jičíně pro 360 propouštěných pracovníků.

Od té doby došlo u nás ke značnému rozvoji této služby a výraznému nárůstu množství společností, které outplacement nabízejí i využívají a uplatňují. V současnosti působí v České republice již řada poradenských firem zabývajících se problematikou outplacementu na profesionální bázi a pomáhajících firmám a zaměstnancům zvládnout proces uvolňování humánně i efektivně. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 129) Dle statistických údajů odborného časopisu HR Forum ze září roku 2003 uvádělo outplacement v portfoliu svých nabízených služeb dvaadvacet personálně-poradenských společností, z nichž řada již má s jeho poskytováním jednotlivcům až stovkám pracovníků rovněž bohaté zkušenosti. (Přikryl, 2003) Dle výpovědi samotných českých firem sice stále ještě 36 % z nich považuje outplacement za okrajovou záležitost v chodu společnosti, avšak zbylých 64 % z nich se již odcházejícím zaměstnancům věnuje různými formami outplacementové podpory – od odstupného nad rámec zákona přes placení rekvalifikačních kursů až po poskytování odborného poradenství a pomoc při hledání nového pracovního uplatnění. (Přikryl, 2003)

V rámci oboru lidských zdrojů se však stále jedná o jednu z nejnovějších služeb, jež byla nejprve aplikována ve velkých nadnárodních podnicích soukromého sektoru, odkud se postupně šířila a nadále šíří rovněž do menších podniků i státního sektoru. (Baštecká, 2009. s. 200) Současným typickým uživatelem outplacementu v ČR a SR je ekonomicky zdravá zaměstnavatelská společnost se zahraniční účastí a významným postavením na trhu práce, která pokládá tuto službu za součást své firemní kultury a nabízí ji svým zaměstnancům ve všech zemích své působnosti, tedy společnost, které se snaží dostát pověsti dobrého a společensky odpovědného zaměstnavatele i v době, kdy se musí rozloučit se svými zaměstnanci z organizačních důvodů. (Lichá, 2009) Z hlediska struktury odvětví převažují dle průzkumu Deloitte and Touche zejména výrobní, energetické, finanční a telekomunikační společnosti. (Stýblo, 2005a) Ani

v rámci těchto však vzhledem k finanční nákladnosti outplacementu nedochází k jeho plošnému uplatňování a poskytování všem nedobrovolně odcházejícím zaměstnancům, nýbrž cca 30 % z nich, za uplatnění tzv. zásady zásluhovosti. (Stýblo, 2005, s. 65)

Konzultant firmy Hill International, Tomáš Prajzler, ze své zkušenosti tvrdí, že si i čeští podnikatelé začínají uvědomovat následky neustále se měnícího prostředí, v důsledku čehož jejich zájem o outplacementové služby stále stoupá, odvíjejíc se především od velikosti, finančních možností a vyspělosti personalistů a managementu dané společnosti. (Přikryl, 2003)

Naopak dle Doležala (2006, s. 18) nemá praxe outplacementu u nás dostatečnou tradici a zaměstnavateli je tento často vnímán především jako nerentabilní záležitost a nadstandard poskytovaný pouze těmi, kteří si to mohou dovolit. Rovněž dle Liché (2006) se většina českých podniků prozatím mezi zájemce o outplacement neřadí, což je způsobeno zejména neznalostí této služby a nepochopením jejího významu, tedy smyslu, proč investovat podle nich příliš vysoké náklady do vzdělání odcházejících lidí.

Faktem zůstává, že povinnost poskytování outplacementových služeb není jakkoliv zakotvena v právním řádu České republiky (Koubek, 2000, s. 270), a jeho reálné poskytování propouštěným zaměstnancům tudíž rozhodně není standardním chováním každého propouštějícího zaměstnavatele. (Foot, Hook, 2002, s. 429) V případě, že se propouštějící organizace o své odcházející zaměstnance vůbec nepostará, končí tito v péči konzultantů úřadu práce nebo i evropských projektů. (Sehnalová, 2008, s. 16-17)

1.3 Přínosy vs. náklady outplacementu

1.3.1 Přínosy pro propouštěné zaměstnance Outplacement pomáhá propouštěným zaměstnancům zorientovat se v sobě samých, ve svých slabých a silných stránkách i skrytých rezervách a svém dalším kariérním směru a cílech, a rovněž zorientovat se na trhu práce a ve strategiích a technikách hledání nového pracovního uplatnění na tomto. (Bardyová in Přikryl, 2003) Svým způsobem provází propouštěného pracovníka celým pracovním trhem a seznamuje ho s tím, jak sebe sama jako „produkt“ co nejlépe „prodat“, tj. umístit na trhu práce. (Nevrklová in Bočarovová, 2003)

Rovněž po psychické stránce napomáhá outplacement propouštěným zaměstnancům lépe a rychleji zvládnout počáteční strach a stres ze ztráty zaměstnání (Bočarovová, 2003) a vypořádat se s nastalou situací bez ztráty sebevědomí a pocitu vlastní důstojnosti. (Frejtichová, 2000) Kvalitně připravený a realizovaný outplacement dokáže u propouštěných zaměstnanců včas a poměrně rychle přeladit negativní emoce škodící zaměstnavateli i propouštěnému a pomůže najít pozitivní pohled na situaci a zejména konstruktivní přístup k dalšímu období profesního života. (Sehnalová, 2007, s. 21)

1.3.2 Přínosy a náklady pro propouštějící organizaci

1.3.2.1 Přínosy pro propouštějící organizaci

Hlavní přínosy poskytování služeb outplacementu propouštěným zaměstnancům pro propouštějící organizaci samotnou shrnují Foot, Hook (2002, s. 430) následovně:

- zlepšení morálky zůstávajících zaměstnanců,
- udržení klíčových zaměstnanců, kteří budou chtít i nadále zůstat součástí organizace, budou-li vědět, že se k nim tato chová zodpovědně i v případě propouštění,
- zachování pozitivních vztahů s veřejností za minimalizace negativních dopadů propouštění na tyto,
- prevence problémů nebo námitek ze strany odborové organizace.

Rovněž Doležal (2006, s. 18) systematicky sumarizuje přínosy outplacementu pro propouštějící organizaci v následující tabulce:

Ekonomické a organizační přínosy
• zajišťuje udržení produktivity a pracovní morálky zaměstnanců • snižuje tlak na manažery • snižuje nejistotu zaměstnanců • omezuje rizika odchodu nejkvalifikovanějších zaměstnanců • důvěra v zaměstnavatele zlepšuje atmosféru na pracovišti • preventivní podpora rozvoje zaměstnanců zvyšuje loajalitu i výkonnost • působí na potenciální nové zaměstnance jako důvěryhodný zaměstnavatel, který poskytuje jistotu • omezení rizika soudních sporů s odcházejícími zaměstnanci • možnost opětovného zaměstnání kvalitních zaměstnanců v budoucnu
Etické a sociální hledisko
• péče o všechny zaměstnance i v krizových situacích • důstojné rozloučení s odcházejícími • péče o podmínky na pracovišti (omezení napětí, stresu a konfliktních situací) • zájem na dobré sociální situaci (a sociálním smíru) v regionu
Vliv na image firmy
• dobrá pověst společensky odpovědné společnosti • aktivně přispívá k budování dobré a pozitivní image zajímavého zaměstnavatele • zachování dobrých vztahů s odcházejícími zaměstnanci • podporuje loajalitu a kladný vztah k firmě u zůstávajících zaměstnanců

Tabulka č. 1- Přínosy outplacementu pro firmu (zdroj: Doležal, 2006, s. 18)

Háša (2003, s. 33-34) považuje za nejvýznamnější přínos outplacementu snížení nákladů v delším časovém horizontu (přes náklady na mzdy, pojištění apod.), které bývá významnější než náklady na odstupné a samotný outplacement.

Poskytnutím outplacementu při snižování stavů z důvodu nadbytečnosti organizace minimalizuje nepříznivé důsledky tohoto propouštění pro sebe samou, jimiž jsou zejména odliv talentů (cca 65 %), ztráty důvěry v současného zaměstnavatele (cca 60 %) a vybuzení pocitu pracovní nejistoty vedoucí ke snižování výkonnosti až fluktuaci (cca 40 %). (Stýblo, 2005, s. 54)

Výzkum Outplacement z pohledu společností (organizací) v regionu hlavního města Prahy a Ústí nad Labem (Šucha, Husárová, Vexlerová,

Vyskočilová, Zábranská, 2006), jehož se zúčastnilo 37 různě velkých společností z nejrůznějších odvětví, poukazuje na přínosy outplacementu vnímané samotnými firmami majícími s jeho uplatňováním zkušenost, jimiž jsou zejména uklidnění atmosféry v podniku, projev zodpovědnosti firmy ke společnosti a lokalitě svého podnikání, spokojenost zaměstnanců a návrat ke kvalitě a produktivitě práce. Jenom 8 % společností nevidí v outplacementu žádný přínos.

V souhrnu hodnotí firmy výhody poskytované službami outplacementu následovně:

- odcházející zaměstnanci mají příležitost v pořádku dokončit svoji práci,
- kvalitní klíčoví zaměstnanci budou chtít u firmy zůstat i nadále, budou-li vědět, že se slušně chová ke svým pracovníkům i v případě potřeby propouštění,
- u zůstávajících zaměstnanců nedochází k rozpadu morálky a snížení pracovní motivace, posléze odváděného pracovního výkonu,
- vyskytuje se méně konfliktů s odborovou organizací,
- firma se aktivně podílí na vytváření své pozitivní image a buduje příležitosti pro PR ve směru ke svým nynějším i budoucím zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, investorům, partnerům atd. (Stýblo, 2005, s. 97)

1.3.2.2 Náklady pro propouštějící organizaci

Za jednu z nejvýznamnějších nevýhod outplacementu pro propouštějící organizaci jsou považovány vysoké finanční náklady na tento, které hradí výhradně zaměstnavatel a které se mohou dle Háši (2003, s. 33-34) pohybovat v rozmezí 4.000 - 100.000 korun na propuštěného pracovníka. V mnoha případech mají propouštění zaměstnanci na vybranou, buď odstupné, nebo outplacement. Zaměstnanci účastnící se outplacementového programu zůstávají až do jeho skončení nadále zaměstnanci firmy, ale se sníženým platem. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 858) Většina firem majících zkušenosti s propouštěním však konstatuje, že měřit účinnost outplacementových procesů pouze přes objem

finančních nákladů by bylo příliš krátkozraké a rovněž značně zavádějící. (Stýblo, 2005, s. 55-56)

Další nevýhodou je dle Háši (2003, s. 33-34) potřeba zapojit odborníky kvalifikované v oblasti uvolňování pracovníků a zdatné v oblasti psychické podpory propouštěným, propouštějícím i zůstávajícím zaměstnancům propouštějící organizace.

Rovněž z pohledu samotných propouštějících organizací bývají jako nejčastější důvody neuplatňování outplacementu uváděny nedostatek zkušeností a jeho organizační a finanční náročnost. (Šúcha, Husárová, Vexlerová, Vyskočilová, Zábranská, 2006)

1.3.2.3 Bilance nákladů a přínosů pro propouštějící organizaci

Shrnuto, podtrženo – outplacementové programy představují v krátkodobém horizontu významnou nákladovou zátěž, avšak v dlouhodobém měřítku bývají tyto náklady zpravidla kompenzovány mzdovými úsporami, vyšší zaměstnaneckou kvalitou a stabilitou, flexibilnější organizační strukturou a pružnějším řízením procesů, tedy v konečném důsledku vyšší efektivitou celé firmy – investovat do outplacementu se tedy rozhodně vyplatí. (Háša, 2003, s. 33-34)

1.3.3 Přínosy pro trh práce

Outplacement skýtá jisté přínosy i celému trhu práce, který pozitivně formuje, a to následujícími způsoby:

- poskytuje dostupné a funkční know-how v tom, jak jednat při ztrátě zaměstnání,
- napomáhá k odstranění pasivity při hledání práce a ke zvýšení odpovědnosti jedinců za svoji vlastní profesní kariéru,
- předpřipravuje i novou generaci zaměstnanců přicházející na trh práce na v budoucnosti stále frekventovanější profesní i kariérové změny,
- pomohl vytvořit propracovaný systém tzv. job center, která napomáhají uchazečům o novou práci rychle nalézat nová pracovní uplatnění. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 863)

V některých zemích s dlouhodobější historií outplacementu nejsou již klasické outplacementové projekty natolik využívány a pomalu se od nich upouští, v mnoha případech proto, že se v nich již podařilo naplnit záměr průkopníků outplacementu – naučit propouštěné pracovníky a nezaměstnané obecně, jak si se ztrátou zaměstnání a hledáním nového pracovního uplatnění poradit sami. (Sehnalová, 2006)

2 Outplacementový program

Dle Panczakové (2010) lze průběh outplacementového programu jednoduše rozdělit do následujících tří fází:

2.1 0. fáze – plánování , příprava a realizace propouštění

Fáze plánování, přípravy a realizace propouštění není vyloženě součástí outplacementového programu, ale spíše mu předchází a ve svých posledních krocích se již částečně prolíná s fází jeho plánování a přípravy. Uvádím ji zde v zájmu pochopení širších souvislostí.

2.1.1 Alternativy propouštění

Před samotným propouštěním by měla organizace zvážit i jiné alternativy řešení nadbytečnosti, které Koubek (2009, s. 246-247) dělí na bezkonfliktní a konfliktní, přičemž s Armstrongem (1999, s. 493) poskytují jejich vyčerpávající výčet, viz následující:

bezkonfliktní metody:

- neobsazování pracovních míst uvolněných přirozenými odchody či rezignacemi pracovníků,
- pozastavení až zastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů,

konfliktní metody:

- omezení rozsahu až zrušení outsourcovaných prací,
- zrušení dohod o provedení práce či pracovní činnosti,
- omezení rozsahu až zrušení přesčasové práce,
- zavedení kratší pracovní doby,
- zavedení systému dělení se o práci, kdy dva lidé vykonávají práci na pracovním místě tak, že se střídají po dnech nebo během dne,
- snížení počtu pracovníků na zkrácený úvazek,
- dočasné vysazení z práce,
- převedení pracovníků na jinou práci či do jiné organizační jednotky organizace doprovázené případnou rekvalifikací (Koubek, 2000, s. 264),

- stimulace dobrovolných odchodů pracovníků (včetně předčasných odchodů do starobního důchodu a odchodů osob, které splňují nároky na přiznání starobního důchodu). (Koubek, 2000, s. 265)

2.1.2 Rozsah propouštění a dotčené organizační útvary

Je-li propouštění i po zvážení jeho výše jmenovaných alternativ nevyhnutelné, je třeba stanovit orientační rozsah nezbytného propouštění a určit organizační útvary, jichž se zeštíhlování primárně dotkne. (Urban, 2013, s. 209)

2.1.3 Oznámení propouštění

V zájmu omezení nekontrolovaných toků informací a prevence vzniku komunikačních šumů je třeba tyto definitivní informace o plánovaném propouštění nadbytečných pracovníků dále oznámit uvnitř i vně organizace, tzn. nejprve všem jejím zaměstnancům a posléze hromadným sdělovacím prostředkům, prostřednictvím nichž se oznámení dostane k širší veřejnosti. (Urban, 2013, s. 210) Oznámení by mělo obsahovat informace o tom, proč k propouštění dochází a jak se s ním organizace plánuje vypořádat. (Armstrong, 2007, s. 405) V neposlední řadě by měly být zdůrazněny předcházející alternativní kroky ze strany zodpovědného zaměstnavatele, pomocí nichž se snažil omezit rozsah a dopady propouštění a samozřejmě i zavedení outplacementového programu. (Doležal, 2006, s. 23)

V případě hromadného propouštění je zaměstnavatel rovněž povinen včas, nejpozději 30 dnů před předáním výpovědí propouštěným zaměstnancům, písemně informovat odborový orgán a příslušný úřad práce, a to v uvedeném pořadí. Odborový orgán je třeba informovat o plánovaném hromadném propouštění a v návaznosti na toto s ním projednat opatření směřující k jeho předejití nebo omezení a ke zmírnění nepříznivých důsledků tohoto pro zaměstnance. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 840) Odbory mohou v celém procesu propouštění a navazujícího outplacementu dosahovat velmi rozličných měr angažovanosti, ve většině případů minimálně důsledně dbají na právní aspekty hromadného

propouštění. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 840) Sehnalová (in Pospíšilová, 2005) popisuje jejich roli v celém procesu jako nešťastnou snahu udržet zaměstnance při hrozícím propouštění v podniku co nejdéle. Nešťastnou proto, že je-li propouštění skutečně nezbytné, pak čím dříve, tím lépe – trh práce se nasycuje a hledat práci ba dobrou práci bude zítra ještě složitější než dnes. Smyslem informování odborového orgánu je umožnit zástupcům zaměstnanců přednést konstruktivní návrhy k minimalizaci a organizaci propouštění. (Koubek, 2000, s. 265) Příslušný úřad práce je třeba rovněž informovat o plánovaném hromadném propouštění a jeho termínu a důvodech, o počtu a struktuře propouštěných zaměstnanců a kritériích jejich výběru a o zahájení jednání s odborovým orgánem a jeho průběhu a výsledcích. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 840)

2.1.4 Výběr propouštěných a příprava seznamu

Následně je nutné zvolit kritérium výběru nadbytečných pozic a pracovníků a připravit pořadový seznam těchto, pro případ, že by došlo ke snížení jejich finálního počtu. Výběr by měl být transparentní a mělo by v souvislosti s ním být dbáno na dobrou komunikaci se zaměstnanci a jasnou argumentaci v otázkách toho, jak a proč byl učiněn daným způsobem. (Doležal, 2006, s. 22) Ideálně by měl být založen na zásadách spravedlnosti a šetrnosti vůči pracovníkům a na kritériích výhodnosti a racionality pro organizaci. (Koubek, 2009, s. 248)

Konkrétní metody výběru jsou následující:

Dobrovolný odchod, jakožto méně konfliktní a traumatizující metoda, spočívá v relativně dobrovolném rozhodnutí samotných zaměstnanců o vlastním odchodu, přičemž vedení organizace má právo odmítnout odchod ať už z hlediska kvalifikace, zkušeností či pracovního výkonu, klíčových pracovníků, důležitých pro budoucí fungování organizace. Hlavní nevýhodou této metody je především riziko dobrovolných odchodů lepších pracovníků. (Koubek, 2000, s. 267)

Metoda založená na výkonu pracovníků vychází z hodnocení odváděného pracovního výkonu zaměstnanců a staví na tom, že čím kvalitněji odváděný pracovní výkon, tím větší morální právo daného zaměstnance na práci.

Záměrem organizace je zbavit se nejméně výkonných pracovníků. Předpokladem je existence systematického hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců organizace, vycházející ze spolehlivých podkladů. Úskalím této metody je složitost a obtížnost rozhodování a její subjektivnost a snadná zneužitelnost vedoucími pracovníky v podobě zbavování se nepohodlných podřízených. (Koubek, 2009, s. 248)

Metoda LIFO (Last In First Out) vychází z délky trvání pracovního poměru zaměstnanců organizace a staví na tom, že pracovníci s delší osobní historií v organizaci mají větší morální právo na práci. Záměrem organizace je udržet si své dlouhodobější a zkušenější pracovníky. Výhodou této metody je její objektivnost, pohodlnost a zdánlivá spravedlnost, úskalím však možné demografické stárnutí personálu a znehodnocení úsilí a prostředků vynaložených na získávání a výběr pracovníků v posledních letech. (Koubek, 2009, s. 248) Tendenci pro prosazování této metody mají především odborové organizace. (Doležal, 2006, s. 22)

Nedostatky metody LIFO kompenzuje opačná metoda FIFO (First In First Out) vycházející rovněž z délky trvání pracovního poměru zaměstnanců organizace, která však naopak prosazuje propouštění pracovníků, kteří jsou v organizaci nejdéle. Vzhledem k amorálnosti a bezohlednosti k nejvěrnějším pracovníkům organizace bývá tato užívána jen výjimečně, jelikož kazí zaměstnavatelskou pověst a přichází do konfliktu s opatřeními zamezujícími diskriminaci pracovníků na základě věku. (Koubek, 2009, s. 248)

Koubek (2000, s. 269) doporučuje nepoužívat jen jednu z uvedených metod výběru propouštěných pracovníků, ale ideálně tyto metody kombinovat.

Dle Bělohlávka (2009, s. 97) se rozhodnutí o tom, kteří pracovníci budou uvolněni, odvíjí od jejich pracovní kázně, zdravotního stavu, kvalifikace, pracovních výsledků, vztahu k organizaci a sociální situace. Přičemž v první fázi bývají zpravidla vybráni problémoví jedinci porušující pracovní kázeň, v dalších etapách je již třeba vybírat mezi kvalitními pracovníky a řídit se buď stránkou výkonnostní (kvalifikace, pracovní

výsledky, zdravotní stav), nebo stránkou lidskou (vztah k organizaci, sociální situace).

2.1.5 Oznámení propouštění propouštěným zaměstnancům – propouštěcí rozhovor

V další fázi je nutné dle vyhotoveného seznamu informovat konkrétní propouštěné zaměstnance o jejich propuštění, a to nejlépe formou osobních schůzek. Jejich včasné informování brání nadměrnému šíření obav a eliminuje nejistotu, jež nepříznivě dopadají na atmosféru na pracovišti a odváděné pracovní výkony. (Urban, 2013, s. 210) Před provedením propouštěcích rozhovorů by měl být věnován dostatečný čas zmapování osobních situací propouštěných pracovníků a seznámení se s klíčovými okolnostmi těchto. Samotné propouštěcí rozhovory by měly být vedeny proškolenými přímonadřízenými manažery propouštěných pracovníků za žádoucí přítomnosti pracovníka personálního oddělení nebo lépe, poradce externí outplacementové společnosti, a to co nejcitlivěji lze. V rámci nich by mělo být propouštěným vysvětleno, proč byli právě oni vybráni jako nadbyteční a jaký další postup a podporu ze strany podniku mohou očekávat. Rozhovorům by měl být věnován dostatek času a prostoru pro otázky a reakce dotčených zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 405)

Bělohlávek (2009, s. 98) uvádí následující pravidla a postup při propouštěcím rozhovoru:

- rozhovor vedeme v soukromí,
- objektivně vysvětlíme důvody uvolňování,
- oceníme zaměstnancův dosavadní přínos pro firmu,
- zeptáme se, jak chce pracovník situaci řešit,
- projevíme osobní účast,
- pomůžeme hledat východisko,
- vysvětlíme pracovníkovi jeho silné stránky,
- dodáme energii a povzbudíme.

Koubek (2000, s. 266) rovněž považuje za slušnost informovat propouštěné pracovníky o jejich plánovaném propuštění dostatečně dlouho

před samotným předáním výpovědi během propouštěcího rozhovoru, a to písemnou formou – propouštěcím dopisem, který by měl obsahovat alespoň následující informace:

- důvody propouštění z důvodu nadbytečnosti,
- důvody výběru a propuštění dotyčného zaměstnance,
- období propouštění a propuštění, tzn. výpovědi dotyčného zaměstnance,
- peněžní náhrady pro propouštěné zaměstnance, včetně vysvětlení metod jejich výpočtu,
- organizací nabízená pomoc při hledání nového zaměstnání,
- případná nabídka replacementu v rámci organizace, vyžadujícího rekvalifikaci či doškolení dotyčného zaměstnance.

2.2 1. fáze – plánování a příprava outplacementového programu

Před samotnými propouštěcími rozhovory by měl být rovněž detailně naplánován outplacementový program nabízený v průběhu těchto propouštěným zaměstnancům, přičemž klíčovou součástí plánování outplacementového programu je volba formy jeho realizace.

2.2.1 Formy outplacementu

Volba adekvátní formy realizace outplacementu se odvíjí od potřeb a možností organizace (rozsah propouštění, struktura propouštěných zaměstnanců, personální zajištění propouštěcího procesu a finanční prostředky organizace) na straně jedné, a od potřeb samotných propouštěných pracovníků na straně druhé. (Mizerová, 2009)

Dle tří různých kritérií můžeme rozlišit následující formy outplacementu:

- dle způsobu zajištění – interní vs. externí outplacement,
- dle množství účastníků – individuální vs. skupinový outplacement,
- dle doby trvání – krátkodobý vs. dlouhodobý outplacement.

2.2.1.1 Interní vs. externí outplacement

Dle způsobu zajištění můžeme rozlišit buď interní, nebo externí formu outplacementu, a to v závislosti na tom, zda si outplacementový program realizuje firma buď sama za použití vlastních vnitřních zdrojů, nebo za využití služeb externích specialistů na outplacement. Každá z těchto forem má svá pro a proti, avšak pozitiva na straně externího outplacementu přece jenom převažují. Optimálním řešením, se kterým se v praxi můžeme setkat, je pak kombinace obou forem, jež eliminuje jednotlivé nevýhody těchto.

Dle Sehnalové (2008, s. 16-17) hrají v rozhodování a volbě mezi interním a externím poradcem u firem zásadní roli peníze. V závěru ale externí poradce nebo firma nevychází o mnoho dráž, je-li tento partner dobře vybraný a je-li outplacement cílený, účelný a časově dobře naplánovaný.

Okolnosti ovlivňující firmu při rozhodování o formě realizace outplacementu shrnuje Doležal (2006, s. 21) následovně:

- rozsah a náročnost propouštění,
- časové a plánovací možnosti organizace,
- možnosti personálního oddělení,
- finanční možnosti organizace a rozpočet vymezený na outplacement,
- míra ztotožnění vedení organizace s principy společenské odpovědnosti firem,
- specifika regionu.

V případě interního outplacementu je za proces odpovědné personální oddělení spolu s managementem propouštějící organizace.

Pro zajištění outplacementu z vlastních zdrojů hovoří dle Sehnalové (2007, s. 21) hned několik okolností a výhod:

- personalisté a manažeři organizace znají důvěrně svůj podnik a jeho strukturu, historii i jednotlivé členy, včetně velmi interních informací, tím pádem se po nich nemusí požadovat mlčenlivost a nemusí se ztrácet čas předáváním těchto obsáhlých informací vně

firmy, přičemž jejich zasvěcenost jim rovněž značně usnadňuje rozhodování,

- personalisté znají požadavky na uchazeče o práci a mohou odcházející zaměstnance o těchto požadavcích informovat,
- organizace má k dispozici školící prostory nebo centra, na která jsou zaměstnanci zvyklí a která lze využívat i pro účely outplacementu,
- personalisté a manažeři organizace znají svoji konkurenci a mohou tak odcházející zaměstnance informovat o možnostech jejich nového pracovního uplatnění u ní,
- ušetří se peníze za externí outplacementovou společnost a její poradce.

Zejména při rozsáhlejším propouštění je však třeba objektivně reflektovat kapacitu a možnosti personálního oddělení a managementu organizace, a to, zda jsou tito vůbec schopni při plnění současných úkolů spojených s běžným chodem podniku rovněž kvalitně zajišťovat realizaci outplacementového programu, a v případě potřeby přizvat externí společnost a část úkolů i zodpovědnosti účelně přesunout na ni. (Doležal, 2006, s. 21) Dalším důvodem vhodnosti spolupráce s externím partnerem je i fakt, že některé části outplacementu je vzhledem k obvyklé ztrátě důvěry propouštěných zaměstnanců ke svému zaměstnavateli lepší řešit s člověkem, který není zaměstnancem dané společnosti. (Sehnalová, 2007, s. 21)

Nevýhodou interního outplacementu je, že ve chvíli oznámení propouštění vznikají dva tábory – oni a my – a s nimi i blok, který celý proces rozchodu firmy se spolupracovníky a mnohdy i přáteli ještě více ztěžuje. (Sehnalová, 2008, s. 16-17) Rovněž držet si ve firmě interní specialisty „pouze“ na outplacement je dle Liché (2009) velice neobvyklé, neefektivní a finančně nákladné.

V případě externího outplacementu si organizace na jeho realizaci najímá externí specializovanou personálněporadenskou společnost. Kvalitní provedení outplacementu, zvláště v případě rozsáhlých projektů, si vyžaduje koordinaci a plánování alespoň několik měsíců před samotným předáváním

výpovědí, a proto je důležité oslovit vybranou partnerskou společnost co nejdříve po rozhodnutí o propouštění. (Doležal, 2006, s. 21) V průběhu těchto spolu pak zadavatel a externí agentura konzultují „otázky interní i externí komunikace, logistiku oznámení i propouštění, legislativní otázky, rozsah a obsah tréninků pro manažery i samotných programů pro odcházející i zůstávající zaměstnance atd.“ (Lichá, 2009)

Jako hlavní výhody činnosti externistů uvádí Doležal (2006, s. 21) následující:

- zkušenosti s outplacementem,
- neutralita a objektivita poradců,
- expertní znalosti a dovednosti poradců,
- minimalizace konfliktních situací a stresu interních personalistů.

Externí konzultanti zajišťující outplacement jej dělají pravidelně a mají tudíž široké spektrum zkušeností a informací, umí pracovat s různými typy lidí, znají regionální problematiku České republiky, mají nejaktuálnější informace z trhu práce a rovněž kontakty s úřady práce i personálními agenturami. Takové know-how interní personalista nebo manažer mít nemůže, protože to doposud nebylo obsahem jeho práce. (Sehnalová, 2008, s. 16-17) Na rozdíl od personalistů nebo manažerů propouštějící organizace, tedy dosavadních kolegů, není externí poradce od odcházejících zaměstnanců vnímán jako protivník, (Sehnalová, 2007, s. 21) což je důležitým předpokladem otevřené komunikace a důvěry mezi zúčastněnými stranami. Je velice nepravděpodobné, že by propouštěný zaměstnanec chtěl mluvit s interním zaměstnancem, který mu předal výpověď, otevřeně o svých cílech, slabých stránkách, představách, či názorech na předchozího nadřízeného a firmu, a chtěl si od něj nechat pomoci s hledáním nového pracovního uplatnění. (Lichá, 2009) Veškerý čas externího poradce je věnován propouštěnému (Sehnalová, 2007, s. 21), což mu umožňuje zastávat roli jeho psychické opory, která jej dokáže povzbudit, optimisticky naladit pro hledání nové práce a dát mu vůbec chuť najít si novou práci, a roli jeho průvodce celým procesem. (Švédová, 2009) Pozitivem rovněž je,

že prostředí, v němž se lidé dozvídají o změnách a v němž probíhá outplacement, je cizí. (Sehnalová, 2008, s. 16-17)

Nevýhodou může být větší finanční náročnost externí společnosti (Doležal, 2006, s. 21), která je však spíše jednorázového charakteru a v dlouhodobém časovém měřítku nepřevyšuje náklady na interní outplacement spojený s potřebou držet si ve firmě vlastní specialisty na outplacement (Lichá, 2009), a dále pak nevyhnutelná nutnost časově náročné spolupráce externího poradce s vedením a personálním oddělením společnosti při předávání informací o zaměstnancích a podniku, případně oboru obecně. (Doležal, 2006, s. 21)

2.2.1.2 Individuální vs. skupinový outplacement

Dle množství účastníků můžeme rozlišit buď outplacement individuální nebo skupinový.

Volba individuální či skupinové formy outplacementového programu se odvíjí od rozsahu propouštění, struktury propouštěných nadbytečných zaměstnanců a časových a finančních možností organizace.

Individuální outplacement je spíše dlouhodobějšího charakteru a bývá jej užíváno pro jednotlivce na manažerských a specializovaných pozicích. (Vacková, 2011) Individuální schůzky jsou osobitější, jelikož při nich má konzultant možnost propuštěného zaměstnance poznat lépe nejen po profesní, ale i osobnostní stránce, a spočívají zejména v tréninku prodeje vlastní osoby a hodnot a v dodání optimismu. Mnohdy jsou tyto úzce spjaty s kariérním poradenstvím, které může v konečném důsledku vést k nastolení radikálních změn v kariéře propuštěného pracovníka. (Švédová, 2009)

Jak již název vypovídá a jak je rovněž zmíněno výše, hlavní výhodou individuálního outplacementu je jeho individuální a osobní přístup k propouštěnému zaměstnanci, díky němuž bývá tento úspěšnější v nalezení nového pracovního uplatnění a v reintegraci zpět do pracovního života.

Nevýhodami individuálního outplacementu jsou pak především jeho finanční, časová a organizační náročnost.

Skupinový outplacement je spíše krátkodobějšího charakteru a bývá jej užíváno většinou v případech hromadných propouštění pro větší skupiny propouštěných zaměstnanců na nižších řadových pozicích. Jeho průběh se značně liší od průběhu outplacementu individuálního – pracuje se ve skupinách, přičemž zaměstnanci spíše naslouchají radám a až je-li prostor, dělí se o své první zkušenosti s odpověďmi na inzeráty a o první reakce u pohovorů. (Švédová, 2009)

Výhodou skupinového outplacementu je jeho nižší finanční nákladnost, možnost jeho poskytování zaměstnancům na všech pozicích, vzájemné porozumění, pomoc a podpora ostatních rovněž propuštěných lidí a rozvoj sociálních dovedností ve skupině. (Pickman, 1994, s. 37-38)

Naopak nevýhodou skupinového outplacementu je omezená možnost až absence individuálního a osobního kontaktu s poradcem.

2.2.1.3 Krátkodobý vs. dlouhodobý outplacement

Dle doby trvání můžeme teoreticky rozdělit outplacement na krátkodobý (do 1 dne), střednědobý (7-14 dní) a dlouhodobý (1 měsíc a déle). Prakticky se však rozlišuje pouze mezi outplacementem krátkodobým a dlouhodobým.

Délka jeho poskytování propouštěným zaměstnancům se odvíjí především od finančních, časových, popř. personálních možností organizace na straně jedné a od počtu propouštěných zaměstnanců a jejich struktury na straně druhé.

Dle Mizerové (2009) může celý proces outplacementu sestávat pouze z jednorázových několikahodinových programů, stejně tak však může trvat několik měsíců. Reálná doba trvání poskytovaného outplacementu na jednoho zaměstnance v českých podnicích je různá – v rozmezí méně než jednoho dne (do 10 % společností) po jeden měsíc a déle (téměř 50 % společností). (Stýblo, 2005a)

V obou fázích plánování a příprav jak propouštění, tak outplacementového programu, je nutné rovněž vytvořit jejich koordinované časové a finanční plány.

2.3 2. fáze – realizace outplacementového programu

Po předcházejících fázích plánování a příprav propouštění a outplacementu a realizaci propouštěcích rozhovorů s propouštěnými pracovníky následuje samotná realizace outplacementového programu. Tato realizační fáze nemá standardizovaný, ale pouze doporučovaný průběh či postup, přičemž konkrétní finální podoba realizovaného outplacementového programu se pak odvíjí od potřeb a možností propouštějící organizace a potřeb jejich propouštěných pracovníků. Klíčovou roli hrají zvolená forma realizace outplacementu a zvolené outplacementové nástroje.

Dle Eggerta (in Armstrong, 2007, s. 406) probíhá proces umisťování propouštěných pracovníků podle následujících bodů:

- počáteční konzultace a diskuse o propouštění a s ním bezprostředně souvisejících problémech, poskytnutí životopisných údajů,
- seznam dosud dosažených pracovních funkcí a kariérních úspěchů,
- osobní portfolio „prodejných“ dovedností,
- osobní vyjádření o tom, co prezentovat na trhu práce,
- detailnější přehled posledních nebo účelu přiměřených kvantifikovatelných osobních úspěchů dokreslujících osobní profil jedince,
- identifikace tří možných hledaných typů zaměstnání,
- psychologické posouzení profilu osobnosti odborníkem,
- zpracování a odsouhlasení životopisu,
- rozpoznání příležitostí na trhu práce,
- nácvik výběrového pohovoru,
- plán kampaně k hledání zaměstnání.

Stýblo (2005, s. 99) uvádí následující postup:

1. etapa - řízený rozhovor, osobní analýza,
2. etapa – skupinové školení „jak postupovat při ztrátě zaměstnání“,
3. etapa – skupinové školení „možnosti uplatnění na trhu práce“ + skupinový nácvik přijímacího pohovoru, zpětná vazba, osobní doporučení,

4. etapa - osobní akční plány - individuální rozhovory, příprava pohovoru, konzultace životopisu,
5. etapa - konzultace s personalistou, individuální nácvik přijímacího pohovoru, konkrétní nabídka pracovního místa,
6. etapa - konzultace s psychologem,
7. etapa - monitoring trhu práce,

závěrečná etapa - zhodnocení cílů firmy.

Doležal (2006, s. 23-24) rozlišuje konzultace poskytované v průběhu outplacementového programu na počáteční, následující v prvních dnech po předání výpovědí a spočívající zejména v primární psychologické pomoci a podpoře, otevřené komunikaci o nově nastalé situaci a hledání východisek z této a seznámení se s právy, povinnostmi a prvními praktickými kroky propuštěného, a průběžné konzultace spočívající v konkrétnějších formách pomoci při zvyšování šancí na trhu práce v podobě psychodiagnostického a profesního poradenství, poradenství zaměřeného na orientaci na trhu práce, rekvalifikačních a školicích programů a job center.

2.3.1 Outplacementové nástroje

Doležal (2006, s. 21-22) uvádí systematickou tabulku s vyčerpávajícím výčtem možných nástrojů outplacementu:

Finanční formy podpory odcházejícím zaměstnancům
• odstupné – navýšení zákonné částky, její možné odstupňování podle odpracovaných let tak, aby nebylo vnímáno diskriminačně (např. navýšit o bonusy) • příspěvek na penzijní připojištění po určitou dobu • odměna za rychlou reintegraci • příspěvek na pracovní rekvalifikaci • příspěvek na založení firmy • placené pracovní volno pro hledání zaměstnání nad rámec daný zákonem či kolektivní smlouvou • zvýhodněné ceny vybraných produktů zaměstnavatele • stravenky na určité období
Organizační formy podpory odcházejícím zaměstnancům
• možnost vytvoření CV na pracovním počítači • využití firemních telefonů při hledání zaměstnání • přístup na internet při hledání zaměstnání

Podpora nemateriální
• psychologická a právní pomoc • brožura s radami, jak postupovat v nové situaci • psychodiagnostická pomoc při výběru kariéry • seminář a konzultace dovedností pro uplatnění na trhu práce • trénink pohovoru, komunikačních dovedností • finanční či daňové poradenství • seminář pro budoucí sebe-zaměstnavatele • rekvalifikační kurzy – zorganizované nebo spolufinancované zaměstnavatelem • školící programy • dlouhodobá péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců • individuální program pro management

Tabulka č. 2 – Nástroje outplacementu (zdroj: Doležal, 2006, s. 21.22)

Dle Kociánové (2010, s. 196) mohou outplacementové programy zahrnovat různé služby:

- informování o postupu na úřadech,
- školení a trénink na přípravu k hledání zaměstnání,
- profesní nasměrování,
- vzdělávací programy,
- pomoc při navazování pracovních kontaktů,
- psychologické poradenství,
- možnost využít zařízení a zázemí organizace pro účely hledání nové práce i po ukončení pracovního poměru s organizací,
- další individuální pomoc personalistů i po ukončení pracovního poměru s organizací,
- vyhledávání zaměstnání.

Rovněž dle Wagnerové (2010, s. 105) by měl outplacement v sobě zahrnovat:

- poradenství z oblastí pracovního práva a zdravotního a sociálního zabezpečení v době nezaměstnanosti,
- psychickou podporu a pomoc,
- komunikaci s příslušným Úřadem práce,
- školení jak hledat nové pracovní místo, jak psát životopis, jak se prodat na pohovoru apod.,

- komunikaci s potenciálními zaměstnavateli,
- možné nabídky rekvalifikace,
- informace o volných pracovních místech z dostupných zdrojů.

Za velmi přínosného rádce je považována rovněž příručka pro odcházející zaměstnance, která shrnuje nejdůležitější informace z psychologické i pracovněprávní oblasti. Její nezpochybnitelnou výhodou je permanentní dostupnost propuštěnému, tudíž i možnost si ji kdykoliv opětovně a v klidu prostudovat. Wagnerová (2010, s. 105)

2.4 3. fáze – vyhodnocení outplacementového programu

V závěrečné fázi outplacementového programu je třeba jej komplexně zhodnotit a vyhodnotit jeho úspěšnost z perspektivy propuštěných i přeživších zaměstnanců a propouštějící organizace jako celku. Přičemž největší vypovídací hodnotu mají především úspěšnost nalezení nového pracovního uplatnění propuštěných pracovníků po absolvování outplacementového programu, zaměstnavatelská pověst organizace po propouštění a poměr jejích finančních úspor a nákladů spojených s propouštěním a poskytováním outplacementu. (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 413-416)

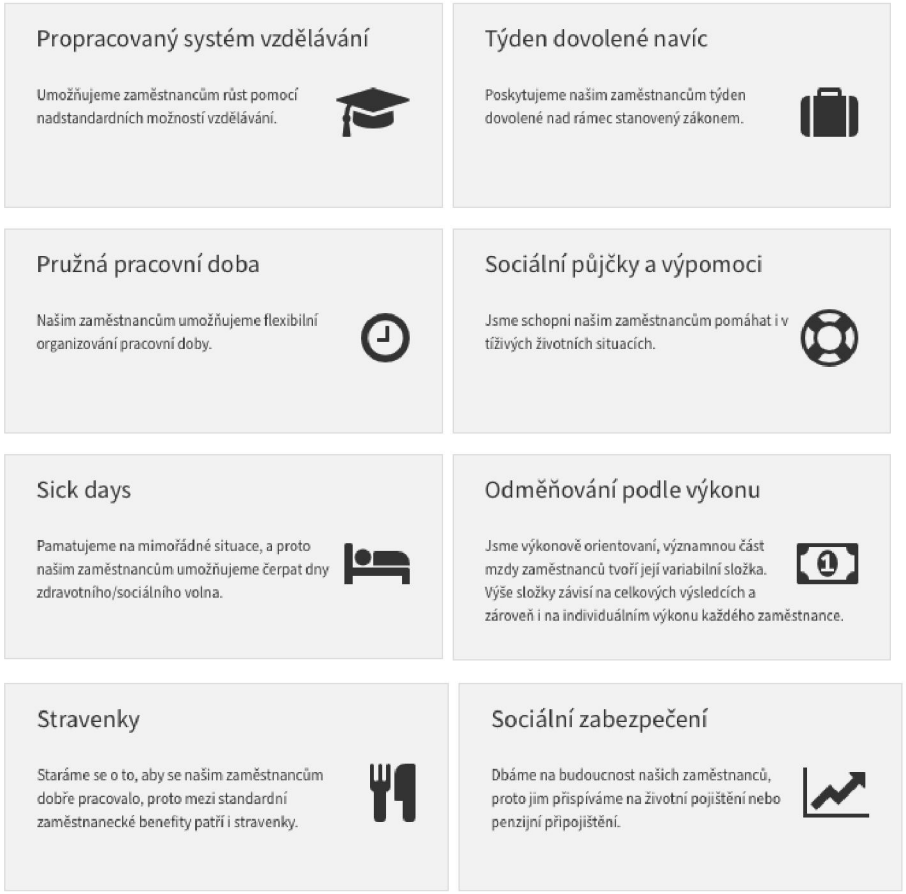
Této poslední fázi zhodnocení a vyhodnocení outplacementového programu bohužel odborná literatura nevěnuje příliš prostoru.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Outplacementový program ve společnosti XY

Základní informace o společnosti XY

Společnost XY je jedním z nejvýznamnějších poskytovatelů veřejného zdravotního pojištění v České republice a její hlavní činnost spočívá ve vybírání pojistného na zdravotní pojištění a v následném hrazení zdravotních služeb, které byly poskytnuty klientům pojišťovny smluvními poskytovateli zdravotních služeb. Se svými téměř 3600 zaměstnanci nejrůznějších profesí patří tato k nejvýznamnějším zaměstnavatelům u nás a svým zaměstnancům nabízí kromě zázemí silné společnosti plného zajímavých příležitostí rovněž nadstandardní péči a širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, viz následující (zdroj: firemní intranet společnosti XY):



Obrázek č. 1 – Zaměstnanecké benefity společnosti XY (zdroj: firemní intranet společnosti XY)

Poskytovanými trainee programy pro studenty a absolventy VŠ a handicap programy pro zdravotně postižené se organizace řadí mezi společensky odpovědnější firmy, které se ve svém podnikání zaměřují kromě ekonomických i na sociální hlediska. (Trnková, 2006, s. 3)

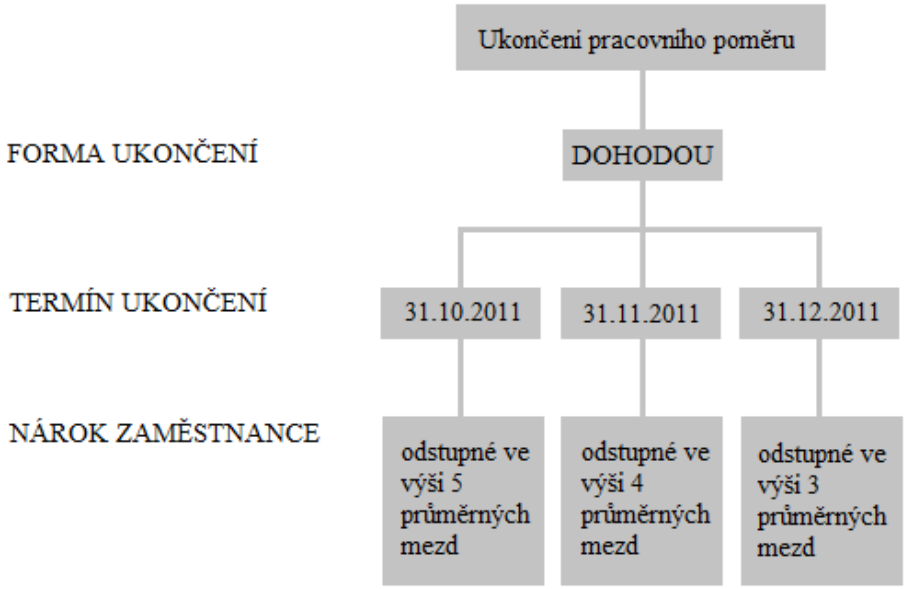
V letech 2011-2013 došlo ve společnosti XY v zájmu ekonomických úspor a zvýšení efektivity práce a celkového fungování organizace k četným procesním a organizačním změnám, které spočívaly zejména ve sloučení původních čtrnácti krajských poboček na stávajících šest regionálních poboček, v propojení a centralizaci agend a procesů, v rušení některých administrativních a rozhodovacích procesů a v odstranění zbytečných řídících mezičlánků, a které byly rovněž spojeny s nutným snižováním stavů a hromadným propuštěním cca 1200 zaměstnanců firmy. (zdroj: příručka pro propouštějící manažery společnosti XY)

V rámci své bakalářské práce se budu v následujících kapitolách soustředit právě na výše zmíněnou společností poskytovanou péči o odcházející zaměstnance, tzn. poskytnutý outplacementový program, a to konkrétně v případě výše zmíněného hromadného propouštění zaměstnanců z let 2011-2013.

3.1. 0. fáze – plánování , příprava a realizace propouštění

3.1.1 Alternativy propouštění

Před samotným propouštěním zvažovala organizace možné alternativy řešení nadbytečnosti v zájmu snížení finálního počtu odcházejících zaměstnanců a minimalizace následků propouštění, přičemž se z těchto rozhodla využít bezkonfliktní metody neobsazování pracovních míst uvolněných přirozenými odchody či rezignacemi pracovníků a pozastavení až zastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů, a konfliktní metodu stimulace dobrovolných odchodů pracovníků, především pracujících důchodců, a to prostřednictvím navýšení jejich odstupného, viz následující schéma (zdroj: ústní sdělení personalistky společnosti XY):



Obrázek č. 2 – Odstupné navíc v případě ukončení pracovního poměru dohodou reflektující termín ukončení tohoto (zdroj: Příručka pro propouštějící manažery společnosti XY)

3.1.2 Rozsah propouštění a dotčené organizační útvary

Rozsah propouštění i dotčené organizační útvary se jednoznačně odvíjely od důvodů propouštění, jimiž byly ekonomické úspory a zefektivnění práce a celkového fungování organizace, a od stanoveného strategického cíle organizace dosáhnout poměru 1700 pojištěnců na jednoho zaměstnance. Celkový rozsah nutného hromadného propouštění čítal tedy 1182 propuštěných zaměstnanců. Propouštění proběhlo celoplošně, napříč celou organizační strukturou společnosti, a týkalo se všech organizačních útvarů – Ústředí, 14 krajských, posléze šest regionálních poboček a 194 klientských pracovišť, přičemž bylo rozděleno do tří vln ve třech po sobě jdoucích letech, a to následujícím způsobem:

- 1. vlna propouštění – rok 2011 – 382 propuštěných zaměstnanců (4400 zůstávajících zaměstnanců)
- 2. vlna propouštění – rok 2012 – 450 propuštěných zaměstnanců (3950 zůstávajících zaměstnanců)

- 3. vlna propouštění – rok 2013 – 350 propuštěných zaměstnanců (3600 zůstávajících zaměstnanců). (zdroj: firemní intranet společnosti XY)

3.1.3 Oznámení propouštění

K oznámení plánovaného propouštění uvnitř organizace všem jejím zaměstnancům došlo prostřednictvím jejích běžně používaných interních komunikačních kanálů, intranetu a tištěného interního zpravodaje.

Oficiální oznámení plánovaného propouštění vně organizace hromadným sdělovacím prostředkům a veřejnosti celkově se ze strany organizace nekonalo.

Zákonně povinné informování odborového orgánu a příslušných úřadů práce organizace splnila, a to včas. Kromě samotného informování došlo i k projednání hromadného propouštění s odborovým orgánem za účelem minimalizace nepříznivých důsledků tohoto pro zaměstnance a k rozvinutí bližší spolupráce s úřady práce na projektu Městské části Prahy 3 a jejích partnerů z neziskových organizací „Návrat do práce“, který organizace podpořila a v rámci něhož se i jejím propouštěným zaměstnancům dostalo řady podpůrných informačních materiálů v podobě tištěného „Průvodce světem zaměstnání, rekvalifikace a sociální pomoci – návrat do práce aneb jak si získat zaměstnání“ a „Kapesního průvodce při cestě na pracovní pohovor“ (viz příloha č. 3 a 4). (zdroj: ústní sdělení personalistky společnosti XY)

3.1.4 Výběr propouštěných a příprava seznamu

Výběr konkrétních rušených pracovních míst a propouštěných pracovníků byl v rukou vedoucích jednotlivých oddělení, jimž při jejich rozhodování a volbě bylo nápomocno personální oddělení a jejichž finální volbu pak dále schvalovali jejich přímí nadřízení, nadřízení jejich nadřízených atd. až po samotného ředitele celé společnosti.

Vzhledem k výše specifikovaným důvodům hromadného propouštění, především pak k žádoucímu a cílenému zefektivnění práce a celkového fungování organizace, byl při tomto rozhodování a výběru

primárním právě výběr konkrétních pracovních míst vhodných ke zrušení, při němž bylo až sekundárně přihlíženo na propouštěné zaměstnance zařazené na těchto pracovních místech a jejich odváděné pracovní výkony zrcadlící se v jejich pravidelném hodnocení. Finální seznam rušených pracovních míst a propouštěných pracovníků se tedy v první řadě odvíjel od samotných pracovních míst a až ve druhé řadě od tato místa zastávajících zaměstnanců, jejichž odváděné pracovní výkony a hodnocení měly možnost se na jeho podobě podepsat. (zdroj: ústní sdělení personalistky společnosti XY)

3.1.5 Oznámení propouštění propouštěným zaměstnancům – propouštěcí rozhovor

Vlastní proces propouštění a předávání výpovědí propouštěným zaměstnancům, tzn. propouštěcí rozhovor, byl rovněž zajišťován vedoucími jednotlivých oddělení, kteří si v případě potřeby mohli zajistit spolupřítomnost a podporu personalisty či ředitele odboru. Doporučeno bylo předávat výpověď minimálně ve dvou. Klíčovým předpokladem úspěchu propouštěcích rozhovorů bylo jejich detailní naplánování, tzn. – kde a kdy rozhovory realizovat, jak propuštění oznámit, jaké reakce odcházejících zaměstnanců na toto očekávat a jak se s těmito reakcemi vyrovnat. Jako vhodné místo k rozhovoru byla doporučována uzavřená kancelář nebo zasedací místnost bez telefonu, zajišťující účastníkům v jeho průběhu maximální soukromí a nerušenost. Jako nejvhodnější čas byly doporučovány dopolední hodiny, ideálně ve čtvrtek, přičemž důraz byl kladen na vyhrazení si dostatečného množství času, minimálně jedné hodiny. Co se týče samotného oznámení propuštění, bylo doporučováno připravit si „úvodní slovo“ se stručným a věcným vysvětlením důvodů propouštění a sdělením danému zaměstnanci, že se tato situace dotkne mj. právě jeho – tyto úvodní informace o propouštění a propuštění, tedy výpovědi daného zaměstnance, měly přijít během prvních pěti minut rozhovoru. Oznámení propuštění bylo, je a vždy bude pro zaměstnance velmi citlivé, tzn. bylo nutné při něm počítat s emocemi, jako jsou lítost, rozčilení, vyhrožování či mlčení, a bylo žádoucí se pokusit vcítit do situace

propouštěného zaměstnance. Ať už byla konkrétní podoba reakce konkrétního propouštěného pracovníka jakákoliv, bylo třeba se s ní vyrovnat a dotáhnout propouštěcí rozhovor ke „zdárnému“ konci za udržení jeho maximální profesionality a etičnosti (zdroj: ústní sdělení personalistky společnosti XY), čemuž mohla napomoci následující doporučení:

- udržte téma propouštění z organizačních důvodů a zřetelně zdůrazněte rozdíl oproti propouštění z důvodů na straně zaměstnance, spočívajících v nedostačující kvalitě či kvantitě jím odváděné práce,
- řiďte se zásadami „oznamovat, nelitovat, neslibovat“,
- vysvětlete zaměstnanci, že se jedná o relativně běžnou situaci a že v této situaci není sám,
- uklidněte zaměstnance, že jsou pro něj připraveny konkrétní formy pomoci a podpory ze strany propouštějící organizace a v případě potřeby či zájmu tyto rovněž blíže dospecifikujte. (zdroj: příručka pro propouštějící manažery společnosti XY)

3.2 1. fáze – plánování a příprava outplacementového programu

Propouštějící organizace si pro své odcházející zaměstnance připravila níže specifikovaný outplacementový program, který svou podobou spadá spíše do užšího pojetí outplacementu jako pomoci a podpory samotným propouštěným zaměstnancům, lze v něm však vystopovat i prvky přesahu do širší koncepce outplacementu, a to především jeho byť spíše okrajovým a doprovodným zaměřením i na management a zůstávající zaměstnance podniku.

Plánování a příprava tohoto předcházely samotným propouštěcím rozhovorům, v jejichž průběhu již byli propouštění zaměstnanci seznámeni s možností využít tohoto outplacementového programu, včetně bližší specifikace jeho konkrétní podoby.

3.2.1 Forma

Pro realizaci nabízeného outplacementového programu si organizace zvolila kombinaci jeho interní a externí formy, přičemž do rukou externí outplacementové společnosti svěřila proškolení svých vedoucích pracovníků ve zvládání náročné stresové situace spojené s propouštěním, dále pak samotná školení „Hledám si práci“ a „Jak se připravit na výběrové řízení“ a odborné psychologické poradenství propouštěným zaměstnancům. Zbytek činností souvisejících spíše již s propouštěním celkově si zajišťovala a organizovala společnost sama za využití svých vlastních interních zdrojů.

Vedoucí pracovníci jakožto hlavní nositelé změn v organizaci sehráli v celém procesu propouštění a navazujícího outplacementu zásadní roli a bylo třeba, aby zvládli nejen profesionálně a citlivě sdělit negativní zprávu o propouštění, posléze propuštění konkrétním propouštěným pracovníkům v průběhu propouštěcích rozhovorů, ale i věnovat nutnou dávku své pozornosti zůstávajícím zaměstnancům, na něž má atmosféra propouštění rovněž negativní dopad. Zbylí zaměstnanci pociťují strach, nejistotu a zradu, mají pocit viny a studu za to, že oni jsou ti, kteří zůstávají a zároveň jsou naštvaní, že se propouštění vůbec dotklo jejich útvaru a organizace a že jim naroste objem práce, kterou už nyní stěží zvládají. Proto je více než kdy jindy nutností je podporovat a motivovat, jasně a otevřeně s nimi komunikovat a řešit konflikty. V rámci školení byli vedoucí zaměstnanci teoreticky i prakticky připraveni především na samotné sdělování výpovědi, kdy měli i možnost individuálního nácviku propouštěcího rozhovoru, posléze pak na to, jak pracovat se zůstávajícími zaměstnanci, co se týče komunikace s nimi a boje s jejich „syndromem přeživších“.

Školení „Hledám si práci“ a „Jak se připravit na výběrové řízení“ pro propouštěné zaměstnance byla organizována formou intenzivních jednodenních skupinových kurzů, které byly realizovány na jednotlivých regionálních pobočkách organizace. Účast na nich byla dobrovolná a jejich množství a konkrétní termíny se odvíjely od zájmu propouštěných a počtu přihlášených účastníků.

Odborné psychologické poradenství propouštěným zaměstnancům bylo poskytováno formou individuálních sezení, přičemž každý odcházející pracovník měl nárok na dvě tato hodinová sezení psychologické intervence. Účast na nich byla nadmíru dobrovolná a propouštění zaměstnanci jich využívali v případě své osobní potřeby. (zdroj: ústní sdělení personalistky společnosti XY)

Pro celý proces propouštění byl vytvořen podrobný časový harmonogram, který v sobě zahrnoval i časový plán pro jednotlivé prvky outplacementového programu – proškolení vedoucích pracovníků a samotná školení pro propouštěné zaměstnance.

Činnost	Začátek	Konec	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Termín hromadného propouštění (pro rok 2011)		31. 12. 2011				
Písemná informace pro zástupce zaměstnanců + projednání	8. 9. 2011					
Jednání s vedoucími zaměstnanci + seznam zrušených míst	28. 9. 2011	31. 10. 2011				
Stop stav výběrových řízení	12. 9. 2011					
Rozhodnutí o organizační změně za Ústředí a jednotlivá KP	6. 10. 2011	15. 10. 2011				
Proškolení vedoucích zaměstnanců	1. 10. 2011	30. 10. 2011				
Zahájení outplacement programu	15. 10. 2011	31. 12. 2011				
Předání výpovědí	16. 10. 2011	31. 10. 2011				
Sdělení zaměstnanců data doručení zprávy Úřadům práce		30. 11. 2011				
Nařízení dovolené ve výpovědní době	16. 10. 2011	31. 12. 2011				
Předání potvrzení o zaměstnání	31. 10. 2011	31. 12. 2011				
Předání pracovních posudků do 15 dnů od obdržení žádosti	31. 10. 2011	31. 1. 2012				
Výplata odstupného		14. 1. 2012				

Obrázek č. 3 – Harmonogram hromadného propouštění (zdroj: Příručka pro propouštějící manažery společnosti XY)

3.3 2. fáze – realizace outplacementového programu

3.3.1 Outplacementové nástroje

Společnost si pro své odcházející zaměstnance připravila následující formy pomoci a podpory:

- odstupné ze zákona a platné kolektivní smlouvy (ve výši tří průměrných mezd),
- odstupné navíc v případě ukončení pracovního poměru dohodou reflektující termín ukončení pracovního poměru (obrázek č. 2),
- odstupné navíc v případě ukončení pracovního poměru dohodou reflektující sociální dopady,

Odstupné zaměstnance může být v případě ukončení pracovního poměru dohodou dále navýšeno podle následujících kritérií	
Věk (počet zbývajících let do vzniku nároku na důchod)	Nárok na důchod vzniká: • za 3-5 let – 2 průměrné mzdy navíc • za 5-7 let – 1 průměrná mzda navíc
Samoživitel/ka	• 1 a více nezaopatřených dětí – 2 průměrné mzdy navíc
Děti (nezaopatřené)	• 2 děti – 1 průměrná mzda navíc • 3 děti – 2 průměrné mzdy navíc

Tabulka č. 3 - Odstupné navíc v případě ukončení pracovního poměru dohodou reflektující sociální dopady tohoto (zdroj: : Příručka pro propouštějící manažery společnosti XY)

- možnost využití placeného pracovního volna na hledání nového zaměstnání v rozsahu 0,5 dne týdně i s možností kumulace,
- outplacementový balíček obsahující:
  - seznam kontaktů na personální agentury,
  - seznam kontaktů na Úřady práce,
  - psychologická intervence (2 sezení),
  - školení:
    - „Hledám si práci“,

- „Jak se připravit na výběrové řízení“,
  - příručka pro propouštěné zaměstnance (viz příloha č. 2). (zdroj: příručka pro propouštějící manažery společnosti XY)

„Hledám si práci“

Školení „hledám si práci“ systematicky seznámilo propuštěné pracovníky s prvními kroky při hledání nového zaměstnání od registrace na úřad práce až po samotné poptávky konkrétních nabídek práce, tzn. žádosti o pracovní místo.

Hned v úvodu školení byli propuštění zaměstnanci poučeni o postupu a náležitostech při registraci na úřad práce, o placení zdravotního a sociálního pojištění, o odvádění daní v nezaměstnanosti a o nároku na podporu v nezaměstnanosti a její výši a délce podpůrčí doby.

Následně byli přítomní důkladně proškoleni v tom, jak psát životopis a motivační dopis jakožto vstupní vizitky uchazeče o zaměstnání. Byli seznámeni s obsahovými a formálními náležitostmi životopisu a upozorněni na nejčastější chyby při jeho psaní, jichž se mají vyvarovat, a rovněž s doporučovanou podobou motivačního dopisu a tipy a triky vedoucími k maximalizaci jeho wow efektu u potenciálních budoucích zaměstnavatelů. A co je důležité, byli učeni s těmito pracovat individuálně a psát je na tělo konkrétním nabídkám práce a poptávaným pracovním pozicím.

V průběhu školení byla účastníkům rovněž zdůrazněna potřeba ujasnit si své budoucí profesní zaměření a nasměrovat svou pracovní kariéru a na to navazující nutnost sledovat odpovídající pracovní nabídky u vytipovaných zájmových společností na intranetu, internetu, úřadech práce, v tisku a u personálních agentur a svižně na tyto reagovat.

„Jak se připravit na výběrové řízení“

Navazující školení „jak se připravit na výběrové řízení“ systematicky prezentovalo propuštěným zaměstnancům postup a klíčová doporučení pro tuto přípravu, jejímž vyvrcholením bývají různé způsoby realizace samotného výběrového řízení (nejčastěji individuální strukturované rozhovory). (zdroj: ústní sdělení personalistky společnosti XY)

Konkrétní doporučení zněla následovně:

- před samotným výběrovým řízením si zjistěte informace o společnosti (země původu, historie, produkty či služby, počet zaměstnanců, dislokace, obrat atd.) a dané pracovní pozici,
- připravte se na otázky následujícího typu a promyslete si odpovědi na ně:
  - Co víte o naší společnosti?
  - Co očekáváte od této pozice?
  - Co patří mezi vaše silné/ slabé stránky?
  - Jaké byly vaše největší kariérní úspěchy?
  - Vybavíte si nějakou problémovou situaci, jíž jste musel/a v předchozím zaměstnání čelit?
- nepodceňujte ani odívání a barvy, z nichž lze vyčíst první informace o vaší osobě,
- nechoďte pozdě, ale ani příliš brzy – ideálně buďte na místě alespoň deset minut předem,
- chovejte se přirozeně,
- zvládejte emoce,
- během jednání buďte aktivní, ptejte se a zajímejte se,
- buďte optimista, trpělivý/á a vytrvalý/á a nenechte se odradit – běžně oslovíte 30-50 firem a jen někdy se vám zpětně ozvou,
- buďte činorodí – hledejte práci, posílejte životopisy, účastněte se výběrových řízení, učte se jazyky a reevidujte své znalosti,
- veďte si evidenci odeslaných CV a oslovených firem a sešit s přípravou na jednání a se záznamy z nich, a stále reevidujte, co lze zlepšit. (zdroj: příručka pro propouštěné zaměstnance společnosti XY)

3.4 3. fáze – vyhodnocení outplacementového programu

Komplexní zhodnocení outplacementového programu a vyhodnocení jeho úspěšnosti z možných perspektiv, viz teoretická část práce, organizace neprováděla. (zdroj: ústní sdělení personalistky společnosti XY)

3.5 Vlastní zhodnocení a identifikace předností a nedostatků outplacementového programu

Před samotným snižováním stavů organizace zvážila existující alternativy řešení nadbytečnosti v zájmu minimalizace propouštění a jeho následků a zvolila z nich nekonfliktní metody neobsazování pracovních míst uvolněných přirozenými odchody či rezignacemi pracovníků a pozastavení až zastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů a konfliktní metodu stimulace dobrovolných odchodů pracovníků, především pracujících důchodců. Tzn., že organizace využila veškerých možných bezkonfliktních a jediné možné sic již konfliktní, přesto však ještě nejméně konfliktní a traumatizující alternativy propouštění, které pro ni připadaly v úvahu a realizovatelnost.

Rozsah propouštění i dotčené organizační útvary se jednoznačně odvíjely od důvodů propouštění a stanoveného strategického cíle organizace. Propuštěno bylo finálně celkem 1182 (tzn. čtvrtina) zaměstnanců organizace napříč všemi organizačními útvary. Vzhledem k tomu, že by jednorázové propuštění takového množství zaměstnanců postihující celou organizaci napříč její organizační strukturou bylo pro samotný podnik příliš organizačně náročné, ať už co do organizace samotného procesu propouštění či následné reorganizace práce po propouštění, se organizace rozhodla toto propouštění rozdělit do tří vln ve třech po sobě jdoucích letech. Z perspektivy samotných zaměstnanců se ovšem tato volba nezdála být příliš humánní, jelikož byli nuceni více než dva roky žít a pracovat v nejistotě, zda se i jich propouštění v některé z jeho vln dotkne, či ne, což rovněž nepochybně negativně ovlivňovalo jejich produktivitu práce a v závěru celkovou výkonnost podniku v daném období.

Oznámení propouštění proběhlo korektně nejprve uvnitř a až posléze vně organizace. Oznámení propouštění všem svým zaměstnancům realizovala organizace prostřednictvím svých běžných komunikačních kanálů, intranetu a tištěného interního zpravodaje. Oficiální oznámení propouštění hromadným sdělovacím prostředkům a veřejnosti se ze strany

organizace nekonalo, přestože by vzhledem k její velikosti a rozsahu hromadného propouštění bylo na místě. Na internetu stále můžeme najít nepříliš pozitivně laděné zprávy o tehdejším dění v organizaci, jejichž informační jádro sice obsahuje shodné klíčové informace týkající se propouštění, ale detaily tohoto se zpráva od zprávy liší. Vydáním oficiálního oznámení médiím by si organizace zajistila větší kontrolu nad konkrétním obsahem zpráv, prostřednictvím nichž byla o propouštění informována širší veřejnost – zdůraznila by své předcházející kroky k minimalizaci propouštění (využité alternativy propouštění) a následné kroky k minimalizaci dopadů propouštění (zavedení outplacementového programu), čímž by předešla šíření nepříliš pozitivně laděných zpráv a obsahově rozcházejících se spekulací a zamezila poškozování své zaměstnavatelské pověsti. Zákonně povinné informování odborového orgánu a úřadů práce organizace splnila v zákonem stanoveném termínu. S odborovým orgánem rovněž dle zákona projednala detaily hromadného propouštění a s úřady práce navíc nad rámec svých zákonných povinností rozvinula další bližší spolupráci na projektu „Návrat do práce“.

Výběr rušených pracovních míst a propouštěných pracovníků se vzhledem k důvodům propouštění primárně odvíjel od konkrétních pracovních míst vhodných ke zrušení a až sekundárně od konkrétních na nich zařazených pracovníků a jimi odváděných pracovních výkonů. Pravidelné hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců, které v organizaci spolehlivě funguje, se tak stalo podkladem pro snazší rozhodování a výběr propouštěných pracovníků, s tím, že subjektivnost a zneužitelnost této metody výběru vedoucími pracovníky, v jejichž rukou výběr propouštěných v prvním článku řetězce byl, byla minimalizována požadavkem postoupit každé rozhodnutí a výběr každého zaměstnance včetně podkladů k těmto svému nadřízenému, nadřízenému svého nadřízeného atd., a případně si svou volbu rovněž obhájit. Část svého rozhodování organizace rovněž nechala na přirozený výběr, tzn. dobrovolné odchody pracovníků, především pracujících důchodců, které stimulovala navýšením jejich odstupného.

Samotné propouštěcí rozhovory byly zajišťovány vedoucími jednotlivých oddělení za spolupřítomnosti a podpory personalisty či ředitele odboru. Manažeři byli na jejich zvládnutí náležitě teoreticky i prakticky připraveni, proškoleni a instruováni a veškeré náležitosti propouštěcích rozhovorů byly předem důkladně naplánovány a pečlivě připraveny.

Před samotnou realizací propouštění a outplacementu organizace do detailu naplánovala a připravila outplacementový program, včetně volby formy jeho realizace a užitých nástrojů. Pro jeho realizaci si společnost zvolila kombinaci interní a externí formy, která se jeví jako ideální především v tom, že minimalizuje nedostatky obou těchto forem. Externě realizovala školení svých vedoucích pracovníků a samotná školení a psychologické intervence pro propouštěné pracovníky. Interně si zajišťovala zbytek aktivit souvisejících spíše se samotným propouštěním a jeho plánováním, přípravou a realizací. Vzhledem k tomu, že se poskytovaný outplacementový program zaměřoval zejména na podporu a pomoc samotným propouštěným zaměstnancům, posléze propouštějícím manažerům organizace, bych považovala za ještě ideálnější zapojit externí outplacementové poradce již v průběhu propouštěcího rozhovoru, kterým celé martyrium pro propouštěné zaměstnance a propouštějící manažery naostro začíná. Přítomnost zkušeného poradce během něj by jej mohla oběma zúčastněným stranám značně ulehčit. Skupinová a krátkodobá forma poskytovaného outplacementového programu a v něm obsažených školení jak pro propouštěné, tak propouštějící pracovníky organizace, se odvíjela od povahy samotného propouštění, jehož rozsah prakticky nedával jinou možnost realizace tohoto jako programu individuálnějšího či dlouhodobějšího charakteru. Individuální, nikoliv však dlouhodobá, byla pouze propouštěným zaměstnancům poskytovaná psychologická intervence, u které skupinová forma její realizace logicky ani nepřipadala v úvahu. Účast propouštěných zaměstnanců na jednotlivých součástech poskytovaného outplacementového programu byla ryze dobrovolná a záleželo pouze na nich samotných, zda této nabídky organizace využili, nebo nikoliv.

Pro celý proces propouštění a následného outplacementu byl vytvořen společný časový harmonogram, zahrnující plány veškerých termínů, které bylo nutno při realizaci propouštění a outplacementu reflektovat a dodržet. Samostatný časový harmonogram pro outplacementový program nebyl vzhledem k jeho krátkodobému charakteru třeba. Realizované termíny školení propouštěných zaměstnanců a propouštějících manažerů se odvíjely od počtu přihlášených zájemců. Termíny pro psychologické intervence propouštěným pracovníkům byly ryze individuální, stanovené po individuální domluvě konzultanta se zaměstnancem.

Společnost poskytla svým odcházejícím zaměstnancům odstupné ze zákona a platné kolektivní smlouvy s možností jeho navýšení v případě ukončení pracovního poměru dohodou reflektující termín ukončení a sociální dopady tohoto a placené pracovní volno na hledání nového zaměstnání v určeném rozsahu. Zvlášť nad rámec svých zákonných povinností sestavila pro propouštěné zaměstnance outplacementový balíček sestávající ze seznamu kontaktů na personální agentury a Úřady práce, ze školení „Hledám si práci“ a „Jak se připravit na výběrové řízení“ a ze dvou sezení psychologické intervence. Složení nabízeného outplacementového balíčku osobně považuji za adekvátní, pouze bych považovala za vhodné jej doplnit o možnost jedné, maximálně dvou individuálních a rovněž ryze dobrovolných konzultací s externím outplacementovým poradcem z oblasti odpovídající individuální potřebě a zájmu konkrétního propouštěného pracovníka. Součástí této by pak mohly být výhradně praktické aktivity, ke kterým se nedostalo v průběhu teoretických školení, typu samotné tvorby životopisu a motivačního dopisu, nácviku výběrového pohovoru či kariérového poradenství. Propouštěný jedinec by tak dostal možnost si vše, co ho čeká a nemine v následujících měsících, vyzkoušet nanečisto a zároveň získat cenná osobní doporučení a zpětnou vazbu od profesionála. V neposlední řadě rovněž oceňuji, že organizace vytvořila a poskytla propouštěným i propouštějícím zaměstnancům příručky shrnující nejdůležitější informace související s propouštěním.

V závěru organizace neprovedla jakékoliv vyhodnocení úspěšnosti realizovaného outplacementového programu, které by v jejím případě, kdy hromadné propouštění a navazující outplacement byly rozděleny do třech vln ve třech po sobě jdoucích letech, mohlo být zvlášť přínosné a mohlo by zajistit žádoucí progres poskytovaného outplacementového programu.

ZÁVĚR

Cílem mé práce je systematicky shrnout dosavadní teoretické poznatky o outplacementu a následně popsat jeho průběh v konkrétní organizaci XY a zhodnotit jej na základě komparace s teoretickými východisky, včetně identifikace jeho předností a nedostatků.

V teoretické části své práce jsem se zaměřila na outplacement obecně a outplacementový program konkrétněji z pohledu odborné literatury. Nejprve jsem uvedla do outplacementu obecně a seznámila s tím, co vlastně outplacement je, jak vznikl a vyvíjel se ve světě a u nás, a v čem spočívají jeho hlavní přínosy a náklady. Posléze jsem se zabývala outplacementovým programem konkrétněji, kde jsem popsala jeho průběh a jednotlivé fáze, včetně možných forem jeho realizace a užívaných outplacementových nástrojů. Uvedená struktura outplacementového programu se pro mě stala východiskem a osnovou pro následný popis a zhodnocení, včetně identifikace předností a nedostatků, konkrétního outplacementového programu realizovaného ve společnosti XY v případě hromadného propouštění v letech 2011-2013.

Na základě komparace s teoretickými východisky z odborné literatury jsem dospěla k závěru, že outplacementový program poskytnutý společností XY s tolerovatelnými odchylkami splňoval specifikované požadavky kladené na tento. Jako nedostatky hodné nápravy jsem identifikovala absenci oficiálního oznámení propouštění ze strany organizace směrem navenek, k hromadným sdělovacím prostředkům a veřejnosti, a absenci jakéhokoliv vyhodnocení úspěšnosti realizovaného outplacementového programu ze strany organizace. Rovněž bych doporučovala zapojit externího outplacementového poradce již do samotných propouštěcích rozhovorů a rozšířit obsah poskytovaného outplacementu o možnost využít individuální praktičtěji orientované konzultace s externím outplacementovým poradcem s náplní odpovídající potřebě či zájmu konkrétního propouštěného zaměstnance.

ZDROJE

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAŠTECKÁ, Bohumila (ed.). *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno-Bystrc: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BOČAROVOVÁ, Zdena. Malá nepohádka o outplacementu. *Hospodářské noviny* [online]. 2003 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-12854860-mala-nepohadka-o-outplacementu
- DOLEŽAL, Tomáš. Komplexní outplacement jako součást CSR. In *Metodika 1: Společenská odpovědnost firem, Komplexní outplacement, Rovné příležitosti*. Praha: Dopravní vzdělávací institut, 2006. Kapitola 2, s. 17-25.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- FREJTICHOVÁ, Jarmila. Při ztrátě místa pomáhá outplacement. *Computerworld* [online]. 2000 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://computerworld.cz/archiv/pri-ztrate-mista-pomaha-outplacement-14882

- HÁŠA, Stanislav. Kolik stojí outplacement? *Moderní řízení*. 2003, roč. 38, č. 12, s. 33-34.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LICHÁ, Klára in pn. HR management před vstupem do EU. *Moderní řízení* [online]. 2004 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14173220-hr-management-pred-vstupem-do-eu
- LICHÁ, Klára. Outplacement aneb vyplatí se investovat do lidí na odchodu. *Hospodářské noviny* [online]. 2006 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://financnimanagement.ihned.cz/?p=0UFM00_d&&article[id]=17882300
- LICHÁ, Klára. S právníkem a poradkyní online o outplacementu a optimalizaci HR nákladů. *Hospodářské noviny* [online]. 2009 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-32773640-s-pravnikem-a-poradkyni-online-o-outplacementu-a-optimalizaci-hr-nakladu
- MILKOVICH, George T. a John W. BOURDEAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MIZEROVÁ, Eva. Outplacement. *Moderní řízení* [online]. 2009 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_d&&article[id]=35843510
- PANCZAKOVÁ, Zuzana. Propouštění s citem. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://ekonom.ihned.cz/c1-42105060-propousteni-s-citem
- PICKMAN, Alan J. *The complete guide to outplacement counseling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1994. ISBN 0-8058-1648-8.

- PRAJZLER, Tomáš. Outplacement jako forma personálně-psychologické pomoci propouštěným zaměstnancům. *Psychologie v ekonomické praxi.* 2006, roč. 41, č. 1-2, s. 37-46.
- PŘIKRYL, Jan. Dobrá firma myslí nejen na image, ale i na pracovníky. *Hospodářské noviny* [online]. 2003 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c4-10014240-13425590-q00000_d
- SEHNALOVÁ, Alena in POSPÍŠILOVÁ, Irena. Co to je, když se řekne outplacement. *Týdeník Českých drah - ŽELEZNIČÁŘ* [online]. 2005 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://www.cd.cz/old/TCD2005/5_41outp.htm
- SEHNALOVÁ, Alena. Replacement nebo outplacement v novém tisíciletí? *Hospodářské noviny* [online]. 2006 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://hrm.ihned.cz/c1-18562360-replacement-nebo-outplacement-v-novem-tisicileti
- SEHNALOVÁ, Alena. Outplacement jako komplexní podpora zaměstnancům i podnikům. *HR forum*. 2007, roč. 8, č. 3, s. 21.
- SEHNALOVÁ, Alena. Outplacement: teorie a praxe v podmínkách České republiky. *HR forum*. 2008, č. 3, s. 16-17.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.
- STÝBLO, Jiří. Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců. *Daňaři online* [online]. 2005a [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1016v992-outplacement-jako-reseni-optimalniho-stavu-zamestnancu/
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Meritum personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠUCHA, Matúš a kol. *Outplacement z pohledu společností (organizací) v regionu hlavního města Prahy a Ústí nad Labem* [online]. 2006 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: www.equal.cd.cz/files/zaverecna_zprava.pdf

- ŠVÉDOVÁ, Markéta. Outplacement zmírní dopady propouštění. *HR Management* [online]. 2009 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://download.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_17.pdf
- TRNKOVÁ, Jana. Společenská odpovědnost firem. In *Metodika 1: Společenská odpovědnost firem, Komplexní outplacement, Rovné příležitosti*. Praha: Dopravní vzdělávací institut, 2006. Kapitola 1, s. 3-16.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VACKOVÁ, Marcela. Outplacement nezahrnuje jenom propouštění. *Hospodářské noviny* [online]. 2011 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-52897190-outplacement-nezahrnuje-jenom-propousteni%3E
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: aktuální otázky*. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-7399-261-3.

INTERNÍ ZDROJE

- Interní informace společnosti XY, dostupné na jejím firemním intranetu. [cit. 2016-11-10]
- Interní informace společnosti XY, dostupné v příručkách pro odcházející a zůstávající zaměstnance a manažery společnosti.
- Interní informace Městské části Prahy 3 a společnosti XY, dostupné v příručkách pro propouštěné zaměstnance a nezaměstnané obecně.
- Osobní komunikace s personalistkou společnosti XY.

ANOTACE

Jméno autora:	Lucie Karabinošová
Vedoucí práce:	Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková
Název bakalářské práce:	Outplacement
Název fakulty a katedry:	Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Počet znaků:	78 662
Počet stran:	63
Počet příloh:	4
Počet použitých zdrojů:	40

Klíčová slova: kariérní změna, nadbytečnost, nové pracovní uplatnění, podpora, pomoc, propouštění

Změna je symbolem současnosti a budoucnosti. Pomoc a podporu zaměstnancům i zaměstnavatelům při realizaci změn spojených s propouštěním poskytuje outplacement jako cílená, systematická a profesionální služba, která minimalizuje negativní dopady propouštění na všechny zúčastněné strany, především však na samotné propouštěné zaměstnance. Cílem mé bakalářské práce je systematicky shrnout dosavadní teoretické poznatky o outplacementu a následně popsat jeho průběh v konkrétní organizaci XY a zhodnotit jej na základě komparace s teoretickými východisky, včetně identifikace jeho předností a nedostatků.

ANNOTATION

Name:	Lucie Karabinošová
Supervisor:	Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková
Thesis title:	Outplacement
Name of Department and Faculty:	Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Number of characters:	78 662
Number of sites:	63
Number of attachments:	4
Number of titles used literature:	40

Keywords: career change, redundancy, new working use, support, help, dismissals

Change is a symbol of present and future. Help and support to the employees and employers by implementing of changes connected with dismissals is providing outplacement as an targeted, systematic and professional service, which minimalizes negative impacts of dismissals on all stakeholders, but primary on the redundant employees self. The goal of my bachelor thesis is to systematically summarize existing theoretical knowledge about outplacement and then to describe its course in a specific company XY and to evaluate it based on the comparison with theoretical background, including identification of its strengths and weaknesses.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH

Tabulka č. 1 – Přínosy outplacementu pro firmu

Tabulka č. 2 – Nástroje outplacementu

Tabulka č. 3 – Odstupné navíc v případě ukončení pracovního poměru dohodou reflektující sociální dopady tohoto

Obrázek č. 1 – zaměstnanecké benefity společnosti XY

Obrázek č. 2 – odstupné navíc v případě ukončení pracovního poměru dohodou reflektující termín ukončení pracovního poměru

Obrázek č. 3 – harmonogram hromadného propouštění

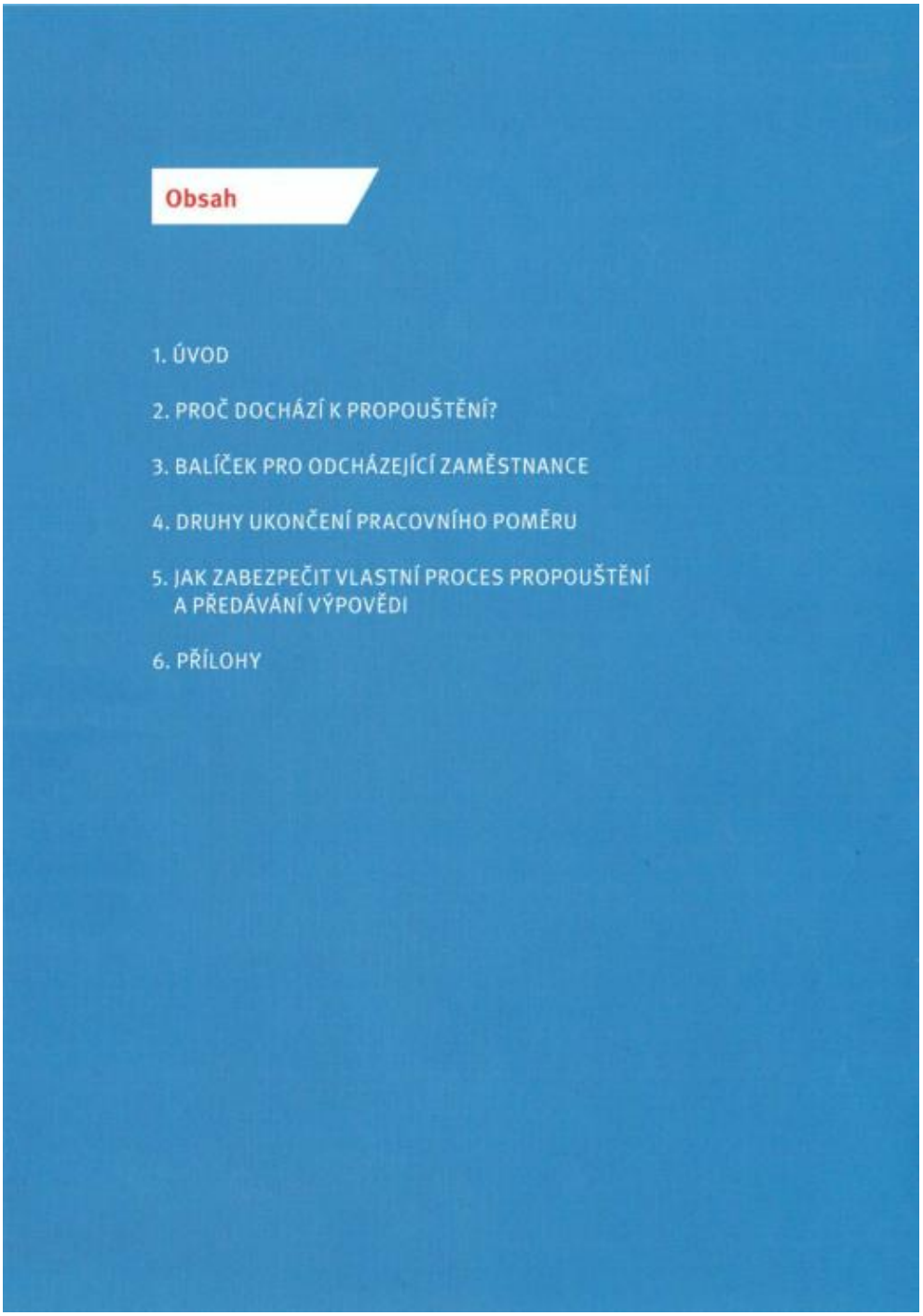
Příloha č. 1 – příručka pro propouštějící manažery, společnost XY

Příloha č. 2 – příručka pro propouštěné zaměstnance, společnost XY

Příloha č. 3 – průvodce světem zaměstnání, rekvalifikace a sociální pomoci – návrat do práce aneb jak si získat zaměstnání, Městská část Prahy 3 za podpory společnosti XY

Příloha č. 4 – kapesní průvodce při cestě na pracovní pohovor, Městská část Prahy 3 za podpory společnosti XY

Příloha č. 1



Obsah

1. ÚVOD

2. PROČ DOCHÁZÍ K PROPOUŠTĚNÍ?

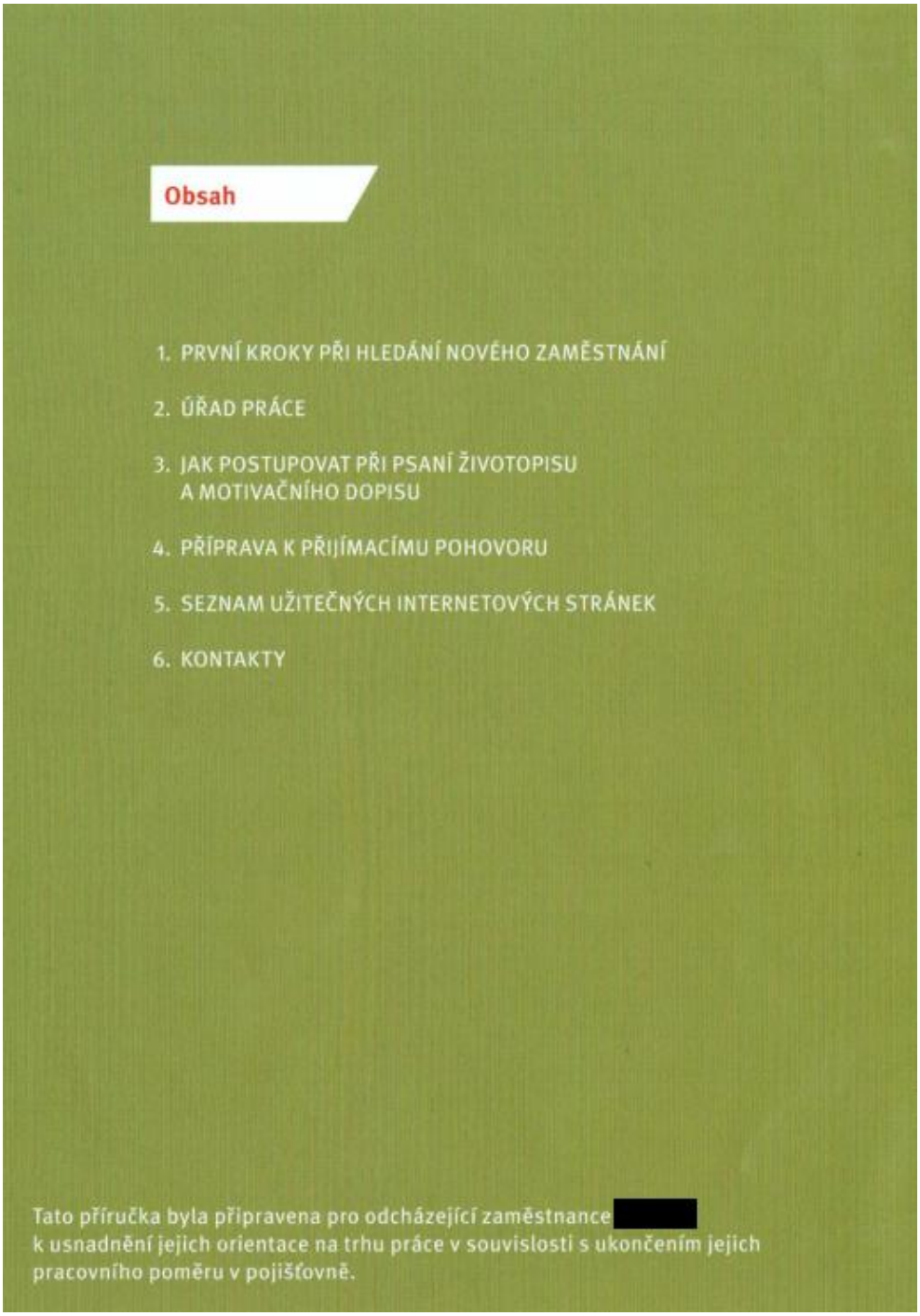
3. BALÍČEK PRO ODCHÁZEJÍCÍ ZAMĚSTNANCE

4. DRUHY UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

5. JAK ZABEZPEČIT VLASTNÍ PROCES PROPOUŠTĚNÍ A PŘEDÁVÁNÍ VÝPOVĚDI

6. PŘÍLOHY

Příloha č. 2



Obsah

1. PRVNÍ KROKY PŘI HLEDÁNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNÁNÍ
2. ÚŘAD PRÁCE
3. JAK POSTUPOVAT PŘI PSANÍ ŽIVOTOPISU A MOTIVAČNÍHO DOPISU
4. PŘÍPRAVA K PŘIJÍMACÍMU POHOVORU
5. SEZNAM UŽITEČNÝCH INTERNETOVÝCH STRÁNEK
6. KONTAKTY

Tato příručka byla připravena pro odcházející zaměstnance [redacted]
k usnadnění jejich orientace na trhu práce v souvislosti s ukončením jejich pracovního poměru v pojišťovně.

Příloha č. 3

OBSAH

JAKÉ MÁM MOŽNOSTI, KDYŽ CHCI ZÍSKAT PENÍZE

ZAMĚSTNÁNÍ 5
- pracovní smlouva
- dohoda o pracovní činnosti (DPČ)
- dohoda o provedení práce (DPP)

PODNIKÁNÍ 8

POVINNOSTI OKOLO 9
- pojištění, daně a důchody
  - zdravotní pojištění
  - sociální pojištění
  - daně

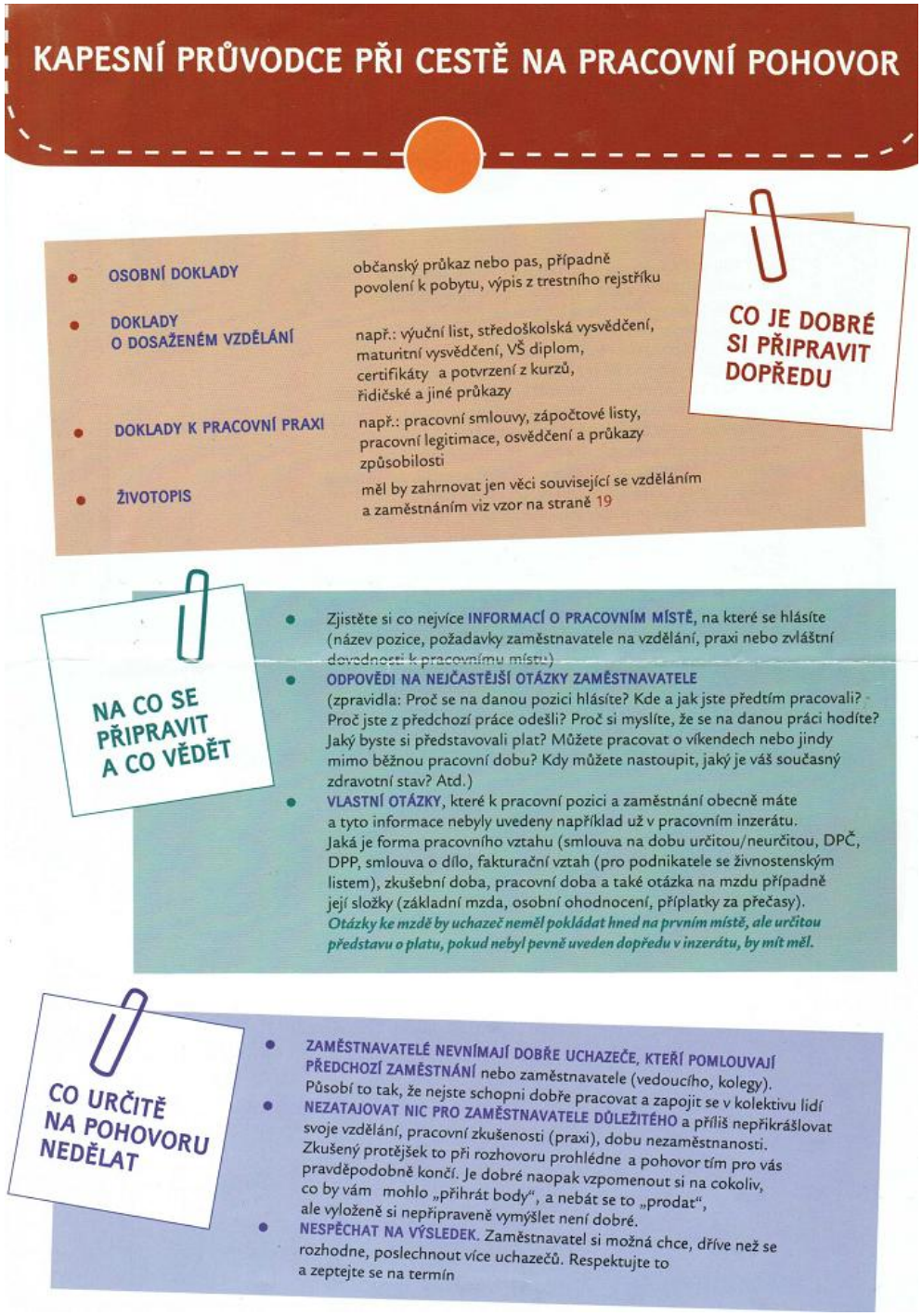
PODPORA V NEZAMĚSTNANOSTI 11

HLEDÁM ZAMĚSTNÁNÍ 12
- kde a jak hledat
- další místa, kde hledat
- cesty k úspěchu aneb jak si o práci říci
- a co dělat proto, abychom ji dostali

PŮJČKY DLUHY PŘEDLUŽENOST A EXEKUCE 25

ČLOVĚK PROPUŠTĚNÝ Z VĚZENÍ 27

Příloha č. 4



KAPESNÍ PRŮVODCE PŘI CESTĚ NA PRACOVNÍ POHOVOR

CO JE DOBRÉ SI PŘIPRAVIT DOPŘEDU

- **OSOBNÍ DOKLADY** – občanský průkaz nebo pas, případně povolení k pobytu, výpis z trestního rejstříku
- **DOKLADY O DOSAŽENÉM VZDĚLÁNÍ** – např.: výuční list, středoškolská vysvědčení, maturitní vysvědčení, VŠ diplom, certifikáty a potvrzení z kurzů, řidičské a jiné průkazy
- **DOKLADY K PRACOVNÍ PRAXI** – např.: pracovní smlouvy, zápočtové listy, pracovní legitimace, osvědčení a průkazy způsobilosti
- **ŽIVOTOPIS** – měl by zahrnovat jen věci související se vzděláním a zaměstnáním viz vzor na straně 19

NA CO SE PŘIPRAVIT A CO VĚDĚT

- Zjistěte si co nejvíce **INFORMACÍ O PRACOVNÍM MÍSTĚ**, na které se hlásíte (název pozice, požadavky zaměstnavatele na vzdělání, praxi nebo zvláštní dovednosti k pracovnímu místu)
- **ODPOVĚDI NA NEJČASTĚJŠÍ OTÁZKY ZAMĚSTNAVATELE** (zpravidla: Proč se na danou pozici hlásíte? Kde a jak jste předtím pracovali? Proč jste z předchozí práce odešli? Proč si myslíte, že se na danou práci hodíte? Jaký byste si představovali plat? Můžete pracovat o víkendech nebo jindy mimo běžnou pracovní dobu? Kdy můžete nastoupit, jaký je váš současný zdravotní stav? Atd.)
- **VLASTNÍ OTÁZKY**, které k pracovní pozici a zaměstnání obecně máte a tyto informace nebyly uvedeny například už v pracovním inzerátu. Jaká je forma pracovního vztahu (smlouva na dobu určitou/neurčitou, DPČ, DPP, smlouva o dílo, fakturační vztah (pro podnikatele se živnostenským listem), zkušební doba, pracovní doba a také otázka na mzdu případně její složky (základní mzda, osobní ohodnocení, příplatky za přečasy). *Otázky ke mzdě by uchazeč neměl pokládat hned na prvním místě, ale určitou představu o platu, pokud nebyl pevně uveden dopředu v inzerátu, by mít měl.*

CO URČITĚ NA POHOVORU NEDĚLAT

- **ZAMĚSTNAVATELÉ NEVNÍMAJÍ DOBŘE UCHAZEČE, KTEŘÍ POMLOUVAJÍ PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ** nebo zaměstnavatele (vedoucího, kolegy). Působí to tak, že nejste schopni dobře pracovat a zapojit se v kolektivu lidí
- **NEZATAJOVAT NIC PRO ZAMĚSTNAVATELE DŮLEŽITÉHO** a příliš nepřikrášlovat svoje vzdělání, pracovní zkušenosti (praxi), dobu nezaměstnanosti. Zkušený protějšek to při rozhovoru prohlédne a pohovor tím pro vás pravděpodobně končí. Je dobré naopak vzpomenout si na cokoliv, co by vám mohlo „přihrát body“, a nebát se to „prodat“, ale vyloženě si nepřipraveně vymýšlet není dobré.
- **NESPĚCHAT NA VÝSLEDEK.** Zaměstnavatel si možná chce, dříve než se rozhodne, poslechnout více uchazečů. Respektujte to a zeptejte se na termín

KAPESNÍ PRŮVODCE PŘI CESTĚ NA PRACOVNÍ POHOVOR

JAK VYPADAT A PŮSOBIT

- **VŽDY PŘIJÍT VČAS**, přesně nebo raději o několik minut dříve a počkat.
- **CO NEJVÍCE V KLIDU**, určitá nervozita a strach jsou přirozené, neměli byste ale vypadat, že se bojíte a nevěříte si.
- Být slušně oblečení a upravení, nejlépe v jednoduchém společenském oblečení, muži oholení.
- Při rozhovoru je dobré **DÁVAT NAJEVO, ŽE** toho druhého (personalistu, vedoucího...) **VNÍMÁTE**: například pokyvováním hlavy, pohledem do očí. Ve vhodných chvílích pomůže i úsměv.
- Připravte se na **PŘEDSTAVOVÁNÍ** a **OSLOVOVÁNÍ**, malý návod najdete na straně 16
- **NESKÁKAT DRUHÉMU DO ŘEČI** a nemluvit víc a častěji, než je nutné. Lepší je počkat na výzvu a ptát se na to, co vás zajímá.
- Většinou špatně působí také věty jako "to je mi jedno" nebo "já nevím" při otázkách zaměstnavatele na vaše představy o pracovní pozici.
- **NEVZDÁVAT TO** ještě na pohovoru. I když se vám třeba pracovní pohovor bude zdát nepříjemný nebo příliš náročný, nepropadejte zoufalství. Slušné a sebevědomé chování je dobré udržet si až do konce, nikdy nevíte, co si o vás myslí druhá strana. Může to být naopak lepší, než to vypadá.
- I když to napoprvé u některého zaměstnavatele nevyjde, zkuste si s ním zachovat dobré vztahy a **NABÍDNĚTE SVŮJ ZÁJEM I PRO PŘÍPAD DALŠÍCH PODOBNÝCH PRACOVNÍCH MÍST**

A na závěr: Věřte si! Určitě je někde pracovní místo, které čeká právě na Vás..

PROSTOR PRO VAŠE POZNÁMKY