

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální činnosti v organizaci - Outplacement

Olga Slavkina

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Slavkina Olga

Provoz a ekonomika

Název práce

Personální činnost v organizaci – Outplacement

Anglický název

Human resources activities in organization - Outplacement

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit úroveň provádění vybrané personální činnosti - outplacementu ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout koncepční řešení (návrh změn) pro danou organizaci.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2013 – 08/2014

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2014 – 11/2014

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

Rozsah textové části

60 až 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, outplacement, poradenství, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

Alewell, D., Hauff, S. Employers' motives behind outplacement activities. A theoretical and empirical investigation. *Personnel review*, 2013, 42, No. 4, p. 466-487. ISSN 0048-3486.
Bettache, M. Governing career endings from afar. Outplacement and active aging in employment. *Relations industrielles-industrial relations*, 2013, 68, No. 3, p. 539-541. ISSN 0034-379x.
Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. *Management*. 2001, 1. Vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
Eucker, T. Understanding the impact of tacit knowledge loss. *Knowledge Management Review*, 2006, 4. ISSN 1369-7633.
Kilcrease, K. M. Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling*, 2013, 50, 1, p. 2-13. ISSN 2161-1920.
Martins, S.; Manuel, J., Carvalho, J. Unemployment and psychosocial impact of the outplacement. 2008, *International Journal of Psychology*. 43, 3-4, p. 810-810. ISBN 1464-066x.
URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
Vědecké články – např. *Journal of Competitiveness* (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální činnosti v organizaci - outplacement" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s využitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2015

Olga Slavkina

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za věnovaný čas při konzultacích, za cenné rady, připomínky a za odborné vedení mé diplomové práce.

Personální činnosti v organizaci - Outplacement

Human resources activities in organization - Outplacement

Souhrn

Diplomová práce se zabývá „personální činností v organizaci – outplacement“. Hlavním cílem této práce je zhodnotit současnou úroveň provádění vybrané personální činnosti – outplacementu ve zvolené společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout případné návrhy změn ve společnosti SG Group s.r.o.

První část práce, teoretická východiska, je zpracována především pomocí odborné literatury a zabývá se zejména nezaměstnaností, dopadem dlouhodobé a krátkodobé nezaměstnanosti na jedince, pojmem outplacement a fázemi outplacementu ve společnosti. Závěrem teoretických východisek je shrnutím teoretických východisek, která obsahují nejdůležitější poznatky pro řešení druhé části neboli praktické části diplomové práce.

V praktické části práce byla pomocí veřejně dostupných a interních zdrojů popsána vybraná společnost, dále byl použit kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření, který byl vyplněn řadovými zaměstnanci společnosti a kvalitativní výzkum pomocí strukturovaného rozhovoru, který byl proveden se třemi manažery společnosti. Poté byly získané poznatky zpracovány, vyhodnoceny a ze zjištěného stavu byly vyhotoveny návrhy změn a doporučení pro personální oddělení společnosti. Za hlavní nedostatek společnosti je považována neexistence personálního oddělení. Základními doporučeními tedy jsou vytvořit kompletní personální oddělení nebo uvolnit manažery, kteří se nyní personální problematikou zabývají, od veškeré jejich jiné práce. Ve společnosti je třeba zpracovat organizační směrnice nebo pracovní řád řízení lidských zdrojů pro každý úsek společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, outplacement, poradenství, organizace, výzkum, nezaměstnanost

Summary

This thesis focuses on human resources activities in organization - outplacement. Main goal is to review today's level of effectiveness of human resources - outplacement in chosen company and to come up with a potential changes in SG Group s.r.o. company.

First part of thesis, theoretic bases, has been constructed mainly thanks to professional reference books and is being aimed mainly on unemployment, short-term and long term impact of unemployment on a person, concept of placement and its stages in society. Conclusion of this thesis is summary of theoretic bases which contain the most important findings on how to solve second part of the thesis - the practical part.

Practical part of the thesis is described thanks to publicly available sources and internal ones. Quantitative research with the help of survey, which was filled in by employees and qualitative research based on structured interview with 3 managers of the company. These findings were processed, evaluated and from the ascertain status were created drafts of changes and recommendations for human resources department of the company. The main disadvantage of the company is missing HR department. Basic recommendations are foundation of complete HR department or relieve managers who are dealing with personal problematics from all their work. There is a serious need in the company to process company's directives or conditions of employment for human resources management in every department.

Keywords

Human resource management, human resource activities, outplacement, counseling, organization, research, unemployment

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika.....	11
2.1	Cíl.....	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	14
3.1	Právní pojetí hromadného propouštění	14
3.1.1	Charakteristiky trhu práce a politiky zaměstnanosti Evropské unie	14
3.1.2	Současný trh práce v ČR.....	15
3.2	Význam práce pro člověka.....	16
3.2.1	Psychické a sociální účinky nezaměstnanosti na jedince.....	18
3.2.2	Deprivace a sociální izolace.....	19
3.2.3	Životní úroveň a ztráta sociálního statusu.....	20
3.2.4	Underclass	20
3.2.5	Sociálně patologické jevy	21
3.3	Historie činnosti outplacementu.....	21
3.4	Outplacement	22
3.4.1	Outplacement v České republice.....	24
3.4.2	Outplacement z pohledu firmy.....	25
3.4.3	Outplacement z pohledu odcházejících zaměstnanců	26
3.5	Fáze outplacementu.....	27
3.5.1	Plánování reorganizace	28
3.5.2	Plánování komunikace se zaměstnanci	29
3.5.3	Komunikace se zaměstnanci	30
3.5.4	Realizace program outplacement	30
3.5.5	Komunikace se zadavatelem	31
3.6	Shrnutí teoretických východisek	31
4	Praktická část	33
4.1	Charakteristika společnosti	33
4.1.1	Organizační struktura společnosti	34
4.1.2	O společnosti SG GROUP s.r.o.	35
4.2	Vyhodnocení kvantitativního výzkumů	37
4.2.1	Základní informace o respondentech	37
4.2.2	Vyhodnocení výsledků dotazníků	41
4.2.3	Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumů	49
4.3	Vyhodnocení kvalitativního výzkumů	51
4.3.1	Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumů	55
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	57
6	Závěr	60
7	Seznam použitých zdrojů	61
7.1	Tištěné dokumenty	61
7.2	Elektronické dokumenty	62
8	Přílohy	64
8.1	Příloha č. 1 Dotazníkové šetření	64
8.2	Příloha č. 2 Strukturovaný rozhovor prováděný s vedoucími zaměstnanci společnosti SG Group s.r.o.	68

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti SG Group	34
--	----

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Míra nezaměstnanosti ve věku 15 až 64 let	15
Tabulka 2 Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014.....	16
Tabulka 3 Outplacementové nástroje - manažer č. 1	54
Tabulka 4 Outplacementové nástroje - manažer č. 2	54
Tabulka 5 Outplacementové nástroje - manažer č. 3	55

Seznam grafů:

Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví	38
Graf 2 Struktura respondentů dle věkové kategorie.....	39
Graf 3 Struktura respondentů dle nejvýše dosaženého vzdělání.....	40
Graf 4 Doba působení ve společnosti.....	40
Graf 5 Struktura respondentů členěná dle odvětví zaměstnání.....	41
Graf 6 Vyhodnocení 1. otázky	42
Graf 7 Vyhodnocení 2. otázky	43
Graf 8 Vyhodnocení 3. otázky	44
Graf 9 Vyhodnocení 4. otázky	45
Graf 10 Vyhodnocení 5. otázky	46
Graf 11 Vyhodnocení 6. otázky	47
Graf 12 Vyhodnocení 7. otázky	48
Graf 13 Vyhodnocení 9. otázky	48
Graf 14 Vyhodnocení 10. otázky	49

1 Úvod

V současné době se evropská společnost zajímá o sociální rozvoj a oblast péče o zaměstnance. Začíná rozvíjet personální činnosti v poradenských organizacích jako je outplacementový poradenství, které je v USA už dlouhou dobu známe a používané, v západní Evropě teprve začíná získávat svoje jméno a místo.

Podstatou outplacementu je pomoc propuštěným zaměstnancům a udržení dobrého jména společnosti jako zaměstnavatele. Outplacementovou strategií je vytvořit personální plán šitý na míru individuálním zaměstnancům – zaměstnanci na vyšších pozicích (manažeři) nebo skupinový plán spíše pro řadové zaměstnance, kteří se v rámci kurzu mezi sebou inspirují a podporují.

Pokud ztratíme zaměstnání tak ztratíme i část sebe, ztrácíme příležitosti, vidiny lepšího života, šance na změnu. Taková chvíle není bez pomoci lidí, kteří nám mohou poradit, podpořit nás, ukázat nebo změnit náš směr myšlení, jednoduchá. Právě kvůli zatěžující situaci propuštění bývají uplatňované outplacementové programy. Tento program se nezaměřuje pouze na jedince, ale i na jeho rodinu, protože ztráta zaměstnání se nedotkne pouze jedince, ale celého systému, do kterého patří. Tato personální činnost pomáhá lidem nevypadnout z pracovního režimu a v poměrně krátké době si najít nové zaměstnání, pomůže sestavit životopis a motivační dopis, pomůže připravit se na pohovory a namotivovat lidi na vidinu lepší budoucnosti.

Tématika nezaměstnanosti, dlouhodobé nezaměstnanosti a hromadného propuštění lidí je velmi aktuální vzhledem k situaci v naší společnosti a ekonomice. S touto problematikou se může potkat, každý jedinec na jakékoli pracovní pozici a na jakémkoli místě na světě. Outplacement je oproti tomu nový nástroj, který dokáže tuto problematiku vyřešit korektním způsobem a vypomoct lidem v nouzi a tyto důvody vedly k napsání této diplomové práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň prováděné vybrané personální činnosti – Outplacementu ve zvolené organizaci a v případě zjištění nedostatků navrhnout konečné řešení (návrh změn) pro danou organizaci.

Práce obsahuje několik dílčích cílů:

- Na základě teoretických východisek rozebrat a objasnit řešenou tematiku s využitím především odborné literatury a sekundárních zdrojů informací.
- Z poznatku získaných v teoretické části práce sumarizovat nejdůležitější poznatky o zdrojích, přístupech a jejich vlivech na zaměstnance a organizaci.
- V rámci těchto zdrojů a přístupu určit vliv outplacementových programů na zaměstnance, kteří krátkodobě či dlouhodobě ztratili zaměstnání.
- Na základě zvolené metody provést výzkum ve zvolené organizaci.
- Výsledky výzkumu sjednotit s teoretickými podklady.
- Vyhodnotit úroveň prováděné personální činnosti - outplacementu ve zkoumané organizaci.
- Zhodnotit výsledky a současný stav organizace a stanovit návrhy na zlepšení.
- Využití těchto výsledků, poznatku a návrhů pro sestavení závěru práce.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, první část je analýza sekundárních zdrojů, které se vztahují ke zkoumané problematice. V teoretické části je na základě teoretických východisek čtenáři objasněná řešená problematika, pro jejíž zpracování bylo využito převážně odborných publikací, odborných časopisu a interních dokumentů outplacementových společností. Teoretická východiska obsahují ucelené okruhy informací, které byly sestaveny tak, aby vedly od obecného ke konkrétnímu, aby čtenáři poskytla představu, jakým směrem se tematika ubírá a jakých informací a podtémat se dotýká. Na konec první části diplomové práce, byla vložena kapitola Shrnutí

teoretických východisek, která obsahuje nejdůležitější poznatky pro řešení druhé části neboli praktické části diplomové práce.

Ve druhé části diplomové práce, přesněji praktické části, byla zhodnocena úroveň prováděné personální činnosti – Otplacementu v konkrétní organizaci SG Group s. r. o. Zde byla použita metoda získávání dat pomocí dotazníkového šetření, která byla rozdělena na dvě části. První část se skládala z dotazníkového šetření, kde byly použity otázky otevřené, neutrální a citlivé (Hendl, 2008). Základní snahou při vymýšlení otázek bylo minimalizovat vnučování určitých odpovědí samotnou formulací otázky. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na řadové pracovníky společnosti z oddělení v Karlovarském kraji a provádělo se během 3 dnů, než se vystřídal všechny směny.

Druhá polovina praktické části se skládala ze strukturovaného rozhovoru a pozorování, který se uskutečnil se 3 manažery, kteří mají odpovědnost mimo svou hlavní činnost ve společnosti i odpovědnost za personální oddělení. Jedná se o strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Tato data se v rámci rozhovoru lépe analyzují a tento typ rozhovoru bývá vhodný, pokud nemáme dostatek času se dotazovaným věnovat a možnost rozhovor opakovat (Hendl, 2008). Tento typ rozhovoru byl použit, aby se vytvořila konečná fáze výzkumu a porovnali se odpovědi respondentů. Ovšem nevýhodou strukturovaných rozhovorů bylo pokládání stejných otázek každému dotazovanému, díky nedostatku času, a tím se omezuje možnost vzít v úvahu individuální rozdíly a okolnosti.

Pozorování naproti tomu představuje snahu zjistit, co se ve skutečnosti děje. V kvalitativním výzkumu jde o její promyšlené používání. Nejde jenom o vizuální pohled na věc, ale i o sluchové, čichové a pocitové vjemy (Hendl, 2008). Pozorování nám též pomohlo doplnit naši zprávu o popis prostředí např.: chování nadřízených k podřízeným.

Primární data byla získána:

- dotazníkovým šetřením,
- strukturovaným rozhovorem,
- pozorováním.

Vyhodnocení výsledku plynoucích z kvantitativního výzkumu, dotazníkového šetření, byly zpracovány pomocí programu MS Excel a zaznamenány v grafech,

jednotky byli přepočítány na procenta, a okomentovány dle odpovědí respondentů. Kvalitativní výzkum, rozhovor s manažery, byl shrnut v kapitole č. 4.2.3.

Dalším krokem při zpracování dat byla analýza personálních procesu zkoumané personální činnosti společnosti s cílem identifikovat existenci a efektivitu případných již používaných outplacementových metod. Zjištěné závislosti určených proměnných byly použity pro identifikaci postupů, které mají potenciál příznivě ovlivňovat současnou činnost a budoucí rozvoj zkoumané společnosti. Tyto postupy a informace týkající se praktické části diplomové práce byly prezentovány v závěru práce.

3 Teoretická východiska

V této kapitole jsou objasněná jednotlivá teoretická východiska tak, aby si čtenář mohl udělat ucelenou představu, jakým směrem se diplomová práce ubírá. Teoretická východiska jsou rozdělena tak, aby směřovala od obecných informací ke konkrétním informacím.

3.1 Právní pojetí hromadného propouštění

Definice pojmu hromadné propuštění je uvedena v § 62, odst. 1 Zákoníku práce. Zaměstnavatel má povinnost nejpozději 30 dní před plánovaným uskutečněním hromadného propouštění písemně oznámit záměr hromadného propouštění odborové organizaci nebo radě zaměstnanců nebo krajské pobočce úřadu práce. V oznámení o hromadném propuštění musí zaměstnavatel informovat zejména o jeho důvodech, profesionálním složení a počtu zaměstnanců, kterých se propuštění týká, a období, v jehož průběhu k němu dojde. Nepůsobí-li u zaměstnavatele rada zaměstnanců nebo odborová organizace, má zaměstnavatel povinnost tyto úkoly plnit vůči každému dočasnému zaměstnanci. Pracovní poměr zaměstnanců následně skončí nejdříve 30 dní od doručení písemného oznámení zaměstnavatele o hromadném propouštění (business.center.cz, 2014).

3.1.1 Charakteristiky trhu práce a politiky zaměstnanosti

Evropské unie

Po roce 2004 je hospodářská výkonnost Evropské unie poměrně kolísavá, díky ostrému nárůstu cen ropy došlo v roce 2005 ke zpomalení celkové ekonomické dynamiky, aby v letech následujících byla vykázána opětovná tendence mírného oživení.

Bez ohledu na proměnlivost výkonnosti ekonomického vývoje, růst zaměstnanosti v Evropské unii pokračoval v pozvolném oživení od r. 2003, zůstává však hluboce pod hodnotami pozorovanými na konci 90. let a na počátku této dekády. Průměrný růst zaměstnanosti se v posledním období pohyboval mezi 0,5 % až 1, 0 % meziročně (ec.europa.eu, 2008).

Tabulka 1 Míra nezaměstnanosti ve věku 15 až 64 let

Země	Celkem	Muži	Ženy
Dánsko	77,1	81,0	73,2
Nizozemsko	76,0	82,2	69,6
Švédsko	74,2	76,2	71,8
Rakousko	71,4	78,4	64,4
UK	71,3	77,3	65,5
Kypr	71,0	80,0	62,4
Finsko	70,3	72,1	68,5
Německo	69,4	74,7	64,0
Estonsko	69,4	73,2	65,9
Irsko	69,1	77,4	60,6
Lotyšsko	68,3	72,5	64,4
Slovinsko	67,8	72,7	62,6
Portugalsko	67,8	73,8	61,9
ČR	66,1	74,8	57,3
Španělsko	65,6	76,2	54,7
EU	65,4	72,5	58,3
Litva	64,9	67,9	62,2
Francie	64,6	69,3	60,0
Lucembursko	63,6	71,9	55,0
Belgie	62,0	68,7	55,3
Bulharsko	61,7	66,0	57,6
Řecko	61,7	66,0	57,6
Slovensko	60,7	68,4	53,0
Rumunsko	58,8	64,8	52,8
Itálie	58,7	70,7	46,6
Maďarsko	57,3	64,0	50,9
Polsko	57,0	63,6	50,6
Malta	55,7	74,2	36,9

Zdroj: ec.europa.eu (2008), vlastní zpracování

S ohledem na nepatrné zlepšení podmínek na trhu práce se míra zaměstnanosti ve stejném období pozvolna zvyšovala na úroveň přes 65 % celkového počtu obyvatel mezi 15 a 64 lety věku – viz tabulka č. 1 (ec.europa.eu, 2008).

3.1.2 Současný trh práce v ČR

Úřad práce ČR k 30. 4. 2014 evidoval celkem 574 908 uchazečů o zaměstnání to je o 9 680 více než v dubnu 2013. Tudiž v dubnu 2014 byla registrovaná míra nezaměstnanosti 7,9 %. Z tohoto počtu bylo celkem 559 045 dosažitelných

uchazečů – uchazeči, kteří mohou ihned nastoupit do zaměstnání (kurzy.cz, 2014).

Tabulka 2 Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2014

Období	Celková nezaměstnanost	Míra nezaměstnanosti v %	Počet volných míst
4/14	559 045	7,9 %	44 246
3/14	608 315	8,3 %	40 808
2/14	625 390	8,6 %	38 301
1/14	639 274	8,6 %	36 394
12/13	596 833	8,2 %	35 178
11-13	565 313	7,7 %	37 501
10/13	556 681	7,6 %	39 137
9/13	557 058	7,6 %	41 422
8/13	551 731	7,5 %	40 579
6/13	540 473	7,3 %	44 032
5/13	547 463	7,5 %	42 632
4/13	565 228	7,7 %	39 763
3/13	587 768	8,0 %	38 863
2/13	593 683	8,1 %	34 635
1/13	585 809	8,0 %	33 794
12/12	545 311	9,4 %	34 893
11/12	508 498	8,7 %	38 806
10/12	496 762	8,5 %	40 729
9/12	493 185	8,4 %	40 809
8/12	486 693	8,3 %	42 559

Zdroj: kurzy.cz (2014), vlastní zpracování

Vylučují se uchazeči ve výkonu trestu, ve vazbě, uchazeči zařazení do rekvalifikačních kurzů, uchazeči v pracovní neschopnosti, uchazeči vykonávající krátkodobé zaměstnání nebo uchazeči na mateřské dovolené (kurzy.cz, 2014).

3.2 Význam práce pro člověka

Práce zaujímá nezastupitelné postavení v životě člověka. Je důležitým prvkem jeho důstojné existence, přináší mu ne jenom materiální prospěch, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Práce vřazuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby sebeuplatnění, sebeúcty a ctižádosti. Práce tedy neslouží jenom k vykonávání služeb nebo k výrobě statků, ale vytváří sociální pole

strukturovaných kontaktů s možností vést rozhovory, potkávat nové lidi a uzavírat přátelství. Skupinová práce na rozdíl od individuální práce nabízí sociální prostředí, ve kterém se člověk hodnotí a srovnává s ostatními lidmi. Při konkrétní práci, k níž jsou nezbytné znalosti, dovednosti a schopnosti se rozvíjí osobní identita. Z kontextu životní dráhy člověka práce určuje začátek a konec ekonomické aktivity. Práci ukazujeme dětem, které teprve vychováváme, nabízíme jim možnost osobního příkladu a ztotožnění (Buchtová, 2002).

Hlavní funkce práce člověka dle Wagnerové (2011):

- zabezpečení prostředku na bydlení a stravu,
- strukturování času, životní řád,
- pravidelná sociální interakce,
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smysl života,
- osobní status a identita,
- zdroj aktivit.

Neočekávaná ztráta zaměstnání je v naší kultuře velkým zásahem do života, je dokonce traumatizujícím existenciálním zážitkem. Přesto, že dnes žijeme v demokratickém sociálním státě, který umožňuje i relativně slušný život bez dočasné odměny za práci.

Tato situace je traumatizující i přes to, že nezaměstnanému odpadají „zatěžující“ faktory práce, má mnohem víc volného času, vznikají nové šance pro soužití s partnerem, se členy rodiny a s přáteli, objevuje se i naděje na nový začátek pracovní kariéry. Z toho vyplývá, že naprostá většina lidí nebere práci jako nutný životní úděl, s nímž je potřebné se smířit, ale pracuje s jistou samozřejmostí, uspokojením a radostí, kterou jim práce přináší. Skutečnou hodnotu a váhu práce člověk obvykle poznává, až když ji ztratí. Nedobrovolné vyřazení práce z života člověka má podle našich i zahraničních poznatků průkazné negativní psychologické, sociální, ale i zdravotní důsledky. Díky ztrátě práce mizí odměna jako hlavní zdroj uspokojování životních potřeb, vzniká osobní i rodinná ekonomická nejistota, mizí návyk na obvyklé časové rozvržení pracovního dne, ztrácí se možnost získávání a udržování pracovních návyku

a dovedností. Dlouhodobou nezaměstnaností se vytrácí smysl života, dochází k omezení sociálních kontaktů, nastává postupný rozklad integrity osobnosti. Vytrácejí se aktivity, které bývali pravidelnou součástí denního pracovního rytmu člověka. Pokud se člověk ocitne v situaci, kde je dlouhodobě bez práce, ztratí nejsilnější pojítko s realitou, zmocní se ho strach a nejistota z budoucnosti, později i pochybnosti o sobě a svých schopnostech, potom tato situace přináší deprimující pocity. Tento subjektivně stresující zážitek je navíc okolím stále ještě vnímán jako znamení životního selhání (Buchtová, 2002).

Reakce na zprávu o propuštění ze zaměstnání dle Farkové (2009):

- Psychický šok – tato reakce se spíše objevuje u žen (55,6 %),
- pasivita a rezignace – vykazuje necelých 18 % osob,
- obranné postoje – objevují se více u mužů, kteří byli v organizaci dlouhodobě zaměstnaný,
- výzva k hledání nového zaměstnání – tento typ reakce se vyskytuje spíše u mužů do 30 let.

3.2.1 Psychické a sociální účinky nezaměstnanosti na jedince

Každý člověk má tři zásadní oblasti své existence a to práci, rodinu (sociální vztahy, láska) a zdraví. Jsou li všechny tyto oblasti funkční, je člověk zpravidla stabilní a snáze se vyrovnává s případnými problémy. Proto při ztrátě zaměstnání je velkým přínosem, pokud má člověk dobré rodinné zázemí a pevné zdraví.

Dva nejdůležitější psychologické důsledky nezaměstnanosti jsou utrpení vzniklé z destrukce života jedince a sociální stigmatizace. Ztrátou zaměstnání, které slouží nejen k uspokojování fyzických potřeb, jsou frustrovány i vyšší potřeby a nastupuje deprivace. Prožívání ztráty zaměstnání je obvykle velmi intenzivní, a to i když, je zaměstnanec o této skutečnosti dostatečně předem informován. Emocionální zátěž může být extrémní, stres a šok mohou vést k subjektivnímu a zaujatému vidění světa, deprivaci, frustraci a iracionálnímu chování. Ve chvíli ztráty zaměstnání jde o hluboce individuální událost, která je pro většinu lidí dramatem, a to dokonce za situace, kde je volných míst dostatek a není problém okamžitě nastoupit do zaměstnání jinde.

Zřejmě pouze pro odolnější jedince je taková událost mezihrou, s níž se vyrovnají rychle. To však bývá spíše výjimkou. Pro určitou část lidí je ztráta práce v podstatě příležitost začít něco jiného, nového a jinde a jinak, pro další část lidí je to pouze ohrožení a pro ostatní je to v podstatě katastrofa (Wegnerová, 2011).

Dle Dvořáčka (2012) sociální dopad na jedince se hlavně projevuje při dlouhodobé (delší než ½ roku) nedobrovolné nezaměstnanosti, která přináší člověku, sociální a psychologické škody. Je dokázáno, že dlouhodobá nezaměstnanost vede ke zhoršování fyzického i psychického zdraví, k vyššímu výskytu srdečních chorob, alkoholismu a sebevraždám.

Mimo tyto výše uvedené problémy související s nezaměstnaností Mareš (1998) věnuje pozornost velmi diskutovanému, nikoliv však novému pojmu, s nezaměstnaností úzce propojenému „underclass“ (viz kapitola 3.2.4 Underclass).

3.2.2 Deprivace a sociální izolace

Pojem pro deprivaci ze ztráty zaměstnání E. Tanny označil jako deprese z pracovní deprivace. Rozumí se tím fyziologické, psychologické a sociální důsledky nechtěné ztráty zaměstnání, projevující se depresí. Individuální obraz na ztrátu zaměstnání a dlouhodobou nezaměstnanost samozřejmě kolísá od jedince k jedinci a je rozdílný u mužů i žen. Deprese z nezaměstnanosti je tím hlubší, čím více se jedinec cítí osobně vinen za svoji ztrátu zaměstnání, čím méně může ovlivnit svoji situaci, čím menší má vyhlídky na novou práci, čím je horší finanční situace, čím má menší podporu v rodinném a nejbližším sociálním zázemí atd. (Buchtova, 2002). Sociální izolace ovšem nemusí vždy znamenat fyzickou samotou. Jde především hlavně o přerušení sociálních kontaktů, ať už se jedná o užší nebo širší sociální kontakty vzniklé na pracovišti. Tato situace nastává zčásti díky fyzické nepřítomnosti zaměstnání, ale také z důsledku studu za domnělé vlastní selhání, které ztrátu zaměstnání způsobilo. Míra sociální izolace je přímo úměrná věku lidí, kteří přišli o zaměstnání – lidé v pokročilém věku obvykle prožívají období nezaměstnanosti mnohem intenzivněji a zaujímají pasivnější životní postoje, než lidé o generaci mladší (Mareš, 1998). Bez ohledu na věk člověka může dojít k sociální izolaci v přímém důsledku snahy o sdílení vlastní tíživé situace postižených ve svém okolí, které není

připraveno jejich pocity sdílet. Sleduje se i nebezpečí mezigeneračního přenosu nízkých životních a vzdělávacích návyků z rodičů na děti, to může mít důsledek na přenos těchto návyků na mladistvé skupiny s nebezpečím sociálního vyloučení (Buchtová, 2002).

3.2.3 Životní úroveň a ztráta sociálního statusu

Nutnost žít jen z podpory v nezaměstnanosti nebo dokonce jen ze sociální podpory vymezené na základě stanoveného životního minima, znamená pro člověka bez zaměstnání a jeho rodinu velké snížení životní úrovně. Lidé žijící s nízkou životní úrovní nemusí vždy být vázáni pouze na dlouhodobou nezaměstnanost. Velmi významnou část chudých rodin tvoří například špatně placení zaměstnanci s velkými rodinami, handicapované osoby nebo osamělé matky. Finanční potíže osob žijících z podpor v nezaměstnanosti jsou však skoro vždy značné. Příjem z podpory stěží pokrývá základní potřeby rodin a uvádí rodiny do dluhů. Čím déle zůstává člověk nezaměstnaný, tím je jeho finanční a psychická situace horší. Ve většině Evropských zemí dochází po ztrátě zaměstnání ke snížení příjmu v průměru na polovinu příjmu v předchozím zaměstnání (Buchtová, 2012).

Finanční potíže jsou jedním z hlavních faktorů nutící nezaměstnané brát jakoukoliv, i hůře placenou a méně kvalifikovanou práci (Mareš, 1998). Dle Buchtové (2012) ztráta práce/zaměstnání znamená také přijmout nový, inferiorní status nezaměstnaného, jehož dopad zejména v psychické rovině je přímo úměrný prestiži dříve vykonaného povolání.

3.2.4 Underclass

Diskutuje se o tom, zda nezaměstnaní tvoří samostatnou společenskou skupinu neboli třídu. Mezi odborníky převládá názor, že netvoří ani skupinu ani třídu – díky heterogenitě a rozvrstvenosti této skupiny (třídy). Mezi charakteristiky underclass patří rezignace na práci, neschopnost udržet sociální vztahy, bezdomovectví a sociální patologické jevy. Jejimi příslušníky bývají diskriminované skupiny na trhu práce například lidé vyššího věku, absolventi, osoby vracející se do zaměstnání po mateřské dovolené, lidé s odlišnou sexuální orientací a příslušníci minoritních etnik. Hlavními charakteristikami underclass se považuje dlouhodobá nezaměstnanost, časté střídání

zaměstnání, závislost na sociálních dávkách či působení na sekundárním trhu práce, rezignace a malý respekt k autoritám (Mareš, 1998).

Dle Buchtové (2012) největší skupinou nezaměstnaných jsou nekvalifikovaní pracovníci (1/3 všech nezaměstnaných), jde zejména o mladé lidi obtížně vzdělávatelné, často s nevhodnými předpoklady a s malým zájmem o zaměstnání. Patří sem i lidé, kteří se podílejí na společensky nežádoucím deviantním chováním (lidé sociálně nepřizpůsobivé). Převážně jde o lidi se specifickými charakteristikami individuálního rodinného života. Buchtova tyto lidi zařadila do skupiny new-underclass a označila je za lidi, kteří žijí jakoby „uvnitř systému“ sociálního zabezpečení, v „subkultuře“ trvalé závislé na státu.

3.2.5 Sociálně patologické jevy

Souvislost mezi nezaměstnaností a sociálně patologickými jevy se prokazatelně pojí s vyšším výskytem sebevraždy i nedokonalých demonstrativních sebevražd, kdy její míra roste v přímé úměrnosti s průměrnou délkou trvání nezaměstnanosti. nezaměstnaných lidí jde o pokus použít extrémního způsobu komunikace v situaci, v níž podle jedince jiné způsoby, jak sdělit své potíže ostatním selhaly. Masová nezaměstnanost ovšem nedopadá jenom na jedince, ale má nežádoucí důsledky i pro společnost. Tak jako může u nezaměstnaného jedince vyvolat chronickou dezorganizaci jeho života, nestabilitu rodiny, netečnost, duševní deprese, kriminální delikty, nadměrné pití alkoholu nebo užívání drog a další destruktivní individuální jednání. Nezaměstnaní jsou častěji členy radikálních klubů sportovních fanoušků nebo tvoří různorodé velké skupiny, v nichž společným rysem je delikventní chování jako výtržnosti, rasové a mezirasové konflikty (Mareš, 1998).

3.3 Historie činnosti outplacementu

Dle Pickmana (1994) počátky outplacementového poradenství jsou nejasné. Mnoho profesionálů v oboru tvrdí, že outplacement začal vznikat ve Spojených státech před rokem 1960, když Humble olej, hledal pomoc pro svoje vedoucí zaměstnance, které musel propustit. Někteří autoři však tvrdí, že počátek outplacement začal s Thomase Hubbarda z poradenské firma Thinc. Zásluhy se přepisují i Bernard Haldane

z Haldane Associates v pozdních letech 1940, který vymyslel techniku pro začlenění popuštěných vojáků na civilní trh práce. Od počátku 1960 outplacementový průmysl vzrostl, ale v letech 1970 se růst výrazně zpomlil a outplacementové služby se začali nabízet do středního managementu a pro technické pracovníky.

Dle Sehnalové (2008) na principu toho, co v dnešní době označujeme jako outplacement, začali na konci 40. let 20. století fungovat v USA organizace (centra), jejichž úkolem bylo pomáhat veteránům 2. světové války při znovu začlenění se do běžného života, vytváření či obnovování pracovních návyků. Velmi vysoké procento z nich byli mladí lidé, kteří si žádné pracovní návyky nestihli vytvořit, a bez ohledu na to v jakém věku byli veteráni, kvůli válečným prožitkům, často měli potíže se zvládnutím běžného života. Od 50. let 20. století začali psychologové sbírat informace o psychice veteránů a postupně vyvíjet metody, které měli pomoci snadněji se zařadit do běžného života, z čehož se v průběhu 70. let 20. století vyvinula metoda outplacementu – tehdy už cíleně vytvořená pro zaměstnance, kteří přicházejí o práci v důsledku energetické krize v USA.

3.4 Outplacement

Jak uvádí Kociánová (2011) outplacement (outplacementové poradenství) je poskytovanou podporou při ztrátě a hledání zaměstnání, outplacement je program, který pomáhá propuštěným zaměstnancům snáze najít nové zaměstnání. Outplacementové poradenství může propouštějící podnik zajistit sám nebo externí službou. Některé outplacementové agentury vyhledávají propuštěným jednotlivcům zaměstnání. Tato činnost zahrnuje personální poradenství propuštěným pracovníkům, analýzu jejich dosavadní kariéry a rozvoj dovedností při hledání zaměstnání. V rámci programu bývá zaměstnancům poskytována technická a informační podpora (mobilní telefon, PC, přístup k internetu, atd.) a i možnost využití konzultanta – pro různé skupiny pracovníků může mít rozdílný obsah. Cílem outplacementu je minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti, úkolem je dodat klientovi odvahy, sebedůvěru a mobilizovat jeho síly k hledání zaměstnání.

Doležal (2008b) však dodává, že na outplacement je třeba nahlížet v širším pojetí, označovaném také jako komplexní outplacement, tato metoda neřeší jenom problémy

odcházejících zaměstnanců, ale zohledňuje široké spektrum aspektů souvisejících se snižováním počtu zaměstnanců: jeho vliv na stávající zaměstnance, na zájmy společnosti, ze které zaměstnanci odcházejí, a také na zájmy regionu, ve kterém podnik působí. Podstatným rysem outplacementu je nejen snaha o řešení konkrétní situace plánovaného propuštění pracovníku z hlediska minimalizace ekonomických a sociálních rizik, ale především uplatnění preventivních opatření, což ovšem předpokládá jeho působení v širším časovém horizontu za použití rozsáhlejšího výběru aktivit.

Outplacementové programy (Kocianová, 2011):

- poskytnutí informací o činnostech zaměstnanců na úřadech,
- trénink a školení zaměřené na přípravu k hledání zaměstnání (vytvoření CV, motivačního dopisu, trénink k výběrovému řízení atd.),
- profesní nasměrování (development center),
- vzdělávací programy (např. jazykové kurzy),
- pomoc při navazování pracovních kontaktů,
- psychologická poradna (pro propouštěné pracovníky i pro jejich rodiny),
- možnost využívání zařízení podniku po odchodu z podniku (internet, PC, telefon, fax atd.),
- pomoc personalistů v období po odchodu z organizace (pomoc s korespondencí při hledání zaměstnání),
- vyhledávání zaměstnání.

Využití outplacementu externí poradenskou společností může být ve chvíli, kdy podnik propouští pracovníky z důvodu obtížné finanční situace. Externí společnost je pro podnik přínosná. Podnik si utváří tímto přístupem dobré jméno ve svém okolí, získává si uznání vlastních zaměstnanců, které propouštění nepostihlo, zachovává si pověst dobrého zaměstnavatele (Kocianová, 2011).

Dle Doležala (2008a) základním cílem outplacementového programu by mělo být zvýšení schopnosti propuštěných zaměstnanců uplatnit se na trhu práce, změnit negativní vnímání současné situace a podpořit vnitřní motivaci pokračovat v profesním

životě, což může být i nutnost dalšího vzdělání, doplněním kvalifikace nebo rekvalifikace.

3.4.1 Outplacement v České republice

Stále více společnosti v České republice hledá nové možnosti při propouštění zaměstnanců. Čím dále tím častěji přitom počítají s uplatněním outplacementu. Hlavními důvody v České republice pro využití outplacementu je restrukturalizace podniku, která představuje 46 % případů, spojení s akvizice 12 %, změna managementu 32 % a jiné důvody asi 10 %. Nejčastěji propuštěný zaměstnanci jsou ve věku od 46 do 50 let, a to téměř v 50 % případů.

Způsob hledání nového zaměstnání je ve 41 % osobní kontakty a síť příležitostí, 12 % vlastní podnikatelská činnost, 30 % přímý personální marketing a z dalších významnějších faktorů ještě asi 11 % inzerce.

Propuštěný zaměstnanci z 53 % přecházejí do jiného oboru a dalších 47 pracuje ve stejném oboru. Outplacement nevyužívají v České republice jenom velké společnosti, ale v posledních letech se i o tyto programy začínají zajímat i menší společnosti.

Podle vyjádření českých podniků jsou jedněmi z hlavních důvodů uplatňování outplacementových programů snahy o vytváření firemní kultury, která pozitivně ovlivňuje kvalitu výrobků a služeb a tím i spokojenost zákazníků, úsilí o zmírnění negativního dopadu odchodů propuštěných zaměstnanců i zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají, sociální aspekty zaměstnanosti a splnění legislativních povinností (včetně požadavků odporů).

Outplacement v České republice využívá 36 % společností např.: v součinnosti s úřady práce, ale také se zákazníky, dodavateli a personálními agenturami. Společnosti nejčastěji využívají z outplacementových programů finanční podpory v podobě nejčastěji odstupného nad rámec stanovených požadavků a úhradu rekvalifikačních kurzů (9 %). Odborné konzultace propuštěných zaměstnanců využívá obdobně 9 % společností. Kombinace uvedených programů, v různých skladbách, uplatňuje 46 % společností.

Názor na budoucnost outplacementu v českých podnicích se shodují asi v 70 % v tom, že bude uplatňován i nadále nebo rozšiřován, myslí si, že outplacement stane nedílnou součástí práce se zaměstnanci, bude se více individualizovat, dojde k navyšování odstupného v závislosti na hodnotě pracovních sil, atd. Na druhou stranu asi 30 % společností se domnívá, že outplacement bude omezován až po jeho zániku. Názor odůvodňují tak, že hlavní vlna transformace již proběhla a v budoucnu už nebude třeba řešit další výraznější snižování zaměstnanců (ucetnikavarna.cz, 2005).

3.4.2 Outplacement z pohledu firmy

Díky outplacementovému programu se může společnost vyhnout negativním reakcím propuštěných zaměstnanců a případnému vymáhání škod. Péče o odcházející zaměstnance má pozitivní vliv i na zaměstnance, kteří ve společnosti nadále zůstávají. Služby outplacementu ocení hlavně ty společnosti, které mají vysoké sociální citění a zodpovědnost, společnosti, kterým záleží na jejich dlouhodobé image na trhu práce a kladou důraz na celkový rozvoj lidských zdrojů. Prostřednictvím outplacementu si společnosti dokážou zachovat pověst seriózního zaměstnavatele i v době propouštění (hill-praha.cz, 2014).

Outplacementové programy pomáhají společnostem především:

- korektně vyřešit proces propouštění,
- napomáhají společnostem správně a objektivně se rozhodnout, koho se má propouštění týkat,
- podpoří manažery a personalisty pověřené propouštěním a poradí, jak se na pohovory spojené s výpověďmi připravit,
- zajistí dostatečnou transparentní komunikaci o chystaných změnách, aby se zamezilo snížení výkonnosti, kvality práce a vzniku chaosu,
- okamžitě po oznámení výpovědi se nabídne propouštěným zaměstnancům profesionální péče od specialistů pro outplacement, senior konzultantů a psychologů.

Tyto organizace se též zabývají psychosociální podporou, rozvojem potencialů zaměstnanců, nácvikem sebe prezentace a pomůžou s přípravou na pohovor. Díky svým kontaktům pomůžou i s hledáním práce (hill-praha.cz, 2014).

Výsledkem outplacementu je dle společnosti hill-praha.cz (2014):

- důstojný a korektní odchod propuštěných zaměstnanců,
- posílení pozitivní image společnosti – dobrý zaměstnavatel,
- omezení negativních emocí a s tím související snížení rizika vzniku právních sporů mezi propuštěným zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- omezení nebo eliminace možných sporů s odborovými organizacemi,
- podpora a uklidnění zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají nadále pracovat,
- zamezení odchodu důležitých zaměstnanců,
- motivace propuštěných zaměstnanců k práci na své vlastní kariéře,
- podpora a pomoc hledání nového perspektivního zaměstnání.

3.4.3 Outplacement z pohledu odcházejících zaměstnanců

Dle společnosti hill-praha.cz (2014) v dnešní době často slyšíme slovo výpověď, není třeba ztrácet hlavu a upadat do depresí – existuje totiž možnost pomoci se strany zaměstnavatele, a tou je právě outplacement. Zaměstnanec se nemusí bát, že tyto služby by měl zaplatit nebo by mohl být stržen poplatek ze mzdy. Celý servis outplacementu funguje tak, že s nabídkou využití služeb outplacementové společnosti přichází zaměstnavatel, který samozřejmě hradí veškeré náklady s tím spojené. V případě, že zaměstnanec přijme nabídku outplacementového programu, přidělí se mu konzultant, který se mu bude po celou dobu hledání zaměstnání individuálně věnovat.

Outplacementové služby nemají časové rozhraní a není možné přesně určit, jak dlouho toto poradenství bude trvat, však vždy bývají časově omezené. Rozdílné jsou také formy outplacementových služeb. Může se jednat o individuální poradenství vhodné zejména pro manažerské pozice nebo skupinové poradenství, které naopak ocení zejména řadoví zaměstnanci, kteří se mohou nechat inspirovat zkušenostmi a nápady svých kolegů, kteří se skupinových seminářů také účastní.

Při outplacementovém poradenství se v první řadě jedná zejména o povzbuzení a motivaci, vypořádání se s odchodem ze zaměstnání a analýze potenciálu na základě psychologických testů. Druhá fáze je tvořena vytvořením vlastní individuální strategie, kde se zaměstnanec zabývá otázkami ohledně budoucího zaměstnání a sám si tvoří strategii pro vybudování nové pracovní pozice. Jaké jsou moje cíle? Jaká je moje ideální pozice? Můžu se stěhovat nebo chci zůstat? Jsem připraven pracovat 12 hodin denně atd. V další fázi následuje doporučení jak se připravit na pohovor, jak napsat životopis a motivační dopis. Důležité je, že outplacementová společnost aktivně hledá volná pracovní místa a nabízí je zaměstnancům zařazeným v programu.

Outplacementový program pomůže (hill-praha.cz, 2014):

- porozumět tuzemskému trhu práce,
- prozkoumat vlastní kariérní plány a očekávání, zmapovat silné a slabé stránky profesní a osobní charakteristiky,
- podpořit při hledání nové životní perspektivy,
- nalézt novou pracovní pozici,
- změnit krizovou situaci v pozitivní příležitost ke změně a novým šancím do budoucna.

3.5 Fáze outplacementu

Na základě uplatňování outplacementu v zahraničí, s přihlédnutím k dosavadním zkušenostem v České republice (je nutno brát v potaz specifika sociokulturního prostředí v České republice), byly vyvinuty standardizované postupy uplatňování outplacementu, které mohou být, a velmi často také jsou, upravovány dle individuálních potřeb zadavatele. Zde je vhodné povšimnout si, že prvním krokem v celém procesu je rozhodnutí společnosti, zda outplacement zajistí z vlastních zdrojů, nebo zda dá přednost poskytnutí této služby externím dodavatelem. Každá z těchto možností má svá pozitiva a negativa. Interní outplacement znamená, že není nutno sdělovat interní informace dalším účastníkům procesu, předpokládá se lepší reakce dotčených zaměstnanců na zástupce vlastní společnosti než na najatého personálního specialistu (externistu), v úvahu se berou samozřejmě také úspory finančních prostředků,

které mohou být využity na konkrétní outplacementové aktivity. Na druhou stranu, zástupce vlastní společnosti se jednak nemůže plně věnovat svým pracovním činnostem, a svou roli „posla špatných zpráv“ prožívá intenzivněji, než externí specialista. Hlavní nevýhodou interního outplacementu je nedostatek zkušeností a neschopnost vykonání outplacementu samostatně, pak je potřeba na interní outplacement vyčlenit ve firmě více pověřených zaměstnanců, čímž se finanční úspora relativizuje. Je tedy na zvážení každé společnosti, pro kterou z těchto variant se rozhodne (Sehnalová, 2008).

Standardní pětistupňová metoda (externího) outplacementu zahrnuje tyto kroky (Stýblo, 2005):

- plánování reorganizace přibližně dva měsíce před zahájením změn, včetně tréninku pro manažery a personalisty, kteří se procesu zúčastní,
- plánování komunikace se zaměstnanci, jak s těmi, kteří budou společnost opouštět, tak s těmi, kteří zůstávají,
- komunikace s propuštěnými zaměstnanci,
- realizace outplacementových programů (individuální i skupinových),
- průběžné informace o výsledcích realizovaného procesu se zadavatelem a průběžná komunikace.

3.5.1 Plánování reorganizace

Propouštění zaměstnanců může být reakcí na aktuální ekonomickou situaci společnosti, nebo také součástí restrukturalizace v souvislosti s komplexní změnou strategie společnosti. Zkušenosti ze zahraničí potvrzují, že je nutno věnovat určitou pozornost změně interních procesů, aby měla reorganizace žádoucí efekt, tedy finanční úsporu či zvýšení efektivity práce z hlediska dlouhodobého horizontu. Společnosti, které propouštějí zaměstnance bez změny interních procesů, jednoduše žádají vykonání stejného objemu práce od menšího počtu zaměstnanců. Klasickým vedlejším produktem tohoto přístupu je vyhoření a stres, což nepřispívá řešení zásadních problémů, jimž společnost čelí – a investoři to vědí (Cascio, 2009).

3.5.2 Plánování komunikace se zaměstnanci

Základní zásady, kterých by se společnosti, propouštějící své zaměstnance měli řídit dle Cascia (2009):

- neudržovat zaměstnance v nevědomosti, což způsobuje obavy, nejistotu a tendence přijímat neověřené zprávy jako fakta,
- vyvarovat se masové komunikaci, jejíž hlavním účelem je oznámení o plánovaném snižování počtu zaměstnanců, např.: prostřednictvím e-mailu nebo hromadných schůzek,
- nedovolit strachu, aby řídil jednání manažerů.

Dle Kyrianové (2004) snahou společnosti by mělo být oznámit plánovaný rozsah a harmonogram propuštění přednostně zaměstnancům společnosti, teprve informovat média (tam, kde je informace o propuštění médiím poskytována). Toto oznámení, by mělo být, co nejdříve následováno konkretizací personálních změn, v případě, že sdělení obsahuje informaci o alespoň dočasném ukončení procesu propuštění, stabilizuje a uklidní zaměstnance, kteří ve společnosti zůstávají. Zúčastnění manažeři by měli být schopni informaci o plánovaném propuštění sdělit citlivě kvalitně, bez hraničních způsobů vypořádání se se situací, kterými mohou být sebeobviňování za domnělou újmu, kterou dotčeným zaměstnancům osobně způsobují či obviňování jich samotných z toho, že si své propuštění způsobili sami.

Dle Zedecka (2011) za faktory ovlivňující efektivnost opatření, kterými společnost snižuje objem zaměstnanců, jsou považována rozhodnutí o rozsahu propuštění, četnost a pravidelnost těchto opatření, způsob jejich provedení a jejich motivy. Statistické studie, prokazující nevýznamný vztah mezi rozsahem propuštěných zaměstnanců a hospodářským výsledkem společnosti, zároveň jiné studie, týkající se významného vztahu u poklesu loajality a pracovní morálky zaměstnanců u společností, které provedly snížení objemu zaměstnanců o 30-50 %. Vyplývá z toho, že efektivnějším přístupem je častější propouštění menšího množství zaměstnanců v důsledku pečlivě naplánovaných změn organizační struktury: eliminace zbytných manažerských pozic a revize interních procesů. Zedeck (2011) též upozorňuje

na negativní efekt uplatnění rozhodnutí o propouštění v časové tísni, jehož důsledkem může být propouštění strategicky nesprávných zaměstnanců společnosti, uplatnění legálně hraničních metod propouštění a pokles pracovní morálky zaměstnanců, kteří propouštění vnímají jako subjektivní rozhodnutí managementu založené například na osobních vztazích s vybranými jedinci. Zdůrazňuje význam důstojného rozloučení se s obcházejícími zaměstnanci, jimž je informace o propouštění poskytnuta v dostatečném předstihu, současně s možností využití outplacementových služeb v průběhu a po skončení procesu propouštění zaměstnanců.

3.5.3 Komunikace se zaměstnanci

Psychologická podpora by měla být poskytnuta či nabídnuta všem zaměstnancům, s individuálním přístupem a to hlavně osobám labilnějším nebo v případě uvolňování více členů jedné rodiny. Cílem první fáze komunikace se zaměstnanci je uvolnění vzniklého napětí – skupinové sezení vedené zkušeným psychologem, který dokáže zpracovávat množství vzniklých emocí. Zaměstnanci na vyšších pozicích mají vytvořený individuální program asistence při ukončení pracovního poměru, tento program je označován jako individuální outplacement. Společnost tak zohledňuje jejich pozici ve firmě, jejich přínos pro společnost, a někdy také možnost obnovení spolupráce v budoucnu (Doležal, 2008b).

3.5.4 Realizace program outplacement

Outplacementových programů je uplatňovaná široká škála, v závislosti na pozici uvolňovaného zaměstnance, jeho věku, nebo také „služebního věku“ či finančních možnostech společnosti. Mezi nejvyužívanější složky outplacementových programů patří (Stýblo, 2005):

- odstupné nad rámec zákonné povinnosti zaměstnavatele,
- odborné konzultace, např.: psychologické, finanční poradenství, trénink soft skills, atd.,
- rekvalifikační programy,
- příspěvek na penzijní připojištění,

- příspěvek na založení firmy, semináře pro budoucí podnikatele a živnostníky,
- placené volno pro hledání nového zaměstnání,
- zvýhodněné ceny produktů v rámci společnosti,
- využívání firemního majetku (PC, mobilní telefon, automobil, atd.) v souvislosti s hledáním nového zaměstnání.

3.5.5 Komunikace se zadavatelem

Zadavatel má v průběhu realizace outplacementového programu možnost získat velmi cenné informace, které zatím nezohledňoval, o nevyužitém potenciálu jak zaměstnanců, kteří zůstávají, tak zaměstnanců propuštěných. Zadavatel zároveň přispívá k plynulosti a účinnosti outplacementového programu, pokud bude flexibilně reagovat na zjištění, která jsou mu průběžně předkládána. Spolupráce mezi společnostmi a outplacementovou organizací nekončí předáním zaměstnanců do programu, měla by mezi nimi probíhat následná komunikace, společnost by měla dostávat informace, jak o programu tak jeho vývoji, zda jsou splněné cíle, které byly na začátku stanoveny, a pokud ne, z jakého důvodu nedošlo k jejich naplnění, a tuto zpětnou vazbu použít v budoucích programech (Sládková, 2012).

3.6 Shrnutí teoretických východisek

V nedaleké minulosti se pracovní trh setkával s problematikou nedostatku kvalifikované pracovní síly. Zaměstnavatele si uvědomovali, že lidské zdroje jsou klíčovými faktory společnosti a je třeba se jim důkladně věnovat, společnosti zaměřovali svou pozornost na výběr velice kvalifikovaných zaměstnanců, aby stabilizovali svou pracovní sílu. Ekonomická situace spolu s pracovním trhem je však po celém světě velmi nestabilní. Počátkem roku 2008 zasáhla celý svět ekonomická krize a počátkem roku 2014 zasáhla svět a hlavně Evropu krize na Ukrajině spojená se sankcemi v Rusku. Jedním z mnoha negativních dopadů světové ekonomické krize byl pokles poptávky po výrobcích a službách zaměstnavatelů. Společnosti tak museli začít redukovat své náklady na výrobu a služby zákazníkům a tím vznikl ve společnostech nadbytek pracovních sil. Nastala situace, kdy zaměstnavatele museli,

propouštět své zaměstnance, které si v průběhu jejich provozu pečlivě vybírali. Díky nestabilní ekonomické situaci, společnosti přicházejí o své investice, vynaložené na proces získávání, výběru a adaptace svých pracně vybraných a kvalifikovaných zaměstnanců.

Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti je pro všechny zúčastněné strany velmi citlivá a nepříjemná záležitost. Společnosti se musejí vypořádat s personálními a organizačními změnami, uvolňovaný zaměstnanec celou situaci nesou velmi těžce z psychického a sociálního hlediska a stávající zaměstnanci jsou vystavováni stresu a obavám ze ztráty zaměstnání. Proces uvolňování zaměstnanců je dnes možné provést i bez negativních dopadů na účastníky nebo tyto dopady lze minimalizovat. Společnosti dnes mohou zajistit pomoc a podporu při uvolňování zaměstnanců v podobě outplacementových služeb. Outplacementové programy pro společnosti mají různý obsah služeb, které mohou nabídnout, záleží však na finančních možnostech společnosti, počtu uvolňovaných zaměstnanců a jejich potřebách. Společnosti tuto službu mohou využívat interně nebo externě, v případě uvolňování většího množství zaměstnanců je vždy lepší využívat externích pracovníků, kteří nemají výčitky a citový pouto k zaměstnancům a tím jsou jím schopni lépe pomoci díky jejich nestrannosti.

4 Praktická část

Praktická část práce se věnuje využití poznatků z teoretických východisek pro potřeby konkrétní společnosti. Touto společností je SG GROUP s.r.o. jejíž charakteristika je uvedena v úvodu této kapitoly spolu s veškerou její činností v rámci vztahů mezi Evropou, Ruskem a státy BRICKS.

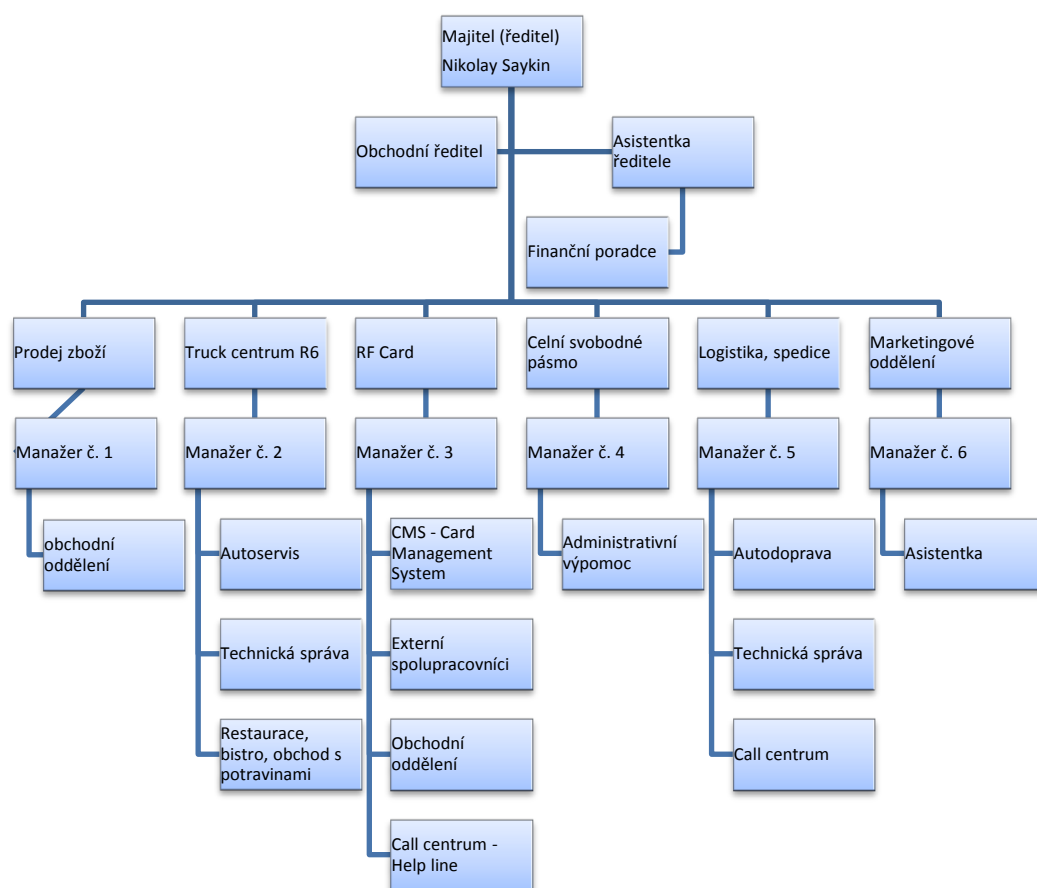
4.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti:	SG Group, s.r.o.
IČO :	27125025
Sídlo společnosti:	Lety, Polní 197, PSČ 252 29
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	silniční motorová doprava nákladní, silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů, hostinská činnost, opravy silničních vozidel, ostraha majetku a osob, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Datum vzniku:	Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze dne 16. února 2004, oddíl C, vložka 98150
Společníci společnosti:	DATA BUSINESS LTD
Internetové stránky:	www.sggroupp.cz Justice.cz (2015)

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti jasně stanovuje členění jednotlivých organizačních oddělení, systematicky uspořádává pracovní místa uvnitř organizace tak, aby veškeré procesy uvnitř společnosti probíhaly účelně, efektivně a s dosažením, co nejvyššího zisku. Společnost je rozdělena do pěti oddělení.

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti SG Group



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze schématu řídicí struktury můžeme vyzorovat, že společnost nemá vytvořené personální oddělení. Za personální oddělení odpovídají manažeři č. 1 až č. 3,

což z organizační struktury není vůbec jasné. Každý manažer/vedoucí pobočky odpovídá za bezproblémový chod svého oddělení a za své zaměstnance a jejich vykonanou práci.

Zaměstnanci jsou povinni pracovat svědomitě podle svých vědomostí a schopností a plnit pokyny svých nadřízených, dodržovat a správně využívat svůj pracovní čas, dodržovat právní předpisy a firemní řád vztahující se na práci, kterou vykonávají ve společnosti.

Vedoucí zaměstnanci jsou povinni řídit a kontrolovat své zaměstnance, vytvářet příznivé pracovní podmínky, dohlížet na zaměstnance, aby neporušili pracovní disciplínu, odměňovat zaměstnance, motivovat zaměstnance a zabezpečovat přijetí včasných a účinných opatření na ochranu majetku.

4.1.2 O společnosti SG GROUP s.r.o.

Společnost SG Group s.r.o. (SGG) byla založena v roce 2004, jednatelem a jejím jediným vlastníkem Ing. Nikolayem Saykinem. Společnost byla od samého začátku své existence zaměřená na mezinárodní obchod a to především na lince Evropa, Rusko a ostatní státy BRICKS. Díky výborné znalosti východního trhu a cenným obchodním kontaktům, které získala postupem času díky své spolehlivosti, si společnost vydobyla velmi dobrou pověst u svých obchodních partnerů z řad dodavatelů, odběratelů a finančních institucí. Etablovala se ve špičkovou mezinárodní společnost nejen na poli logistiky, spedice, mezinárodní dopravy a s tím souvisejících služeb, ale osvědčila se díky svému systematickému manažerskému vedení a zkušenostem také v oblasti developerských projektů, obchodování zboží mezi EU a státy BRICKS.

Od roku 2004 prakticky nepřetržitě a dynamicky roste a to i v době ekonomické recese v letech 2008 - 2010. Především díky dobrým obchodním vztahům s partnery právě ze zemí BRICKS dokázala i v této době vykázat dobré hospodářské výsledky.

Aktivity a obchodní portfolio společnosti

a) Export/Import – Prodej zboží

Společnost SGG je především společností soustředěnou na obchod a to nejen v rámci ČR, ale celé EU, RF a ostatních států BRICKS. Jejimi hlavními obchodními aktivitami jsou:

- Sanitární keramika a technika – nákup, doprava a prodej renomovaných světových výrobců do všech Evropských zemí a RF. Hlavními dodavateli jsou Cerramica Catalano (Itálie), Toto (Japonsko), Victoria & Alberts Baths (Anglie).
- Bardahl – prodej olejů, maziv a aditiv renomovaného amerického výrobce. Exkluzivní zastoupení pro ČR a Slovensko.

b) Logistika, spedice

V rámci vlastní dopravně logistické divizi Thermo – Cargo dokáže společnost SGG zajistit efektivní služby od nakládky přes přepravu, uskladnění až po dodání konečnému zákazníkovi, nejen pro své vlastní obchodní aktivity, ale také svým klientům a obchodním partnerům. Dispečeri společnosti, dále pracují na rozvoji aktivit vyhledáváním nových potencionálních zákazníků. Hlavními partnery jsou SAIK, Forestex, POLA, KIRA, LONER, 2P Commercial Agency, Sonya (vše ČR), IP Kirijenko, Irlen - postavka RUSIMPORT, Vodoley – Stayl (vše Rusko), Willi Betz, DHL Express (Německo), LKW Walter (Rakousko), IMEX P, Remdox Investment, Zenron Capital (vše Anglie), Ample Charm International (Hongkong), Fargo KT (Estonsko), BTS (USA)

c) Celní svobodné pásmo (SVP)

Pro ještě efektivnější podporu komplexního řešení logistiky, zařídila společnost SGG v polovině roku 2014 jako první SVP v Karlovarském kraji, v rámci nově vybudovaného areálu Truck Centrum R6. Služby SVP jsou určeny firmám a především výrobcům, jejichž zboží je určeno pro export do EU nebo mimo ni.

d) Truck centrum R6 – Obec Verušičky, Karlovarský kraj

Multifunkční komplex zaměřený na služby řidičům dopravních společností, obyvatelům regionu a přilehlý transit.

- Servis pro nákladní, agro a osobní vozidla, prodej náhradních dílů.
- Zastoupení Goodyear, Carrier, Texa.
- Restaurace, fastfood, smíšené zboží, rozsáhlé sociální zařízení.
- Autobazar.

e) **RF Card, s. r. o. – dceřiná společnost**

Vydavatel tankovacích karet pro dopravní firmy, využívající služeb evropské a Ruské sítě čerpacích stanic. Distribuce tankovacích karet dopravcům všech evropských zemí. Aktuální rozšíření klientského portfolia dopravní a spediční společnosti v Turecku. Partneři a klienti RF Card jsou OK Trans, Kouba Trans, Kamsped, Nenalogistic, ČESMAD Bohemia, Slovnaft, Armex oil, ČSAD Jihotrans, Dítě logistic a další (ČR), Timocom (Německo), ADS (Španělsko), MOL (Maďarsko), Gezair, Salim Transport, Nalcacilar, UTIKAD, Nazli, ALKAN, Troyka (Turecko), (Prezentace společnosti SG Group, 2015).

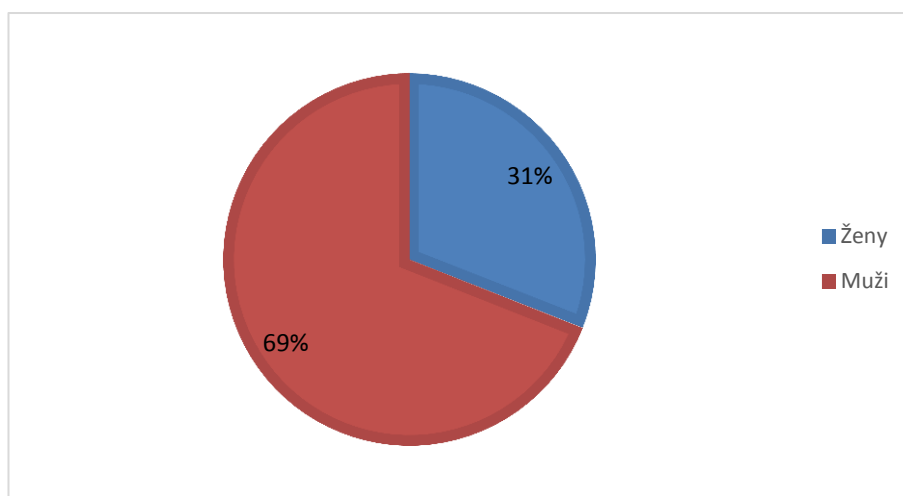
4.2 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

V první části výzkumného šetření byl nejprve vyhodnocen dotazník, který byl předložen 64 řadovým zaměstnancům společnosti, kteří jsou zaměstnaní v Truck centru R6 - obec Verušičky, Karlovarský kraj. Respondenti, kteří vyplnili dotazník, jsou pracovníci autoservisu, technické správy, autodopravy, restaurace, bistra a obchodu s potravinami. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z toho bylo 5 otázek identifikačního charakteru a 10 otázek zaměřených na problematiku personální činnosti.

4.2.1 Základní informace o respondentech

Z celkového počtu byl dotazník vyplněn 49 zaměstnanci. Z tohoto počtu dotazník vyplnilo 31 % žen a 69 % mužů. Společnost SG Group s.r.o. a její pobočka v Karlovarském kraji se především zabývá autodopravou a autoservisem, z tohoto důvodu je evidentní, že pracovní pozice zde obsazují hlavně muži. Jedná se především o profese, ve kterých ženy skoro vůbec nepracují, jako například řidiči kamiónů, automechanici, technici, atd. Ženy, které jsou zaměstnány ve společnosti, pracují na administrativních pozicích, restauraci či bistru. Ve společnosti pracuje celkem 17 žen. Struktura respondentů dle pohlaví je znázorněná v Grafu 1.

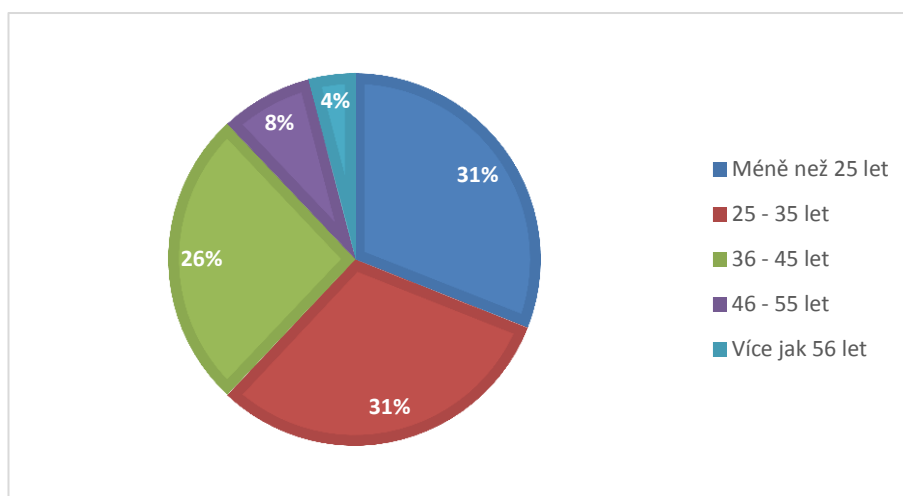
Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroje: Vlastní zpracování

Z grafů č. 2 je patrné, že věková kategorie respondentů se nejvíce pohybuje ve věku menším než 25 let a ve věku od 25 let do 35 let. Tyto dvě věkové kategorie tvoří dohromady 30 respondentů (62 %). Nejvíce respondentů z této kategorie jsou muži pracující manuálně. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku od 36 let do 45 let (26 %), jedná se o 13 respondentů, kde mají převahu ženy, zaměstnané v restauraci, bistro či obchodě s potravinami. Respondenti ve věku 46 – 55 let nebo respondenti starší 56 let se ve společnosti téměř nevyskytují, tvoří skupinu skládající se dohromady z 6 lidí (12 %) v tomto případě se jedná hlavně o muže, kteří pracují v autodopravě jako řidiči kamiónu nebo dispečeri. Struktura respondentů členěná dle věkové kategorie je znázorněná v Grafu 2.

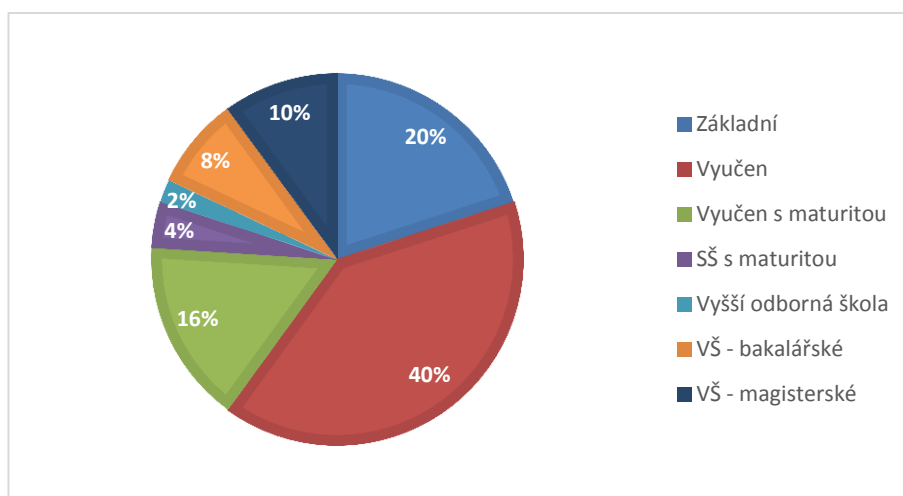
Graf 2 Struktura respondentů dle věkové kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování

Z následujícího Grafu 3 vyplívá struktura zaměstnanců dle nejvýše dosaženého vzdělání respondentů. Největší část tvoří respondenti pouze s výučním listem (40 %), 19 respondentů, druhou a třetí nejpočetnější skupinu tvoří respondenti se základním vzděláním (20 %) a středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou (16 %). Soudě dle zaměření společnosti na automobilový průmysl z hlediska servisu, automobilové dopravy a gastronomický průmysl z hlediska provozování restaurace, bistra a obchodů s potravinami není požadované vyšší odborné vzdělání. Přesto 9 respondentů (18 %) má dosažené vysokoškolské vzdělání (bakalářské i magisterské), v tomto případě se jedná o techniky a vedoucí provozoven.

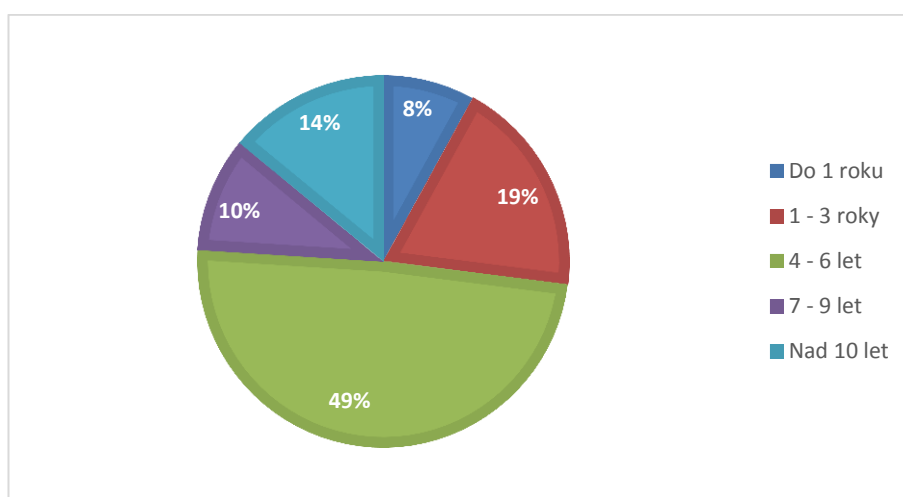
Graf 3 Struktura respondentů dle nejvýše dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

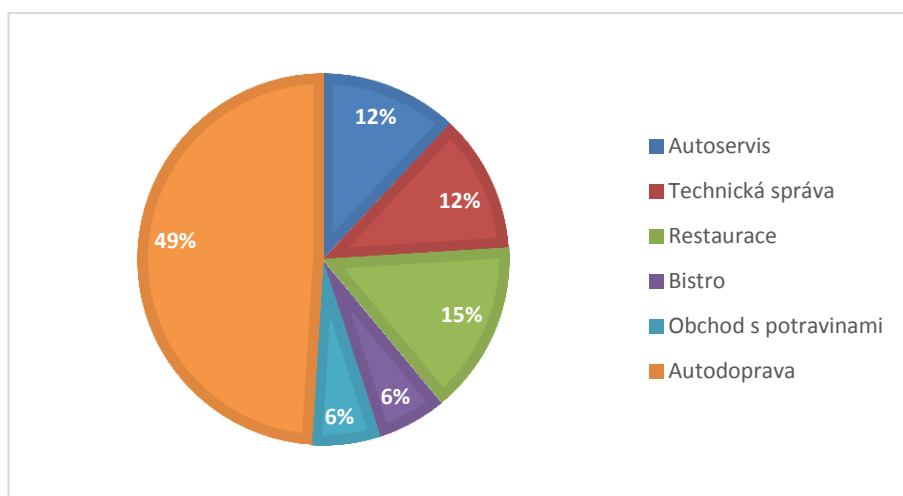
Společnost SG Group s.r.o. existuje od roku 2004, proto při členění respondentů, jak dlouho ve společnosti pracují, vznikla zlatá střední cesta a tou je průměrná doba 4 – 6 let práce ve společnosti, což činí 24 respondentů (49 %). Druhou nejčetnější skupinou, 9 respondentů, byla kategorie působení ve společnosti od 1 roku do 3 let a následně skupina respondentů působící ve společnosti déle jak 10 let (14 %).

Graf 4 Doba působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 Struktura respondentů členěná dle odvětví zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka byla zaměřená na to, v jakém odvětví zaměstnanci společnosti pracují. Z celkového počtu respondentů tvoří 49 %, tedy největší podíl, zaměstnanci autodopravy. V tomto případě se jedná o řidiče kamiónu, dispečery, fakturanty a techniky. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci restaurace, tvoří 15 % z celkového počtu dotazovaných respondentů, v tomto případě se jedná o provozovatele restaurace, číšníky, kuchaře a kuchařky, další důležitou součástí společnosti tvoří autoservis, který má 6 zaměstnanců (12 %), kteří jsou tvořený týmem automechaniku, asistentkou a vedoucím manažerem. Struktura respondentů členěná dle oblasti zaměstnání je znázorněná v Grafu 5.

4.2.2 Vyhodnocení výsledků dotazníků

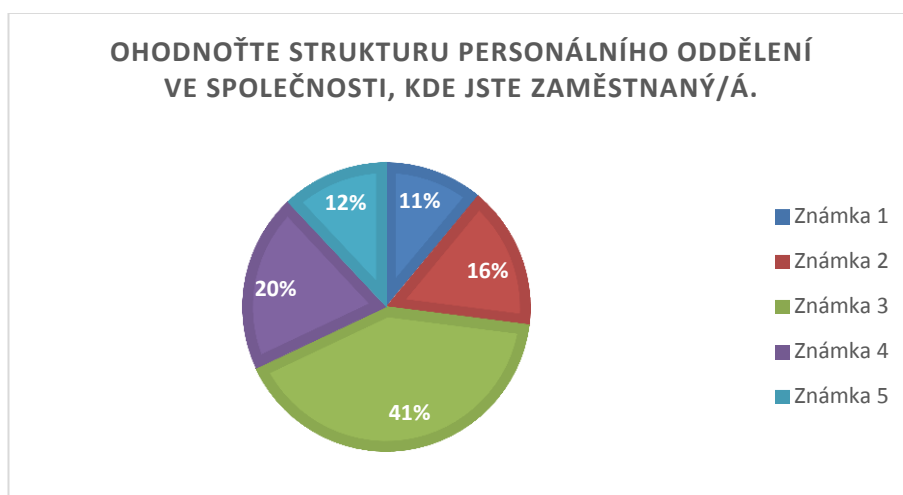
Následující část dotazníkového šetření poskytuje odpovědi na otázky, jak zaměstnanci hodnotí celkovou spokojenost s personálním oddělením, vedením společnosti, komunikaci, získáváním informací a jinými specifickými částmi. Poslední 3 otázky dotazníků se netýkají současného zaměstnání, ale jsou pouze zadány z informativního hlediska. Prověřuje se zde znalost pojmu outplacement a jeho poskytování bývalými zaměstnavateli.

Vyhodnocení 1. otázky

Z Grafu 6 je zřejmé že, 41 % dotazovaných hodnotilo strukturu personálního oddělení známkou 3, druhé nejpočetnější ohodnocení bylo známkováno známkou 4

(20 %). Spokojených zaměstnanců se strukturou personálního oddělení, kteří hodnotili strukturu personálního oddělení známkami 1 a 2 je dohromady pouze 17 %. Zaměstnanci hodnotí strukturu personálního oddělení negativně, protože ve společnosti jsou pouze 2 lidé, kteří odpovídají za personál a to za zaměstnance v Praze i zaměstnance v Karlovarském kraji. Personální záležitosti jako takové řeší vedoucí jednotlivých úseků po konzultaci s vedením společnosti. Administrativní záležitosti týkající se personálního oddělení řeší asistentka majitele společnosti, mzdy pak mzdová účetní, externě najatá společností.

Graf 6 Vyhodnocení 1. otázky



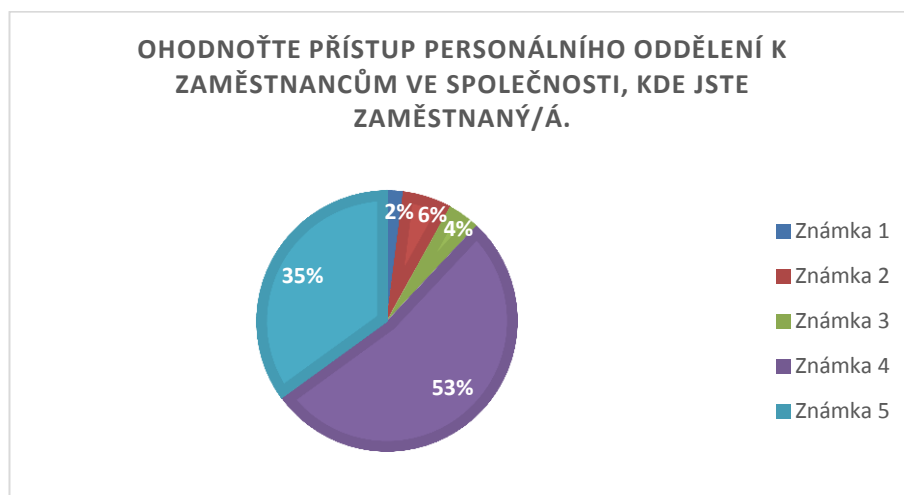
Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 2. otázky

Přístup personálního oddělení k zaměstnancům byl vyhodnocen nejvíce známkami 4 a 5, 43 dotazovaných. Pouze 1 zaměstnanec ohodnotil přístup personálního oddělení k zaměstnancům známkou 1. Zaměstnanci odůvodnili své hodnocení negativně tím, že vzhledem k tomu, že většinu personálních záležitostí řeší vedoucí úseků a chybí jim mnohdy dostatečný odstup při hodnocení osobních výkonů v souvislosti s osobními a pracovními problémy. Personální pohovory a řešení problému na pracovišti jsou pak řešeny za pochodu a pod vlivem emocí. Na druhou stranu i přes nespokojenost přístupu personálního oddělení k zaměstnancům, zaměstnanci si chválí společnost za to, že se

vždy snaží vyjít vstříc v řešení soukromých záležitostí například uvolněním z práce, zapůjčení techniky či prostorů pro řešení osobních věcí.

Graf 7 Vyhodnocení 2. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 3. otázky

Spokojenost s personálním oddělením z pohledu zaměstnanců též nebyla hodnocena kladně, 39 % zaměstnanců ohodnotilo spokojenost s personálním oddělením známkou 4 a 20 % zaměstnanců známkou 5. Ovšem zde najdeme více kladných odpovědí než v předchozích otázkách. Spokojenost s personálním oddělením známkou 1 a 2 ohodnotilo dohromady 23 % zaměstnanců a známkou 3, 18 % zaměstnanců. Zaměstnanci odůvodnili své odpovědi tím, že společnost se nyní nachází v insolvenčním řízení, do které se dostala díky krizi v oblasti na kterou je společnost orientovaná a finančním problémům s tím spojeným. Ve společnosti nyní není dostatek času, personálu a citlivosti k řešení personálních problémů jako jsou výpovědi, odstupné, výstupní dokumenty, atd. Zaměstnanci si nejsou jistí svojí pozicí ve společnosti a členové personálního oddělení na ně nemají čas, proto hodnotí spokojenost s personálním oddělením velmi kriticky.

Graf 8 Vyhodnocení 3. otázky

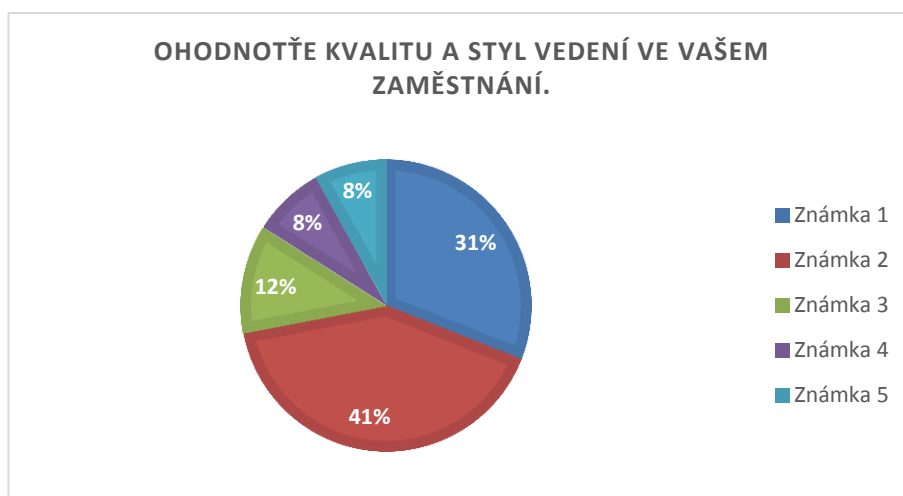


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 4. otázky

Další otázka byla zaměřená na kvalitu a styl vedení společnosti, kde nejvíce zaměstnanců (41 %) ohodnotilo kvalitu a styl vedení známkou 2 a 31 % zaměstnanců známkou 1. Tyto zaměstnanci, kteří hodnotili vedení kladně, jsou velmi spokojeni se svými nadřízenými, pro jejich otevřenost, upřímnost, přátelské a vstřícné chování. Na druhou stranu zaměstnanci, kteří ohodnotili vedení a kvalitu společnosti známkami 3, 4 a 5 (28 %) jsou ve společnosti více jak 4 roky a kritizují vedení hlavně z toho důvodu, že firma byla založena před více jak 10 lety jedním člověkem a velmi rychle se rozrostla, s tím, že forma řízení zůstala stejná. Zpomalili se tak rozhodující procesy a tudíž taky efektivita práce. Na banální rozhodnutí bylo třeba čekat i několik dní. Nevyhovuje jim hlavně nevyjasněné kompetence a duplikované plnění úkolů. Chybí jim porady a veškeré plánování společnosti.

Graf 9 Vyhodnocení 4. otázky

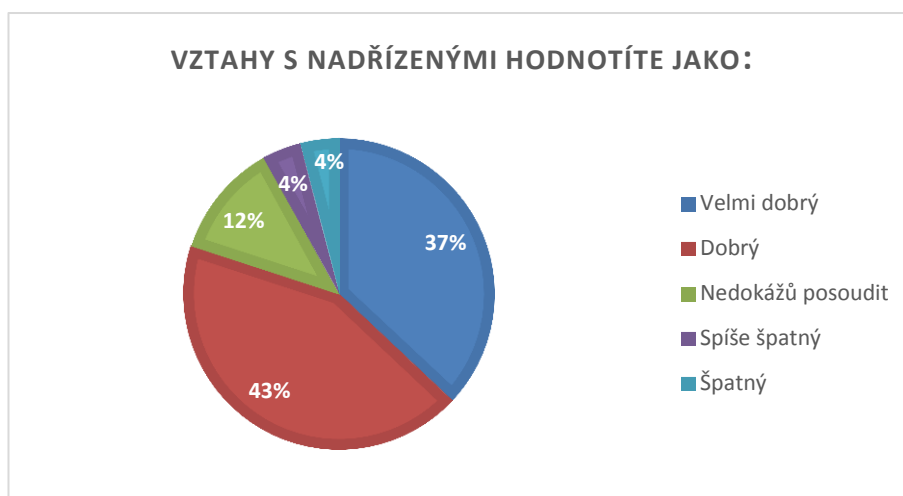


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 5. otázky

Z Grafu 5, který se zabývá hodnocením nadřízeného, plyne, že 43 % zaměstnanců hodnotilo tento vztah jako dobrý, 37 % zaměstnanců jako velmi dobrý. Zaměstnanci, kteří považují svůj vztah s nadřízeným jako velmi dobrý nebo dobrý, jsou se svými nadřízenými spokojeni a lpějí na důvěře, kterou dostávají od svých vedoucích. Tito zaměstnanci vycházejí se svým nadřízenými velmi dobře, probírají s nimi i provozní změny, účastní se i rozhodovacích procesů, kde jim vedoucí dává prostor vyjádřit svůj názor, souhlas či nesouhlas se změnou a ve většině případech dojde ke shodě názorů. Zaměstnanci, kteří ohodnotili vztah s nadřízeným jako spíše špatný (4 %) nebo špatný (4 %) mají se svými nadřízenými nedostatek kontaktu a cítí se nedoceněnými.

Graf 10 Vyhodnocení 5. otázky

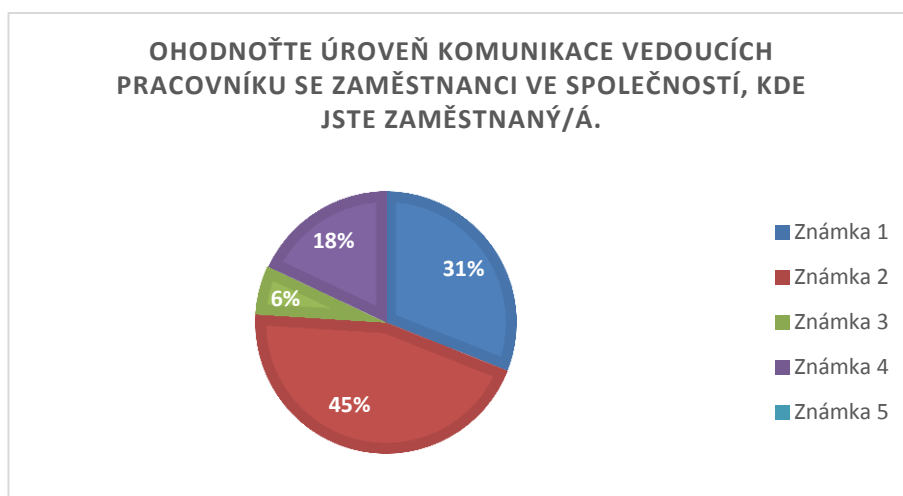


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 6. otázky

Necelá polovina zaměstnanců (45 %) hodnotí komunikaci vedoucích pracovníků známkou 2, druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců (31 %) hodnotí komunikaci vedoucích pracovníků známkou 1. Odůvodňují tento přístup vstřícností a vloženou důvěrou v ně. Pozitivním přístupem k zaměstnancům, ochotou aby se celý team podílel na změnách v provozech, neberou názory zaměstnanců na lehkou váhu a toho si zaměstnanci váží. Známkou 3 ohodnotilo komunikaci vedoucích pracovníků 6 % zaměstnanců a známkou 4, 18 % zaměstnanců. Tito zaměstnanci si myslí, že vedoucí pracovníci je málo motivují, že chtějí mít především hotové a vyřešené své věci a potom se teprve začínají starat o potřeby a úkoly podřízených. Myslí si též, že někteří vedoucí pracovníci jsou málo kvalifikovaní na jejich pozice.

Graf 11 Vyhodnocení 6. otázky

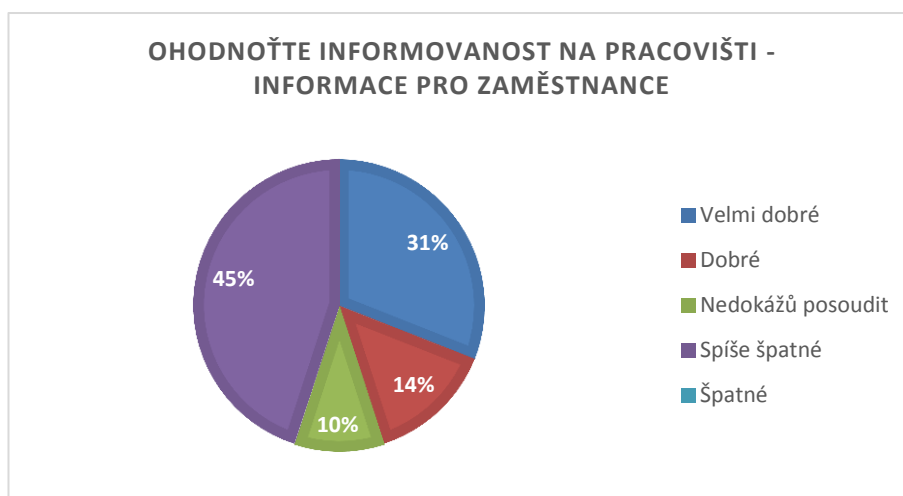


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 7. a 8. otázky

Z Grafu 12 můžeme vyčíst, že jedna část zaměstnanců si myslí, že informovanost na pracovišti velmi dobrá, 31 % zaměstnanců či dobrá 14 % zaměstnanců, na druhou stranu, druhá část zaměstnanců považuje informovanost na pracovišti za spíše špatnou (45 %). Tyto dvě skupiny zaměstnanců mají odlišné vedoucí, kde vedoucí restaurace, bistra, obchodu s potravinami a autoservisu jsou komunikativní, přátelští a mají vlídný přístup ke svým zaměstnancům a snaží se je podporovat a udělat si příjemnou atmosféru v zaměstnání, jsou ochotní komunikovat se svými zaměstnanci a předávat jim informace ohledně provozu a společnosti. Vedoucí autodopravy je na druhou skupinu zaměstnanců odměřený a komunikuje se svými zaměstnanci pouze prostřednictvím emailové schránky, proto většina těchto zaměstnanců se o dění v podniku dozvídají převážně od svých kolegů. Zaměstnanci podotýkají, že problém není přímo ve vedoucích pracovnících, ale v majiteli firmy (řediteli), který předává informace o strategických změnách vedoucím pracovníkům se zpožděním, což vede ke zbytečně vynaložené práci.

Graf 12 Vyhodnocení 7. otázky

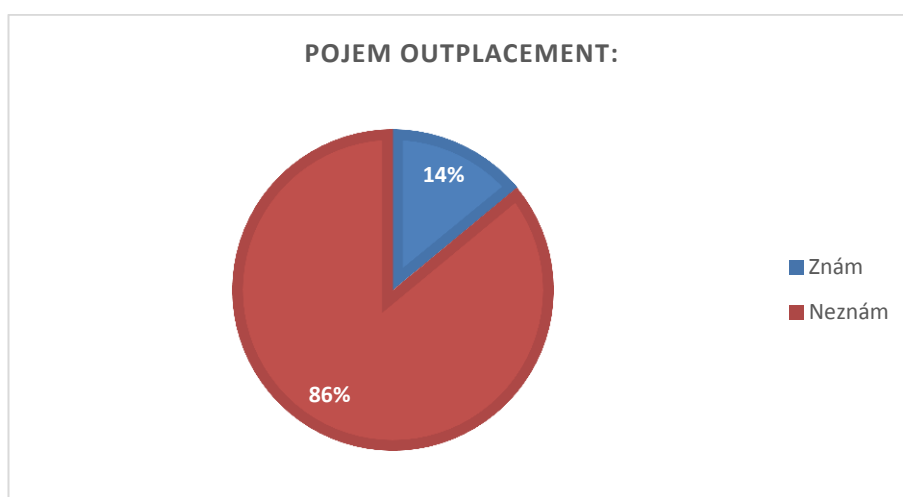


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 9. otázky

Pojem outplacement zná jenom 14 % zaměstnanců společnosti SG Group s. r. o. a 86 % zaměstnanců se s pojmem outplacement nikdy neseťkali. Po seznámení s pojmem outplacement většina zaměstnanců se shodla, že se s touto službou už někdy seťkali.

Graf 13 Vyhodnocení 9. otázky

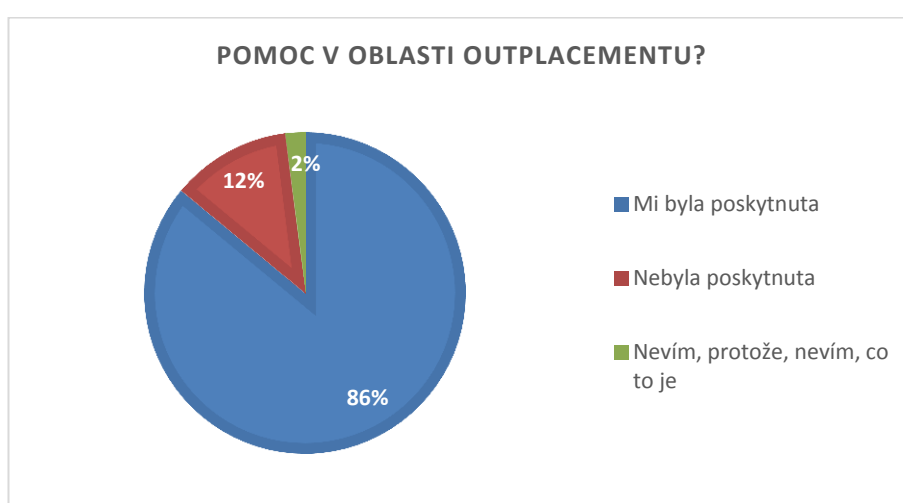


Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení 10. a 11. otázky

Z Grafu 14 vidíme, že 86 % respondentů byla pomoc v oblasti outplacementu poskytnutá, 12 % respondentů tato pomoc poskytnutá nebyla a 2 % respondentů neví, co outplacement znamená. Jako nejčastější formu outplacementu společnost uplatňuje odstupné, poskytnutí volna, zapůjčení tiskáren, PC a využití telefonů, nejčastěji respondentům bylo poskytnuto doporučení na spolupráci v jiné firmě.

Graf 14 Vyhodnocení 10. otázky



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu

Ve společnosti je dle dotazníkového šetření nejvíce zastoupena věková kategorie méně než 25 let (31 %) a kategorie od 25 do 35 let (31 %). To, že je ve společnosti více mužů než žen, je pochopitelné z důvodu specifického zaměření společnosti. Nejvyšší dosažené vzdělání u nejvíce respondentů je výuční list (40 %), protože jejich současné povolání nevyžaduje vyšší odborné vzdělání. Ze všech respondentů pracuje ve společnosti nejvíce zaměstnanců, jejichž délka působení ve společnosti je v rozmezí 4 – 6 let (49 %). Nejvíce zaměstnanců působí v oblasti autodopravy, 49 % respondentů, jako je řidič kamiónu, dispečer, fakturant, technik. V restauraci (15 %) a v oblasti autoservisu (12 %).

Při hodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců, ohledně struktury, přístupu a spokojenosti s personálním oddělením, je nejvíce respondentů nespokojených

s celkovou funkcí personálního oddělení. Strukturu personálního oddělení hodnotí nejvíce respondenti známkou 3 (41 %) a známkou 4 (20 %) z důvodu nedostatků jednotlivých stupňů organizační struktury. Pouze 2 manažeři jsou zodpovědní za personální oddělení a mimo to odpovídají za další pracovní oddělení ve společnosti. Přístup personálního oddělení je nejvíce hodnocen známkou 4 (53 %) a známkou 5 (35 %). Zaměstnanci okomentovali své rozhodnutí tím, že většinu personálních záležitostí řeší vedoucí úseků a chybí jim mnohdy odstup při hodnocení osobních výkonů v souvislosti s osobními a pracovními problémy přesto si zaměstnanci chválí společnost, že se jim vždy snaží vyjít vstříc v řešení soukromých záležitostí. Spokojenost s personálním oddělením bylo nejvíce ohodnoceno známkou 4 (39 %) a známkou 5 (20 %), takto negativní hodnocení spokojeností s personálním oddělením v současné době je dáno insolvenčním řízením ve společnosti, kde zaměstnanci se bojí ztráty zaměstnání a manažeři odpovídající za personální oddělení si neumí poradit s šířením paniky.

V rámci hodnocení kvality a stylu vedení jsou zaměstnanci nejspokojenější, nejvíce respondentů ohodnotilo kvalitu a styl vedení známkou 2 (41 %) a známkou 1 (31 %). Zaměstnanci jsou velmi spokojeni se svými nadřízenými z hlediska lidských vztahů a profesionality. Vztah s nadřízeným hodnotí též velmi kladně, necelá polovina respondentů ohodnotila tento vztah jako dobrý (43 %) a druhá nejpočetnější skupina jako velmi dobrý (31 %). Odůvodňují hodnocení tím, že je jim manažery umožněno podílet se na provozních změnách nebo na rozhodovacích procesech a ve většině případech dojde ke shodě názorů.

Při hodnocení komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci přiklánějí ke známce 2 (45 %) a známce 1 (31 %). Respondenti ohodnotili komunikaci s vedoucími pracovníky kladně, díky důvěře mezi nadřízenými a podřízenými, pozitivnímu přístupu k zaměstnancům, ochotou nadřízeného, aby se celý team podílel na změnách v provozech a ochotou nadřízeného se zamyslet nad názory svých podřízených. Respondenti hodnotí informovanost ve společnosti na jednu stranu spíše špatně (45 %) a na druhou stranu velmi dobře (31 %). Tyto dvě nejpočetnější skupiny respondentů mají odlišné manažery, kde jeden se snaží vyjít svým zaměstnancům vstříc a poskytovat jim informace ohledně změn, novinek a nařízení, snaží se komunikovat se svými

zaměstnanci otevřeně. Druhý manažer si od svých zaměstnanců drží odstup a snaží se s nimi komunikovat pouze elektronicky.

Pojem outplacement ve společnosti SG GROUP s.r.o. zná jenom 14 % respondentů a 86 % respondentů se s tímto pojmem nikdy nesešli. Po seznámení s tímto pojmem 86 % respondentům byla poskytnutá pomoc v oblasti outplacementů, 12 % pomoc poskytnutá nebyla a 2 % respondentů i po vysvětlení pojmů neví, co outplacement znamená. Jako nejčastější formy outplacementu společnosti uplatňují odstupné, poskytnutí volna, zapůjčení tiskárny, PC, a využití telefonů, přesun zaměstnanců na jinou provozovnu, nejčastěji bylo respondentům poskytnuto doporučení na spolupráci v jiné firmě.

4.3 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum ve společnosti SG Group s.r.o. byl proveden na základě rozhovoru se 3 manažery z různých oblastí této společnosti. Manažer č. 1 má sídlo v Praze a věnuje se vedením zaměstnanců spolupracujícími především s Ruskou federací. Manažer č. 2 má sídlo ve Verušičkách – Karlovarský kraj a věnuje se vedením celého objektu Truck centrum R6 a manažer č. 3 se sídlem v Praze odpovídá za personální oddělení ve společnosti SG Group s.r.o. a vede projekt RF Card. Tato kapitola se věnuje vyhodnocení tohoto výzkumu komparací s teoretickými východisky. Manažerům byly položeny tyto otázky a odpovědi na ně jsou zaznamenány v celé délce.

1. Jak dlouho ve společnosti SG Group pracujete?

Manažer č. 1: Pracuji pro společnost 3,5 roků.

Manažer č. 2: Pracuji pro společnost již 3 roky.

Manažer č. 3: Jsem ve společnosti už od roku 2012 (cca 3 roky).

2. Na jakých všech pozicích jste zde pracoval/a?

Manažer č. 1: Když jsem nastoupil, začínal jsem na pozici bussines development manager, později jako obchodní ředitel a nyní zastupuji místo marketingového ředitele.

Manažer č. 2: První rok jsem pracoval jako sale manager amerického produktu Bardahl, po uvedení tohoto produktu na trh jsem se přemístil do Karlovarského kraje, kde jsem byl manažerem Truck centra R6, zodpovědný za komplexní provoz. Celé 3 roky jsem

též prováděl poradenství v oblasti obchodu (vývoz strojů zemědělského charakteru do Ruska a zemí 3. světa).

Manažer č. 3: Manažer projektů RF Card, postupem času jsem začal být zodpovědný i za personální oddělení.

3. Máte ve firmě personální oddělení? Pokud ne, kdo zodpovídá za tuto činnost?

Manažer č. 1: Za personální oddělení převážně odpovídám já, manažer č. 3 a vedoucí jednotlivých oddělení.

Manažer č. 2: Každý manažer zodpovídá za své oddělení a zaměstnance, personální záležitosti řeší každý manažer po konzultaci s vedením popřípadě majitelem.

Manažer č. 3: Každý manažer jedná a odpovídá za své oddělení. Popřípadě, pokud se jedná o propuštění nebo přijetí nového zaměstnance, za to zodpovídám já a manažer č. 1.

4. Kdo ve Vaší společnosti odpovídá za propouštění zaměstnanců?

Manažer č. 1: Já a vedoucí jednotlivých oddělení.

Manažer č. 2: Každý manažer svého oddělení. Ve společnosti SG Group je celkem přibližně pět oddělení, která spadá pod jednotlivé manažery.

Manažer č. 3: Já a příslušný vedoucí pracovník.

5. Jak ve vaší společnosti probíhá propouštění zaměstnanců?

Manažer č. 1: Dle zákona. Výpovědní lhůta bývá většinou 2 měsíce, nebo okamžitě, nebo k poslednímu dni v měsíci s odstupným.

Manažer č. 2: Obvykle dohodou, jen zřídka je pracovní smlouva ukončena v danou chvíli za zásadní porušení pracovních povinností.

Manažer č. 3: Dohodou ukončíme pracovní vztah, pakliže porušil některé zásadní podmínky, je propuštěn ihned.

6. Jakým způsobem oznamujete zaměstnancům o jejich propouštění?

Manažer č. 1: Majitel nebo obchodní ředitel společně s vedoucím oddělením oznámí v diskrétní zóně (zasedací místnost, prázdná kancelář) tuto informaci konkrétnímu zaměstnanci s vysvětlením důvodů, jež vedly k propouštění.

Manažer č. 2: Osobní konzultací, kde je vysvětleno, z jakého důvodu je zaměstnanec propuštěn a jaké další spolupráce se společností SG Group navrhujeme. Obvykle dále spolupracujeme na Dohodu o provedení činnosti, než pracovní vztah ukončíme.

Manažer č. 3: Osobně a individuálně.

7. Jsou schopni propuštění zaměstnanci následně v krátké době sehnat nové zaměstnání?

Manažer č. 1: Většinou ano. Mnohdy je důležité zdá si ho chtějí sehnat.

Manažer č. 2: Obvykle ano, pracovních příležitostí je i přes statistiky z vlastní zkušenosti v daném kraji dostatek. Pakliže má dotčený zájem práci sehnat.

Manažer č. 3: Setkáváme se z udivujícím nezájmem pracovat, zvláště v provozovně u Karlových Varů. Tedy pokud dotčený má zájem pracovat, práci si najde.

8. Z jakého důvodu nejčastěji propouštíte Vaše zaměstnance?

Manažer č. 1: Porušení pracovní kázně. Dlouhodobá neukázněnost, nezodpovědnost a nedostatečné plnění pracovních povinností a to i po personálních pohovorech případně upomínkách.

Manažer č. 2: Nejčastěji propouštíme zaměstnance z důvodu nadbytečnosti (fúze některých oddělení, kdy výkonnější personál zastane i úkoly fúzovaných oddělení), malá efektivita (nedostatečné pracovní nasazení, nespolehlivost, nedochvilnost), dokončení projektu daného oddělení, které nadále pozbývá smysl udržovat v provozu.

Manažer č. 3: Porušení pracovních povinností a nadbytečnost.

9. Máte nějaké citové pouto k vaší zaměstnancům?

Manažer č. 1: Někdy ano. Zaměstnanci, kteří plní své povinnosti a mají i určité lidské kvality a přístup k životu se často stávají víc než součástí týmu.

Manažer č. 2: Ano, ke každému zaměstnanci chovám respekt a úctu, a pokud s ním spolupracují, tak si zakládám na dobrých vztazích.

Manažer č. 3: Ne.

10. Využíváte outplacementové programy při uvolňování zaměstnanců? Pokud ano jaké?

Manažer č. 1: Nikoliv ve velké míře. Odstupné, pracovní volno, příležitostná externí časově nebo úkolově omezená spolupráce.

Manažer č. 2: U propuštěných zaměstnanců se vždy snažíme rozvázat pracovní vztah s přechodem na dohodu o provedení práce, při jejímž plnění má dle mého názoru dostatek času najít si nové pracovní místo. U některých zaměstnanců se snažím i přes spolupracující firmy najít vhodnou pracovní pozici.

Manažer č. 3: Nevyužíváme. Společnost SG Group, se dále nezabývá problematikou propuštěných zaměstnanců.

11. Pro upřesnění uveďte prosím jaké outplacementové nástroje ve Vaší společnosti využíváte interně, externě či kombinovaně.

Manažer č. 1:

Tabulka 3 Outplacementové nástroje - manažer č. 1

Nástroje outplacementu	Způsob poskytování
Asistence při oznámení budoucí výpovědi	-
Osobní personální konzultace	-
Skupinové personální konzultace	-
Helpdesk	-
Psychologické poradenství	-
Psychodiagnostika	-
Rekvalifikační kurzy	-
Odstupné	Dle zákona + bonusy
Technické zázemí	Oprava automobile
Pracovní volno	Například do konce měsíce

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer č. 2:

Tabulka 4 Outplacementové nástroje - manažer č. 2

Nástroje outplacementu	Způsob poskytování
Asistence při oznámení budoucí výpovědi	Snažíme se alespoň 2 měsíce dopředu
Osobní personální konzultace	V každém případě
Skupinové personální konzultace	Nikoliv, co se týče propuštění či nábory pracovníků
Helpdesk	-
Psychologické poradenství	Nikoliv, avšak motivační pohovory při ukončování pracovního vztahu jsou běžné
Psychodiagnostika	Nikoliv
Rekvalifikační kurzy	Rekvalifikační kurzy děláme pravidelně pro všechny zaměstnance, i za předpokladu, že se do budoucna uvažuje o redukci teamu.
Odstupné	Ano, dle zákona.
Technické zázemí	Nikoliv
Pracovní volno	Vždy po předchozí domluvě

Zdroje: Vlastní zpracování

Manažer č. 3:

Tabulka 5 Outplacementové nástroje - manažer č. 3

Nástroje outplacementu	Způsob poskytování
Asistence při oznámení budoucí výpovědi	-
Osobní personální konzultace	-
Skupinové personální konzultace	-
Helpdesk	-
Psychologické poradenství	-
Psychodiagnostika	-
Rekvalifikační kurzy	-
Odstupné	Ano
Technické zázemí	-
Pracovní volno	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumů

Manažeři, s kterými byl prováděn rozhovor, jsou zaměstnaní ve společnosti přes 3 roky. Jsou vedoucími hlavních 3 oblastí společnosti, které přinášejí nejvíce tržeb, Manažer č. 1 v současné situaci zastupuje místo marketingového ředitele, Manažer č. 2 nyní vede Truck centrum R6 a Manažer č. 3 vede projekt RF Card. Všichni 3 manažeři i přes to, že mají na starost vedení velkých projektu, jsou odpovědní za personální oddělení, musí si mezi obchodními schůzkami, poradami a běžnou prací, kterou musejí vykonávat najít místo vytvářet pracovní řád, docházku, mnohdy i výpočet mezd pro své zaměstnance. Tvrdí, že každý manažer je odpovědný za svůj úsek, pouze u větších rozhodnutí, kdy se jedná například o přijetí nového zaměstnance nebo propuštění zaměstnance je třeba konzultovat rozhodnutí s majitelem (ředitelem) společnosti. Odpovědnost za propuštění zaměstnanců v jakémkoliv oddělení přebírá Manažer č. 1 a Manažer č. 3.

Manažeři neradi propouštějí své zaměstnance, Manažer č. 1 a Manažer č. 2 si vytvářejí citové pouto k svým podřízeným a snaží se mít se svými podřízenými přátelský vztah. Ve společnosti probíhá uvolňování zaměstnanců tradičním způsobem a to dle zákona, kde výpovědní lhůta nejčastěji bývá 2 měsíce nebo k poslednímu dni v měsíci v některých případech (porušení zásadních podmínek) i okamžité propouštění zaměstnance. Zaměstnancům je výpověď oznamována majitelem nebo obchodním

ředitelem společnosti spolu s vedoucím manažerem daného úseku, oznámení o výpovědi probíhá v diskrétní zóně, kde informaci o propuštění je předána konkrétnímu zaměstnanci s vysvětlením důvodů, jež vedli k propuštění. Zaměstnancům bývá nabídnuta dočasná pomoc v období ztráty zaměstnání. Propuštěný zaměstnanci, kteří byli ochotni pracovat, ale byli propuštěni z nadbytečnosti, obvykle nemívají problém si nalézt zaměstnání v krátkém časovém úseku, díky doporučení společnosti a popřípadě i nabídnutí jiné práce. Manažeři se, ale setkali s velkou neochotou pracovat, zvláště na pobočce v Karlovarském kraji. Zaměstnanci jsou nejčastěji propouštěni z důvodu nadbytečnosti hlavně v poslední době, kde díky Ruským sankcím a nestabilnímu rublu, přišla společnost o zakázky a díky tomu se následně dostala do insolvenčního řízení. Druhým nejčastějším důvodem uvolňování zaměstnanců je porušování pracovní kázně, hlavně na pobočce v Karlovarském kraji. Společnost nevyužívá outplacementový programy ve velké míře, poskytuje uvolňovaným zaměstnancům odstupné, pracovní volno v průběhu výpovědní lhůty, aby si mohly hledat nové zaměstnání, doporučení pro zaměstnance, popřípadě, když je zaměstnanec šikovný tak i nabídka pracovního místa v spolupracujících organizacích, společnost poskytuje zaměstnancům využití PC, tiskárny a telefonů, na některém oddělení je možnost i půjčení služebního vozu.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním, outplacementové činnosti v podniku jsou na vysoké úrovni, společnost se snaží svým zaměstnancům zpříjemnit odchod ze společnosti, snaží se jím najít zaměstnání u svých konkurentů nebo spolupracujících organizací, platí jím odstupné, dává k dispozici svou technologii k využití pro zaměstnance a snaží se svým zaměstnancům vyjít vstříc.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, s čím jsou zaměstnanci společnosti z oblasti personálních činností nejvíce spokojeni a s čím jsou naopak nespokojeni, co zaměstnanci od svých vedoucích požadují. Zaměstnanci požadují personální oddělení, které se nebude skládat z vedoucích manažerů jednotlivých oddělení, vadí jím, že nejsou objektivně hodnoceny, že nemohou řešit své problémy v zaměstnání s nestrannou osobou a především vedoucí manažer je natolik zaneprázdněný svou prací, že si na svého podřízeného nevymezí čas. V některých úsecích jsou zaměstnanci velmi špatně informováni ohledně změn či nových informací o současné situaci společnosti, protože vedoucí zaměstnanec, nemá čas a ani nechce poskytovat informace svým podřízeným.

Dle rozhovoru s manažery vyplývá, že manažeři nestíhají plnit práci personalistu a věnují se jí pouze tehdy, kdy se uvolní z vlastního oddělení a dávají přednost zaměstnancům, ze svého oddělení. Manažeři dávají přednost i svým zaměstnancům při výplatě mezd a mnohdy je zvýhodňují před ostatními. Jiní manažeři se svými zaměstnanci nechtějí komunikovat a zaměstnanci musí obstarávat informace ohledně změn u svých kolegů z vedlejšího oddělení nebo čekat až přijede vedení z Prahy a vyřeší s nimi daný konflikt.

Na základě vymezených nedostatků budou navrženy doporučení, které povedou k omezení nebo k odstranění těchto nedostatků. Veškeré doporučení, které jsou v této kapitole předkládána, budou brána jak z pohledu časového, finančního a neméně důležitého pohledu samostatných lidských zdrojů.

Největším nedostatkem společnosti je neexistence personálního oddělení. Základním doporučením je tedy vytvoření personálního oddělení v organizační struktuře společnosti. S ohledem na to, že část společnosti je v insolvenčním řízení je třeba brát ohled na finanční situaci společnosti. Nabízejí se tedy dvě řešení:

1) Optimální varianta

Přijmout optimálně 2 pracovníky do personálního oddělení, kteří již mají praxi v oboru personalistiky, tudíž by okamžitě mohly převzít veškeré činnosti týkající se personalistiky od vedoucích manažerů a asistentky majitele (ředitele).

Tyto pracovníci by prováděli veškerou personální činnost ve společnosti, včetně přípravy smluv o pracovní činnosti, příprava a výpočet mezd, řešení personálních otázek jednotlivých zaměstnanců, rozdělení dovolených a tvorbu směn, jednotlivý manažeři by pak měli na starosti pouze vedení svých oddělení, také asistence majitele firmy by ubyla práce (výpočet mezd), která může být nahrazena jinou prací.

Z hlediska zavádění 2 nových pracovníků, kteří jsou zkušený ve svém oboru, by časový horizont zavádění trval 1 týden, jednalo by se o školení a pochopení problematiky firmy, jelikož organizační struktura této firmy je velmi plocha není třeba vynakládat větší časový horizont, ředitel společnosti by byl ochoten zaplatit vedoucímu pracovníkovi 25 000 Kč po zdanění a druhému pomocnému pracovníkovi 18 000 Kč po zdanění.

2) Přijatelná varianta

Uvolnit jednoho manažera od jeho současné práce, např. Manažera č. 3, a jeho náplň práce vedení projektu RF Card, přesunout na jiného manažera (toto oddělení díky insolvenčnímu řízení propustilo, více jak polovinu zaměstnanců, proto není třeba toto oddělení udržovat dál pod vedením jednoho speciálního manažera), následně přijmout jednoho personálního pracovníka na výpomoc, který nemusí mít dlouhodobou praxi v oboru, pracovník by vykonával pouze personální činnost a administrativní práci, vše by potom předal a připravil pro svého vedoucího.

Náklady na vytvoření personálního oddělení jsou daleko menší než u předchozí varianty, Manažer č. 3 už je zaměstnancem společnosti, má přehled, nepotřebuje zaškolovat v rámci společnosti, takže by jenom delegoval úkoly na nového pracovníka, který by vykonával převážně administrativní činnost, a v průběhu své práce se naučil vše potřebné, ředitel společnosti je ochotný vyplácet mzdu novému pracovníkovi v hodnotě 18 000 Kč po zdanění.

Manažer č. 3 nebo jakýkoliv jiný manažer, který by převzal pozici vedoucího pracovníka v personálním oddělení, by měl být proškolen ve službách outplacementu,

kvůli dnešní ekonomicky nestabilní situaci, aby společnosti i přes finanční potíže bylo ponecháno dobré jméno a propuštěný zaměstnanci dokázali tuto změnu lépe snášet a hlavně, aby dokázal usměrnit paniku ve společnosti, jedná se o 1 denní kurz s lektorkou Olgou Franců v hodnotě 3 981 Kč včetně DPH.

U možnosti 1) by bylo dobré, aby jeden personální pracovník byl podřízen řediteli společnosti a měl by mít stejné postavení jako vedoucí manažeři jednotlivých oddělení ve společnosti. U 2) varianty by odpovědnost manažera byla ponechána na stejné úrovni a administrativní pracovník by byl podřízen jenom jemu.

Dalším nedostatkem společnosti je neexistence organizační směrnice. Zde byla navržena pouze jedna varianta řešení, po přijetí nového pracovníka do personálního oddělení by byl prvním a hlavním jeho úkolem vypracovat zcela novou organizační směrnici nebo přepracovat pracovní řád. Tento dokument by musel obsahovat popis jednotlivých činností ve společnosti, kde by byla přesně vymezená náplň každého zaměstnance. S tímto dokumentem po jeho vypracování by se museli znovu seznámit všichni pracovníci. Díky tomu by se zaměstnanci měli přestat obracet se svými osobními důvody na vedoucího oddělení, ale na personální oddělení, které jím s řešením problému pomůže. Z finančního pohledu toto řešení nepředstavuje žádné další náklady pro podnik, z časového hlediska je potřeba tuto záležitost řešit neprodleně po přijetí nového pracovníka na pozici personalisty.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň prováděné vybrané personální činnosti – outplacement ve zvolené organizaci a v případě nedostatků navrhnout změny pro konkrétní společnost.

První, teoretická, část práce je sestavená na základě teoretických východisek, rozebírá, objasňuje a specifikuje řešenou tematiku s využitím odborné literatury a sekundárních zdrojů. Z teoretických východisek si můžeme vyčíst, že outplacement je koncept, který napomáhá propuštěným zaměstnancům, jehož cílem je zvyšování možnosti zaměstnancům se lépe uplatňovat na trhu práce. Důležitou skutečností je, že outplacement není pouze samotná pomoc propouštěným zaměstnancům, ale i informování managementu společnosti, jak s propuštěnými pracovníky jednat, stejně jako omezení negativních dopadů uvolňování zaměstnanců na společnost jako celek.

Význam outplacementu můžeme tedy shrnout do 3 nejdůležitějších bodů, dle nichž outplacement funguje jako podpora propuštěných zaměstnanců, nástroj konkurenceschopnosti a zdůraznění pozitivního jména společnosti a nástroj zklidnění podnikového prostředí.

V druhé, vlastní, části práce, je nejdříve popsána charakteristiky a struktura společnosti SG Group s.r.o. Následně byl v této společnosti proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření na pobočce v Karlovarském kraji u řadových pracovníků a kvalitativní výzkum prováděný rozhovorem se 3 manažery jednotlivých oddělení z Prahy a Karlovarského kraje.

Za hlavní nedostatek společnosti je považována neexistence personálního oddělení a strategické dokumentace, manažeři odpovědný za personální oddělení odpovídají za další oddělení ve společnosti a personální oddělení řeší, až se uvolní od své hlavní činnosti ve společnosti. Manažeři jsou zaneprázdněný a nejsou schopný řádně informovat své zaměstnance a věnovat se personální problematice.

Základní doporučení tedy jsou vytvořit 2 pracovní místa pro personální pracovníky nebo uvolnit jednoho manažera, aby se mohl věnovat personálním činnostem ve společnosti a jako výpomoc najmout 1 personálního pracovníka, který zpracuje organizační směrnice nebo pracovní řád s kterým následně seznámí všechny zaměstnance.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěné dokumenty

- BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 187 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4742-823.
- BUCHTOVÁ, Božena. *Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 236 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-247-9006-8.
- DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FARKOVÁ, Marie. *Dospělost a její variabilita: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 136 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2480-5.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012, 407 s. ISBN 978-802-6202-196.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém: nové poznatky*. 1.vyd. Praha: Slon - sociologické nakladatelství, 1998, 151 s. Psyché (Grada). ISBN 80-901-4249-4.
- PICKMAN, Alan J. *The complete guide to outplacement counseling*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1994, xi, 150 p. ISBN 08-058-1648-8.
- *Prezentace společnosti SG Group*. Praha, 2015.
- STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 80-735-7094-7.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

- ZEDECK, Sheldon. *APA handbook of industrial and organizational psychology*. 1st ed. Washington, DC: American Psychological Association, 2011, 3 v. Handbooks in psychology. ISBN 14338073433.

7.2 Elektronické dokumenty

- Business.center: Zákoník práce. [online]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>>
- CASCIO, Wayne. Downsizing process guidelines. *Employment Downsizing and its Alternatives*. SHRM. 2009. [online]. Dostupné z: <<http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Downsizing%20EPG-%20Final.pdf>>
- DOLEŽAL, Tomáš. Komplexní outplacement jako součást CSR. *Metodika 1. Outplacement v České republice*. 2008b. Praha: Dopravní vzdělávací institut, a.s.
- Hlavní charakteristika trhu práce a politiky zaměstnanosti Evropské unie. 2008. [online]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/ceskarepublika/news/issues/080609_cs.htm>
- KYRIANOVÁ, Hana. Psychologické aspekty propouštění kvůli reorganizaci. HRM. 2004. [online]. Dostupné z: <http://tresconsulting.cz/wp-content/uploads/2014/02/1_outpl_psychologicke-aspekty-propousteni.pdf>
- Nezaměstnanost v ČR, vývoj rok 2014. Míra nezaměstnanosti v %. 2014. [online]. Dostupný z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>>
- Outplacement jako řešení optimálního stavu zaměstnanců. 2014. [online]. Dostupné z: <[http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1016v992-outplacement-jako-reseni-optimalniho-stavu-zamestnancu/?search_query=\\$index=1021&search_results_page=42](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1016v992-outplacement-jako-reseni-optimalniho-stavu-zamestnancu/?search_query=$index=1021&search_results_page=42)>
- Outplacement. Propouštění zaměstnanců z pohledu odcházejících zaměstnanců. 2014. [online]. Dostupné z: <<http://www.hill-praha.cz/Outplacement-z-pohledu-odchazejicich-zamestnancu.11106.0.html#c17045>>

- Outplacement. Propouštění zaměstnanců z pohledu firmy. 2014. [online]. Dostupné z: <<http://www.hill-praha.cz/Outplacement-z-pohledu-firmy.11067.0.html>>
- SEHNALOVÁ, Alena. Outplacement – teorie a praxe v podmínkách České republiky. Outplacement v České republice [CD-ROM]. 2008. Praha: Dopravní vzdělávací institut, a.s.
- SLÁDKOVÁ, Jindřiška. Rozhovor [online]. [cit. 24. 8. 2012]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/index.php?p=TH0000_d&&article%5bid%5d=55200490>
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2015. [online]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=300343&typ=PLATNY>>
- Zákoník práce. Část II. Hlava 4. Skončení pracovního poměru. 2014. [online]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>>

8 Přílohy

8.1 Příloha č. 1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane,

dovolím si obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Jsem studentkou ČZU v Praze a výsledky tohoto dotazníku mi poslouží pro účely mé diplomové práce na téma Personální činnosti v organizaci - Outplacement.

Vaše názory a postoje v něm vyjádřené mi pomohou mou diplomovou práci obhájit.

S pozdravem,
Olga Slavkina

1. ČÁST INFORMATIVNÍ

Vyberte, prosím, jednu z nabízených odpovědí.

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Věková kategorie:

- Méně než 25
- 25 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- Více jak 56 let

Nejvýše dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučen
- Vyučen s maturitou
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola – bakalářské
- Vysoká škola – magisterské

Doba působení ve firmě:

- Do 1 roku
- 1 – 3 roky
- 4 – 6 let
- 7 – 9 let
- Nad 10 let

V jaké oblasti pracujete:

- Autoservis
- Autodoprava
- Technická správa
- Restaurace
- Bistro
- Obchod s potravinami

2. ČÁST ZJIŠŤOVACÍ

V následujících otázkách vyberte, jednu z nabízených odpovědí.

1. Ohodnoťte strukturu personálního oddělení ve společnosti, kde jste zaměstnaný/á

(kde 1 – nejlepší a 5 – nejhorší).

- Znamka 1 Znamka 2 Znamka 3 Znamka 4 Znamka 5

Odůvodněte prosím odpověď vlastními slovy:

.....
.....

2. Ohodnoťte přístup personálního oddělení k zaměstnancům ve společnosti, kde jste zaměstnaný/á (kde 1 – nejlepší a 5 – nejhorší).

- Znamka 1 Znamka 2 Znamka 3 Znamka 4 Znamka 5

Odůvodněte prosím odpověď vlastními slovy:

.....
.....

3. Ohodnořte spokojenost s personálním oddělení v současné době ve společnosti, kde jste zaměstnaný/á (kde 1 – nejlepší a 5 – nejhorší).

Zámka 1 Zámka 2 Zámka 3 Zámka 4 Zámka 5

Odůvodněte prosím odpověď vlastními slovy:

.....
.....

4. Ohodnořte kvalitu a styl vedení ve Vašem zaměstnání (kde 1 – nejlepší a 5 – nejhorší).

Zámka 1 Zámka 2 Zámka 3 Zámka 4 Zámka 5

Odůvodněte prosím odpověď vlastními slovy:

.....
.....

5. Vztahy s nadřizenými hodnotíte jako:

Velmi dobré Dobré Nedokážu posoudit Spíše špatné
 Špatné

Odůvodněte prosím odpověď vlastními slovy:

.....
.....

6. Ohodnořte úroveň komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci ve společnosti, kde jste zaměstnaný/á (kde 1 – nejlepší a 5 – nejhorší).

Zámka 1 Zámka 2 Zámka 3 Zámka 4 Zámka 5

Odůvodněte prosím odpověď vlastními slovy:

.....
.....

7. Ohodnořte informovanost na pracovišti (týká se informací pro zaměstnance např. o změnách, novinkách, nařizení atd.).

Velmi dobré Dobré Nedokážu posoudit Spíše špatné
 Špatné

Odůvodněte prosím odpověď vlastními slovy:

.....
.....

8. Jakým způsobem získáváte nejčastěji informace (vyberte jednu nebo více nabízených odpovědí).

- z firemních informačních nástěnek
- od svého nadřízeného
- od spolupracovníků, co kdo řekne
- elektronicky emailem
- jinak (doplňte)

.....
.....

Následující otázky se netýkají vašeho současného zaměstnání.

9. Je Vám znám pojem outplacement?

- Ano
- Ne

Pokud jste na předchozí otázku odpověděli Ne:

Outplacement jsou služby, které zaměstnavatel poskytuje uvolňovaným (propuštěným) zaměstnancům nad rámec zákonných povinností. Zkrátka situace, kdy jste sice propuštěni ze zaměstnání, ale zaměstnavatel se Vám snaží poskytnout hmotnou, finanční nebo jinou pomoc, abyste se s touto situací, co nejlépe vyrovnali.

10. Byla už Vám taková pomoc poskytnuta?

- Ano
- Ne

11. Jakou formu outplacementu jste od svého zaměstnavatele obdrželi?

.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnoval (a) na vyplnění tohoto dotazníku a přeji hezký zbytek dne.

8.2 Příloha č. 2 Strukturovaný rozhovor prováděný s vedoucími zaměstnanci společnosti SG Group s.r.o.

- 1. Jak dlouho ve společnosti SG Group pracujete?**
- 2. Na jakých všech pozicích jste zde pracoval/a?**
- 3. Máte ve firmě personální oddělení? Pokud ne, kdo zodpovídá za tuto činnost?**
- 4. Kdo ve Vaší společnosti zodpovídá za propouštění zaměstnanců?**
- 5. Jak ve vaší společnosti probíhá propouštění zaměstnanců?**
- 6. Jakým způsobem oznamujete zaměstnancům o jejich propouštění?**
- 7. Jsou schopní propuštění zaměstnanci následně v krátké době sehnat nové zaměstnání?**
- 8. Z jakého důvodu nejčastěji propouštíte Vaše zaměstnance?**
- 9. Máte nějaké citové pouto k Vaším zaměstnancům?**
- 10. Využíváte outplacementové programy při uvolňování zaměstnanců? Pokud ano jaké?**
- 11. Pro upřesnění uveďte prosím jaké outplacementové nástroje ve Vaší společnosti využíváte interně, externě či kombinovaně.**

Nástroje outplacementu	Způsob poskytování
Asistence při oznámení budoucí výpovědi	
Osobní personální konzultace	
Skupinové personální konzultace	
Helpdesk	
Psychologické poradenství	
Psychodiagnostika	
Rekvalifikační kurzy	
Odstupné	
Technické zázemí	
Pracovní volno	