UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Uvolňování zaměstnanců v období ekonomického poklesu

Bakalářská práce

Olomouc 2011 Kristýna Ťuková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Uvolňování zaměstnanců v období ekonomického poklesu

Bakalářská práce

Autor: Kristýna Ťuková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2011

Kopie zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEKA)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
ŤUKOVÁ Kristýna	Pod Mlékárnou 448, Bohuňovice	F08292

TÉMA ČESKY:

Uvolňování zaměstnanců v období ekonomického poklesu

NÁZEV ANGLICKY:

Redundancy in times of recession

VEDOUCÍ PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1) vývoj a příčiny nezaměstnanosti v ČR
2) zásady uvolňování zaměstnanců
3) optimalizace procesu uvolňování pracovníků v konkrétní firmě

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
BUCHTOVÁ, Božena, a kol. Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024790068.
KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 - 2009. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
KRYMLÁKOVÁ, Hana, a kol. Etika a odpovědnost organizace. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.
Zákoník práce v platném znění

Podpis studenta: Ťuková **Datum:** 20.5.2010

Podpis vedoucího práce: Kubátová **Datum:** 20.5.2010

(c) IS/STAG , Portál - Podklad kvalifikační práce , F08292 , 19.05.2010 20:17

Čestné prohlášení

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Uvolňování zaměstnanců v období ekonomického poklesu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne. …….. Podpis

……

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům firmy AŽD Praha s.r.o. za pomoc a ochotu při spolupráci.

Obsah

1 Úvod ... 8
2 Nezaměstnanost ... 10
2.1 Definice nezaměstnanosti ... 10
2.2 Druhy nezaměstnanosti ... 11
2.3 Příčiny nezaměstnanosti ... 12
2.3.1 Příčiny v roce 2008 – globální recese ... 13
2.4 Důsledky nezaměstnanosti ... 15
2.5 Vývoj nezaměstnanosti v ČR od roku 1993 ... 15
3. Zásady uvolňování zaměstnanců ... 18
3.1 Uvolňování zaměstnanců podle zákona ... 18
3.2 Důvody snižování stavu zaměstnanců ... 19
3.3 Propouštěcí pohovor ... 21
3.3.1 Přípravné rozhovory ... 22
3.4 Pravidla při propouštění ... 23
3.5 Outplacement ... 24
3.5.1 Proces outplacementu ... 25
3.5.2 Outplacement v ČR ... 27
4 Praktická část ... 29
4.1 O firmě AŽD Praha s.r.o. ... 29
4.1.2 Management a organizace firmy ... 29
4.1.3 Zásobovací a odbytový závod Olomouc ... 31
4.1.4 Ekonomická situace a výsledky hospodaření ... 31
4.2 Personální politika ... 33
4.2.1 Péče o zaměstnance ... 33
4.2.2 Uvolňování v kolektivní smlouvě ... 35
4.3 Proces uvolňování zaměstnanců ve firmě AŽD Praha s.r.o. ... 36
4.4 Jak se firma snaží zabránit dalšímu uvolňování ... 38
4.5 Případová studie – řízený rozhovor s pracovníky firmy ... 40
4.6 Doporučení k optimalizaci procesu uvolňování ... 44
5 Závěr ... 48
Summary/ Zusammenfassung/Résumé ... 50
Seznam pramenů a literatury ... 51

Seznam zkratek 54
Seznam obrázků a grafů 55
Seznam příloh 56
Přílohy 57

1 Úvod

Světová hospodářská recese, která zasáhla v různé intenzitě ekonomiky všech zemí zhruba před třemi lety, měla za následek nejen potíže finančního charakteru, ale i potíže na trhu práce. Zvýšila se nezaměstnanost, docházelo buď k úpadkům firem nebo se propouštělo. Takové organizační změny mají negativní vliv na zaměstnance a především na propouštěné, a proto je třeba vynaložit značné úsilí ke zmírnění jejich následků.

Uvolňování zaměstnanců je velmi problematická záležitost, kterou by měli provádět vyškolení odborníci a celkově by měl být tento proces pečlivě připraven. Proto jsem si toto téma zvolila i jako předmět své práce. Domnívám se, že péče o zaměstnance, především ty propuštěné, je v tomto období jednou z klíčových činností. Lidé jsou ti, kdo tvoří organizaci, a proto si myslím, že by se vedení organizace mělo o své zaměstnance postarat co nejdůstojnějším způsobem.

Cílem mé bakalářské práce je popsat proces uvolňování v souvislosti s hospodářskou recesí a dále navrhnout řešení optimalizace procesu uvolňování ve firmě AŽD Praha s.r.o. Soustředím se také na péči, kterou firma poskytuje uvolněným zaměstnancům, protože to považuji za samozřejmou součást procesu uvolňování.

K dosažení cílů, které jsem si stanovila, použiji metodu analyticko-deskriptivní. Pro získání potřebných informací budu zkoumat interní materiály dané firmy, především Kolektivní smlouvu a interní zpravodaje. Další metodou, kterou využiji, bude rozhovor s pracovnicí personálního oddělení a se zaměstnanci firmy.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části shrnuji a vysvětluji nejdůležitější pojmy týkající se nezaměstnanosti, věnuji se také vývoji nezaměstnanosti v ČR a jejím příčinám. Dále se zabývám zásadami uvolňování, a to jak z právní stránky, tak i způsobem vedení propouštěcího rozhovoru. Zmiňuji také nejčastější důvody ke snižování stavu zaměstnanců. Část práce věnuji outplacementu jako formě pomoci uvolněným zaměstnancům. Představuji i průběh outplacementového programu a také outplacement v ČR, kdy zmiňuji například program, který využilo Letiště Praha, když v roce 2008 muselo přistoupit k uvolnění některých zaměstnanců.

V praktické části krátce představuji firmu AŽD Praha s.r.o. a její personální politiku. Na základě podnikových dokumentů popisuji proces uvolňování, kdy se zaměřuji jak na celou firmu, tak i na její organizační jednotku Zásobovací a odbytový závod v Olomouci. Abych zjistila postoj zaměstnanců k aktuální situaci, ve které se

podnik nachází, a jejich povědomí o propouštění a pomoci propuštěným, provedla jsem krátký řízený rozhovor se třemi zaměstnanci firmy. Zajímal mě také jejich názor na motivaci, která je především v době hospodářské recese velice důležitá. Nakonec navrhuji doporučení k optimalizaci procesu uvolňování ve firmě.

Ve své práci vycházím především z odborných periodik zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů, z internetových zdrojů a dále pak ze zákoníku práce. Co se týká dosavadního zpracování tématu uvolňování zaměstnanců, řekla bych, že je spíše předmětem článků v časopisech o řízení lidských zdrojů, nicméně za zmínku určitě stojí kniha Outsourcing a outplacement od Jiřího Stýbla. Stýblo na stejné téma publikuje i články v odborných časopisech a řekla bych, že problematiku outplacementu a uvolňování popisuje věcně a navíc uvádí příklad projektového řešení ve formě sociálního plánu. Dále jsou určitě významným zdrojem informací case studies personálních agentur, ve kterých jsou popisovány průběhy konkrétních programů.

2 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je běžnou součástí ekonomiky státu. Po roce 1990 se v České Republice přešlo z centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku a to mělo za následek, že se u nás po dlouhé době zvýšila nezaměstnanost. S novými možnostmi na trhu se začal rozvíjet i soukromý sektor, lidé začali podnikat a trh práce se tak mohl rozšiřovat. Nicméně „jistotu zaměstnance vystřídala nejistota trhu práce“ (Brožová, 2003).

2.1 Definice nezaměstnanosti

Nezaměstnaný je člověk v produktivním věku, který nemá placené zaměstnání ani sebezaměstnání a práci si aktivně hledá. Oproti tomu zaměstnaný placené zaměstnání má. Tyto dvě skupiny tvoří dohromady *ekonomicky aktivní obyvatelstvo*. Mezi *ekonomicky neaktivní obyvatelstvo* můžeme naopak zařadit například studenty, důchodce, ženy v domácnosti, tedy ty, kteří si práci aktivně nehledají.

Jiným důležitým pojmem, který je třeba v souvislosti s nezaměstnaností znát, je míra nezaměstnanosti a přirozená míra nezaměstnanosti. *Míra nezaměstnanosti* slouží k měření a vypočítáme ji jako podíl nezaměstnaných k celkovému počtu aktivního obyvatelstva. Může se jednat o tzv. registrovanou nezaměstnanost[1] nebo o obecnou míru nezaměstnanosti. Tyto dvě se liší podle typu zdrojových dat, kdy data registrované míry pocházejí z registrů úřadu práce a data obecné míry z Výběrového šetření pracovních sil.

Samuelson a Nordhaus[2] definují *přirozenou míru nezaměstnanosti* jako takovou míru nezaměstnanosti, „při níž jsou síly, které působí směrem ke zvyšování a snižování cenové a mzdové inflace, vyrovnané. Při přirozené míře je inflace stálá – nevykazuje tendenci ke zvyšování ani ke snižování. V soudobé ekonomice, která se snaží zabránit vysokým mírám inflace, je přirozená míra nezaměstnanosti nejnižší mírou nezaměstnanosti, která je udržitelná; vyjadřuje tedy nejvyšší udržitelnou úroveň zaměstnanosti a odpovídá potenciálnímu produktu země.“

[1] BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON, 2003, s. 79.
[2] SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991, s. 296.

2.2 Druhy nezaměstnanosti

Existuje několik druhů nezaměstnanosti s různými příčinami vzniku.

Frikční nezaměstnanost vzniká díky pohybu lidí mezi pracovními místy. Patří sem ti, kteří pracovní místo opustili dobrovolně, z důvodu získání lépe placené práce, z důvodu změny bydliště nebo sem mohou patřit lidé, kteří si první zaměstnání teprve hledají. Tito lidé pečlivě vybírají mezi pracovními nabídkami a vzhledem k tomu, že zároveň vznikají nová pracovní místa, nejedná se o závažný problém a zároveň to znamená, že na trhu práce panují dobré podmínky pro zaměstnání.

Strukturální nezaměstnanost je výsledkem strukturálních změn v ekonomice. Některá odvětví jsou v rozkvětu, jiná zase v útlumu, což souvisí s poptávkou po profesích z daného odvětví. Pro získání nového pracovního místa musejí lidé z upadajících odvětví projít rekvalifikací, vzhledem k požadavkům v expandujících odvětvích.

Strukturální nezaměstnanost je součástí ekonomického vývoje. Podle Buchtové může být strukturální nezaměstnanost „podmíněna existencí bariér v pohybu pracovní síly (dopravní omezení, bydlení, atd.) a je hlavním faktorem ovlivňujícím regionální rozdíly míry nezaměstnanosti na trhu práce.“[3]

Sezónní nezaměstnanost je krátkodobá, způsobená výkyvy produkce. Projevuje se v odvětvích, která jsou závislá na počasí, např. zemědělství, stavebnictví, atd.

Cyklická nezaměstnanost souvisí s hospodářským cyklem. Jestliže dochází k celkovému hospodářskému poklesu, počet pracovních příležitostí klesá ve všech odvětvích a nezaměstnanost se tak zvyšuje. Při fázi opačné, tedy hospodářskému růstu, tato nezaměstnanost klesá. Podle Samuelsona a Nordhause se první dva typy nezaměstnanosti mohou objevit i v případě rovnovážného stavu na trhu práce, například při regionální nerovnováze. Cyklická nezaměstnanost ale vzniká v důsledku nedostatečné agregátní poptávky.[4]

Další dva druhy nezaměstnanosti můžeme identifikovat jako **dobrovolnou** a **nedobrovolnou**. Dobrovolně nezaměstnaný má určité mzdové požadavky a vybírá si takové pracovní příležitosti, které odpovídají jeho představám. Oproti tomu

[3] BUCHTOVÁ, B., kol. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002, s. 67
[4] SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991.

nedobrovolně nezaměstnaní jsou ochotni pracovat i za nižší mzdu, pracovní místo ale nemohou najít. To je způsobeno existencí nepružných mezd.

2.3 Příčiny nezaměstnanosti

Příčiny vzniku čtyřech základních typů nezaměstnanosti jsem nastínila v předchozí kapitole, nicméně tohle téma je jedním z nejvíce diskutovaných v tržní ekonomice. Většinou se ale za příčinu (nebo jednu z příčin) zhroucení trhu práce považují nepružné mzdy, které mají za následek nedobrovolnou nezaměstnanost. Jak uvádí Samuelson a Nordhaus, „strnulost mezd brání pracovníkům, aby rychle nalezli nové pracovní příležitosti při nižších mzdových sazbách“[5]. Mzdová sazba se totiž při nepružných mzdách nemůže přizpůsobit nabízenému a poptávanému množství práce dostatečně rychle. Mzdy jsou většinou stanoveny fixně v platových tarifech a ty se poptávce a nabídce nepřizpůsobují. Jsou výsledkem vyjednávání s odbory, které snížení mezd většinou nepřipustí.

Dalším faktorem, který přispívá ke vzniku nebo zvýšení nezaměstnanosti jsou vysoké podpory v nezaměstnanosti, jejichž výsledkem je zvýšení počtu dobrovolně nezaměstnaných. Lidé mají stálý příjem a ke hledání zaměstnání v podstatě nemají důvod. Tito lidé se většinou stávají dlouhodobě nezaměstnanými, tedy těmi, kteří nemají práci více než 12 měsíců. Minimální mzda také může způsobit nárůst počtu nezaměstnaných. To se může stát v případě, kdy si zaměstnavatel nemůže dovolit vyplácet stanovenou minimální mzdu pracovníkům, jejichž výkon neodpovídá takto stanovené mzdě a tudíž je raději propustí.

Modernizace a zavádění nových technologií mají také svůj vliv na trh práce. Lidé jsou nahrazováni stroji, díky nimž je produkce rychlejší a levnější. Nezaměstnanost dále souvisí s hospodářským cyklem a ekonomickým vývojem. Pokud dochází k útlumu a poklesu výroby, je jasné, že se tento stav promítne i do situace na trhu práce.

[5] SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991, s. 204

2.3.1 Příčiny v roce 2008 – globální recese

Dnešní celosvětový problém s nezaměstnaností souvisí s ekonomickou recesí. Konjunktura a recese jsou sice součástí hospodářského cyklu, následky recese jsou ale pokaždé jinak velké a pokaždé je doba „uzdravení“ jinak dlouhá (Samuelson a Nordhaus, 1991).

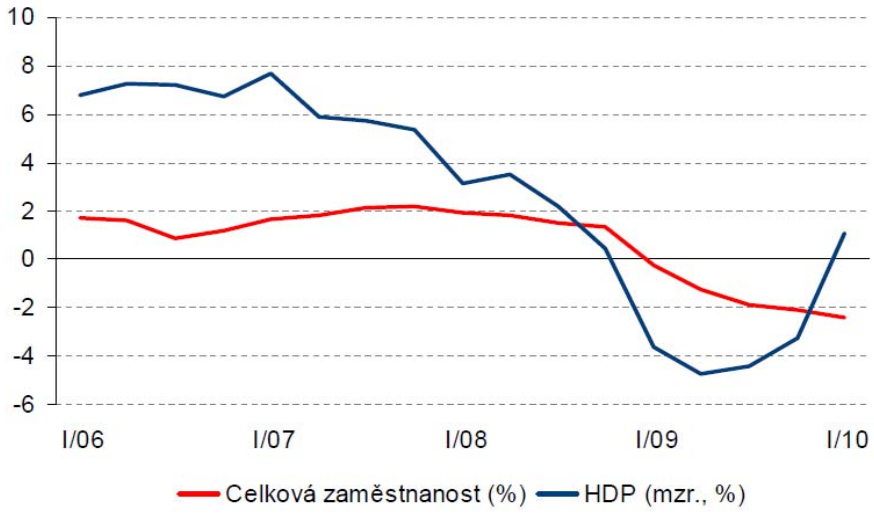
Všechno začalo na hypotečním trhu v USA, kde vláda podporovala levné bydlení. Do oblasti realit a stavebnictví se tak přesunul obrovský kapitál (Kislingerová, 2010). Lidé si začali sjednávat hypotéky s pohyblivou úrokovou sazbou, což se zdálo být výhodné. V roce 2004 začal ale FED zvedat úrokové sazby, což se promítlo i do hypotečních úrokových sazeb. To mělo za následek klesající počet zájemců o nákup rodinných domů. Především se ale dostali do problémů lidé neschopní splácet narůstající měsíční splátky. Vzhledem k neschopnosti splácet musely domácnosti omezit i ostatní výdaje. Klesala poptávka po spotřebním zboží, stavebním materiálu, atd. a k tomu všemu se navíc přidal i růst cen pohonných hmot. Nakonec přestala část domácností hypotéky splácet. Vše vyústilo v pád dvou největších amerických bank a problémy začaly mít i ostatní finanční instituce. Jak se podle Kislingerové (2010:35) ukázalo, „různé deriváty vydávané k těmto půjčkám všeho druhu (a také k leasingovým smlouvám) byly nakupovány evropskými, čínskými, japonskými a mnoha dalšími bankami či fondy.“ Problémy se tedy přenesly i mimo Spojené státy.

Nárůst cen ropy v roce 2008 byl dalším faktorem, který přispěl ke globální recesi. Zvýšily se výrobní náklady a stoupla míra inflace, která v „zemích Euro-zóny dosáhla v létě roku 2008 4% a byla nejvýše od počátku 90. let.“[6] Krize poptávky, jak uvádí Kislingerová (2010), na sebe tak nenechala dlouho čekat. Rodiny se připravovaly na přicházející „krizi“, vytvářely si finanční rezervy, omezily výdaje, což se promítlo i do ekonomiky. Státy se proti krizi snažily bojovat, například převzetím banky do rukou státu, poskytnutím finančních prostředků bance, nízkými úrokovými sazbami, atd. Podle Kislingerové se takto podařilo alespoň udržet ve finančnictví stabilitu, ovšem „z trhu byla stažena likvidita v astronomickém objemu, která nutně musí někde chybět a která již začala zcela výrazně zatěžovat vládní rozpočty všech států vyspělého světa“ (Kislingerová, 2010:38).

[6] KUPEC, O., Jak podniky reagují na rizika a šance globální hospodářské krize [online].*Ekonomika a management.* 7. prosince 2009. [cit. 20.2. 2011]. Staženo z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-jak-podniky-reaguji-na-rizika-a-sance-globalni-hospodarske-krize.html>

V České Republice sice nemusel stát převzít žádné banky, nicméně problémy se do bankovního sektoru přenášely především ze strany zahraničních bankovních domů. Ty se podle Jiřího Weigla[7] snažily zmírnit rizika a tuto snahu prosazovaly i u nás. Vzhledem k tomu, že ekonomika České Republiky je postavena především na vývozu, projevil se na ní pokles zahraniční poptávky a obtížnější přístup k financování negativně. Omezila se produkce a začala klesat zaměstnanost.

Graf č. 1: HDP a zaměstnanost



Zdroj: www.cnb.cz

Z grafu je patrné, že i když na počátku roku 2010 začal HDP stoupat, nezaměstnanost nadále klesala. Růst HDP byl zapříčiněn především díky oživení v automobilovém průmyslu, strojírenství a ve výrobě elektroniky.

Mnoho manažerů si na počátku recese myslelo, že situaci dokáží zvládnout a podceňovali její možné důsledky. Ovšem v pozdější fázi si již většina vážnost situace uvědomovala a mnozí tak byli nuceni sáhnout k tak radikálnímu řešení, jako je propouštění. Vždyť v březnu roku 2009 si existenční problémy připouštělo asi 35-45% firem z oblasti průmyslu, ovšem v červenci jich bylo více než 60%.[8] Pokud by podniky jednaly hned na počátku a přistoupily hned ke snižování nákladů, případně i k propouštění (které by nebylo tak radikální), nemusely být následky pro některé firmy tak katastrofické.

[7] WEIGL, J. Ekonomická krize a Česká republika [online]. *Aktuálně.cz,* 12. ledna 2009. [cit. 13.2.2011]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=626888>
[8] KISLINGEROVÁ, E., *Podnik v časech krize.* Praha: Grada, 2010, s. 171

2.4 Důsledky nezaměstnanosti

Důsledky mohou být jak ekonomické, tak i sociální. Jako ekonomický dopad se podle Samuelsona a Nordhause (1991) považuje stav, kdy ekonomika nevytváří tolik, kolik je schopna (což se děje v době depresí) a dochází k plýtvání zdroji. Navíc se podle „Okunova zákona období vysoké nezaměstnanosti vyznačují tím, že se v nich běžný HDP pohybuje pod úrovní potenciálního HDP“ (Samuelson a Nordhaus, 1995:285). Vzhledem k růstu nezaměstnaných rostou i výdaje státu na sociální politiku. Nezaměstnaní neodvádí ze mzdy daně, tím pádem přichází stát o peníze.

Za sociální dopady můžeme podle Buchtové považovat nárůst kriminality, nárůst počtu drogově závislých, nárůst psychosomatických onemocnění. Dochází také k situacím, kdy se propuštěný pracovník sociálně izoluje, má sklony k depresím a apatii. Navíc trpí nejen on, ale i jeho rodina. Je ale jasné, že ne všechny tyto důsledky jsou běžně pozorovatelné a ne u každého se vyskytují. Každý jedinec reaguje na ztrátu zaměstnání jinak a vyrovnává se s ní podle vlastních sil. Faktem ale je, že nezaměstnanost je negativní jev, který vede k poklesu životní úrovně.

2.5 Vývoj nezaměstnanosti v ČR od roku 1993

V 90. letech se u nás objevila nezaměstnanost jako zatím málo známý jev. Před tím měla většina lidí pracovní místo a pobírali plat. Ve statistikách se sice nezaměstnanost neobjevovala, nicméně někteří dostávali plat za práci, která by v podobných tržních podmínkách takto ohodnocena nebyla. Šlo tedy o tzv. skrytou nezaměstnanost[9]. Zaměstnanost byla udržována nuceně, i když často docházelo k nadvýrobě. I přesto, že se vytvářela nová ekonomická infrastruktura a lidé mohli svobodně začít podnikat, došlo po roce 1989 k poklesu zaměstnanosti.

V letech 1993-1996 se u nás nezaměstnanost pohybovala na úrovni okolo 3,5%, stále to bylo ale oproti západoevropským státům relativně malé číslo (nezaměstnanost se zde držela okolo 10%).[10] Odborníci to přisuzují nejen celkem pomalému tempu strukturálních změn, ale i již zmíněnému nárůstu v podnikání soukromého sektoru. Svůj

[9] BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON, 2003.
[10] BENEŠ, Roman. Vývoj nezaměstnanosti [online]. *E-polis.cz*, 14. říjen 2003. [cit. 20.1. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.e-polis.cz/nezarazene-clanky/28-vyvoj-nezamestnanosti.html>. ISSN 1801-1438.

vliv má také demografický vývoj, kdy nejprve nastupovaly silné ročníky populace a nabídka práce tak stoupala. Od roku 1997 nezaměstnanost ale začíná prudce stoupat. Dochází k restrukturalizaci zastaralého průmyslu, s čímž souvisí i zavádění nových technologií, které nahrazují manuální činnost, a „postupně byla rozpouštěna přezaměstnanost setrvávající v podnicích s vysokou státní účastí“.[11] Klesá poptávka po pracovní síle a míra nezaměstnanosti se v roce 1997 pohybuje již okolo 4,8%. V letech 1998 a 1999 se míra nezaměstnanosti stále zvyšovala, dokud nedosáhla hranice 9,4%.

Podle Jany Vavrečkové[12] se v období do roku 2001 nejvíce snižovaly počty pracovníků v primárním sektoru. Zhruba 430 tisíc osob si tak muselo hledat nové zaměstnání. Vzhledem k tomu, že se jednalo převážně o lidi s nízkou kvalifikací, bylo pro ně obtížné najít si zaměstnání mimo primární sektor. To platilo ale i pro zaměstnance v sekundárním sektoru, kde docházelo také k výraznému snižování pracovních míst. Rozvoje se dočkal pouze sektoru obchodu a služeb, kde získalo zaměstnání 287 tisíc osob.

I přes mírný růst HDP roste nadále i míra nezaměstnanosti, která se v roce 2003 blíží k 10%. Od roku 2004 do roku 2006 se míra nezaměstnanosti snížila, kdy na konci roku 2004 měla hodnotu 9,5% a v roce 2006 již 7,7%. Tento pozitivní vývoj souvisí s příznivým vývojem ekonomiky a prodlužující se hranicí pro odchod do starobního důchodu.

Vývoj od roku 2008 – 2011

V polovině roku 2008 se na trhu práce začala projevovat globální recese. Firmy pro nedostatek zakázek začínají propouštět, zároveň šetří, což má za následek úbytek volných pracovních míst. Propouštění se v této době týká především agenturních pracovníků a cizinců. Míra nezaměstnanosti se v roce 2008 pohybuje okolo 5% a stoupat začíná až ke konci roku. Podle úřadů práce je ke konci roku o 20 118 volných pracovních míst méně než v roce 2007. První vlna propouštění se týká hlavně automobilového průmyslu a sklářského průmyslu. Recese dále zasáhla i oblast prodeje nemovitostí. Podle Kateřiny Legnerové[13] nebyla ale vlna propouštění v letech 2008 a 2009 tak tragická, vzhledem k tomu, že většina z propuštěných si práci ještě našla.

[11] BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON, 2003, s. 89.
[12] VAVREČKOVÁ, J. Vývoj zaměstnanosti a trhu práce ČR v období ekonomické transformace. *Personál*, 2003, roč. 9, č. 4 , s. 4-6.
[13] LEGNEROVÁ, K. Krize a trh práce: tři postřehy. *HR Forum*, 2010, roč. 11, č. 5, s. 5.

V prosinci roku 2009 už ale dosahuje míra nezaměstnanosti 9,2% a v únoru dalšího roku 9,9%. Podle zjištění ČSÚ se nezaměstnanost projevila především v sektoru průmyslu a stavebnictví a dále ve zpracovatelském průmyslu, kde se počet nezaměstnaných zvýšil nejméně o dvojnásobek na 119 tisíc. Ovšem počet nezaměstnaných ve finanční oblasti zůstal téměř stejný.

Podle Ivy Špačkové[14] se v březnu roku 2010 na jedno volné pracovní místo hlásilo asi 18,2 uchazečů, navíc uchazeči většinou nesplňují kvalifikační požadavky, takže situace zůstává nezměněna. Během roku 2010 se ekonomická situace u řady firem začala pozvolna zlepšovat. To mělo za následek zvýšení počtu zaměstnaných v terciárním sektoru (o 7,9 tisíc). Od června roku 2010 se míra nezaměstnanosti pohybovala okolo hranice 8,5%, v prosinci se ale zvýšila na 9,6%. Toto navýšení je nejspíš způsobeno sezónními vlivy. Podle Milana Mostýna[15] dojde ke zlepšení situace na trhu práce zhruba až v roce 2012. V té době by už firmy měly více pracovníků přijímat než propouštět.

[14] ŠPAČKOVÁ, I. Nezaměstnanost se přiblížila 10%, o jedno místo bojuje rekordních 18 lidí [online]. *iDNES.cz*. 8.2. 2010 [cit. 25.1. 2011].
Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-se-priblizila-10-o-jedno-misto-bojuje-rekordnich-18-lidi-12w-/ekonomika.aspx?c=A100208_083840_ekonomika_spi>
[15] ŠRÁMKOVÁ, M. Trh práce zřejmě znovu posílí až v roce 2012. *Deník.cz*. 11.1. 2011 [cit. 27.1. 2011].
Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/trh-prace-zrejme-znovu-posili-az-v-roce-20110110.html>

3 Zásady uvolňování zaměstnanců

V době ekonomické recese se mnoho zaměstnavatelů nachází v nelehké situaci. Některé podniky zavádějí úsporná opatření, která ve většině případů zasáhnou hlavně zaměstnance. Může se jednat například „pouze“ o snižování mezd nebo také o snižování stavu zaměstnanců. Tehdy nastává nelehký úkol pro personalisty a vedení podniku, aby určili jakási kritéria a vybrali tak zaměstnance, se kterými ukončí pracovní poměr. Dalším nezáviděníhodným úkolem je samotný rozhovor s daným zaměstnancem.

3.1 Uvolňování zaměstnanců podle zákona

V zákoníku práce jsou stanoveny podmínky, za kterých může zaměstnavatel dát výpověď zaměstnanci. Pokud se podle těchto podmínek zaměstnavatel nebude řídit, může jeho počínání skončit u soudu.

Podle zákoníku práce[16] může dát zaměstnavatel výpověď zaměstnanci například v případě zrušení zaměstnavatele nebo jeho části, dále pokud se přemisťuje zaměstnavatel nebo jeho část nebo pokud se zaměstnanec stane nadbytečným. V těchto případech se jedná o tzv. organizační důvody. Jiné důvody viz zákoník práce. Zaměstnavatel by neměl organizační důvody využívat k propuštění jednoho a přijetí druhého zaměstnance, platově méně náročného, aby tak ušetřil výdaje na mzdu. Pokud se takového činu zaměstnavatel dopustí, poruší tím zákon a propuštěný se může domáhat neplatnosti ukončení pracovního poměru u soudu.

Pokud se zaměstnavatel chystá k uvolňování většího počtu zaměstnanců, měl by alespoň tři měsíce předem informovat příslušný orgán odborové organizace a příslušný územní úřad práce. Poskytne informace o důvodech zamýšlených opatření a počtech postižených zaměstnanců. Pokud se jedná o větší počet daných výpovědí, může se jednat i o hromadné propuštění. O tom je ale možné hovořit tehdy, když firma s dvaceti až sto zaměstnanci propustí alespoň deset zaměstnanců, pokud má firma sto jedna až tři sta pracovníků, musí dát výpověď nejméně deseti procentům zaměstnanců a firma s více než třemi sty zaměstnanci musí propustit více než třicet z nich.

[16] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, §52

U hromadného propouštění je třeba informovat zaměstnance alespoň třicet dnů předem. Pracovníci mají po skončení pracovního poměru nárok na odstupné ve výši nejméně trojnásobku průměrného výdělku.

Výpovědní doba je podle zákoníku práce dvouměsíční, pokud je ale pracovní poměr uzavřen dohodou, může pracovní poměr skončit k jakémukoliv sjednanému datu bez udání důvodů.

3.2 Důvody snižování stavu zaměstnanců

Důvodů pro propouštění je několik druhů. Můžeme je rozdělit do dvou skupin, tj. na oprávněné a neoprávněné. Je jasné, že mezi neoprávněné důvody bude patřit jakákoliv diskriminace (např. propuštění z důvodu mateřství nebo rasy). Oprávněné důvody pak stanoví zákoník práce[17].

Podle Bělohlávka[18] může být uvolňování zaměstnanců způsobeno těmito faktory:

- Uvolňování zaměstnanců pro nadbytečnost
- Nežádoucí nepřítomnost v práci
- Snížený pracovní výkon
- Nedodržování pracovní nebo technologické kázně
- Narušování vztahů mezi lidmi

Uvolňování zaměstnanců pro nadbytečnost je v období ekonomické recese jedním z nejčastějších jevů. Firma nemá dostatek práce pro pracovníky, např. kvůli nedostatku zakázek, musí tedy snížit stavy zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec problémový, např. simuluje nemoc nebo požívá alkohol na pracovišti, je volba vedoucího poměrně jasná. Tito problémoví jedinci jsou většinou mezi prvními, kteří firmu opustí. U spolehlivých zaměstnanců je rozhodování o uvolnění mnohem těžší. Je tomu tak především díky tomu, že se tito zaměstnanci v podstatě ničím neprovinili, o to víc je ztráta zaměstnání může zasáhnout.

[17] Viz také kapitola 3.1.
[18] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2313-6. strana 96.

Propouštění pro nadbytečnost má dopad nejen na pracovníky, kterých se přímo týká, ale má také vedlejší efekty. V krizovém období podniku, kdy není dostatek zakázek a tudíž ani dostatek práce, vládne většinou mezi zaměstnanci napjatá atmosféra. Nikdo si není jistý, zda to nebude právě on, kdo firmu opustí jako další. To může samozřejmě zvýšit pracovní kázeň. Zaměstnanci se budou snažit dělat svoji práci bez chyb, aniž by na sebe zbytečně upozorňovali. Ovšem v tomhle případě záleží na úhlu pohledu. Pro firmu je zvýšená výkonnost zaměstnanců sice přínosem, na pracovišti panují ale vztahy, které nemají dobrý vliv na psychiku zaměstnanců.

Koubek[19] uvádí dvě nejčastější metody výběru pracovníků určených k propuštění z důvodu nadbytečnosti. První je metoda LIFO a druhou je metoda založená na výkonu pracovníků.

Metoda LIFO je založená na předpokladu, že zaměstnanci pracující v organizaci déle, mají větší morální právo na práci. Výsledkem je samozřejmě udržení zkušených zaměstnanců, ovšem na druhé straně může vést ke „stárnutí" personálu, kdy mladší a perspektivní zaměstnanci budou propuštění.

Metoda založená na výkonu pracovníků upřednostňuje jako kritérium pracovní výkon. Nicméně podle Koubka jde o metodu snadno napadnutelnou, vzhledem k tomu, že hodnocení pracovního výkonu nemusí být objektivní.

Nežádoucí nepřítomnost v práci

V zákoníku práce se dočteme, že zaměstnanec je povinen dodržovat pracovní smlouvu, tedy i pracovní dobu v ní určenou. Pokud je jeho nepřítomnost v práci neomluvená, může dojít až ke ztrátě zaměstnání. Předpokládám ale, že této skutečnosti si je, zvláště v dnešní době, většina zaměstnanců vědoma.

Snížený pracovní výkon

V zákoníku práce se dále uvádí, že jestliže zaměstnanec nesplňuje předpoklady pro vykonávání sjednané práce a pokud nesplňování těchto předpokladů vede k neuspokojivým pracovním výsledkům, může zaměstnavatel vypovědět zaměstnanci smlouvu.[20]

[19] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.
[20] Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce v platném znění

Nedodržování pracovní nebo technologické kázně a *narušování vztahů mezi lidmi*

Dalším důvodem k propuštění ze zaměstnání může být porušení pracovních a právních předpisů, vztahujících se k dané práci. Zvlášť pokud pak zaměstnanec svým nedbalým chováním způsobí zdravotní újmu svému kolegovi.

Jak jsem již zmínila, nejčastějším důvodem k uvolňování je dnes asi nadbytečnost. K této situaci může dojít i z důvodu vyčleňování činností firmy, kdy se propustí určitý počet nevyužitých pracovníků a jejich činnost se zajistí z externích zdrojů (např. personální a mzdové agendy). Jiným důvodem může být podle Stýbla „nízká efektivnost v konkurenčních podmínkách v důsledku vysokých mzdových nákladů, potřeba změny výrobního programu, pořízení nového, dokonalejšího výrobního zařízení, fúze s dosud konkurenčním subjektem, po níž je třeba odstranit duplicitní struktury, nutnost restrukturalizace z předlužení, atd.“[21]

Samozřejmě je třeba pečlivě uvážit v jaké části firmy uvolňování proběhne. Jak uvádí Stýblo[22], pokud se firma dostane do finančních potíží a hrozí jí konkurs, je třeba reagovat okamžitě. V tomto případě uvolňování postihne celou firmu, především pracoviště, která se ruší. V jiných případech, například při změně výrobního profilu, sice k rušení pracovních míst dochází, na druhé straně ale vznikají nová.

3.3 Propouštěcí pohovor

Pohovory s podřízenými pracovníky na důležitá témata, jako je ukončení pracovního poměru, by měl vést k tomu vyškolený pracovník. Tento pracovník by měl mít také určité psychologické vzdělání nebo alespoň absolvovat nějaký psychologický kurz. Psychologie je totiž v případě uvolňování jedním z nejdůležitějších faktorů, které jsou třeba k úspěšnosti pohovoru.

Tento typ rozhovoru by měl probíhat pouze mezi zaměstnancem, jeho přímým nadřízeným a personalistou. Personalista je při rozhovoru přítomen, aby poskytl manažerovi, předávajícímu výpověď, podporu. Tato podpora může být jak právní, tak i osobní. Mimo jiné funguje i jako třetí osoba nebo jako svědek. Personalista po předání

[21] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7. strana 56.
[22] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7. strana 57.

výpovědi poučí zaměstnance a informuje ho o jeho možnostech. Je důležité se do postiženého pracovníka vcítit a snažit se pochopit jeho situaci. Na druhé straně je ale třeba držet se jakýchsi ověřených postupů a osnov. Vedoucí pracovníci by se měli naučit vnímat podřízeného, dát najevo porozumění a pohovor tak vést formou dialogu. Ovšem neměli by příliš podléhat emocím. K tomu by jim měly pomoci například speciální konzultace nebo tréninky. Dále je určitě důležité být optimistou a snažit se, alespoň pokud to jen trochu jde, povzbudit daného zaměstnance a pokusit se dodat mu odvahy. Vedoucí by měl také zdůraznit jeho silné stránky.

Některé podniky v případě propouštění z důvodu nadbytečnosti využívají standardizované opory a směrnice, podle kterých se manažeři řídí a v podstatě se tak částečně zbaví odpovědnosti. V těchto směrnicích jsou dána kritéria výběru zaměstnanců, kteří přijdou o prácí.

Během rozhovoru by mělo tedy dojít k oficiálnímu oznámení o uvolnění, s přihlédnutím k zásluhám daného zaměstnance. Dále by se zaměstnanec měl dozvědět důvod výpovědi, datum skončení výpovědní lhůty a v neposlední řadě by mu měla být nabídnuta pomoc při hledání dalšího pracovního uplatnění, ať už v profesionální podobě nebo pouze ve formě poučení.

V případě pohovoru, týkajícího se propouštění, může dojít i k nedorozuměním, která jsou způsobena rozrušením zaměstnance. Vedoucí by tedy měl informace sdělit srozumitelně, bez zbytečných proslovů. Měl by zaměstnance podpořit a pobízet ho k hledání nového zaměstnání.

3.3.1 Přípravné rozhovory

V rozhodovací fázi, kdy se vedení firmy rozhoduje s kým konkrétně rozváže pracovní poměr, je dobré pečlivě uvážit i další možnou využitelnost zaměstnanců pomocí přípravných rozhovorů. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit postoje pracovníka vůči změně, kterou firma chystá, dále pak zjistit zda je firma připravená na nadcházející změny. Jak ale Stýblo uvádí, nesmí se během rozhovoru zdůraznit nebo jakkoliv dát najevo přímá souvislost s připravovaným uvolňováním.

Před těmito přípravnými rozhovory by se podle Stýbla[23] měly určit zúčastněné útvary, dále by se měly určit kvalifikační požadavky, které se budou během rozhovoru testovat (např. vzdělání, zkušenosti, názory a postoje, atd.), neméně důležité je i určení kritérií hodnocení zaměstnanců. Komise, která povede tento rozhovor by se měla skládat mimo jiné z přímého nadřízeného a pracovníka personálního oddělení. Nakonec komise projedná a zhodnotí shromážděné informace a popřípadě změní dosavadní návrhy na uvolnění konkrétních zaměstnanců.

Myslím, že myšlenka takových rozhovorů je užitečná a umožní, aby členové komise posoudili schopnosti a především přínos zaměstnance pro firmu nejen z jeho osobní složky, ale mohou i sami klást otázky a vytvořit si tak názor, založený na reálných pocitech a poznatcích, vyplývajících z pohovoru.

3.4 Pravidla při propouštění

Při uvolňování je třeba držet se jakýchsi pomyslných pravidel, aby způsob samotného uvolňování proběhl, pokud možno, důstojně. Jak je uvedeno v magazínu Moderní řízení, existuje pět zásad, které by se měly dodržovat.[24]

Jako první uveďme informovanost. To, že se vedení podniku chystá propustit zaměstnance, například vzhledem k nepříznivé ekonomické situaci, by se nemělo tajit. Zaměstnanci si každopádně zaslouží vědět pravdu, i když je nepříjemná. První je třeba informovat ty zaměstnance, kteří by měli firmu opustit. Až potom by se měl o aktuální situaci dozvědět zbytek pracovníků. Není dobré oznámení takto závažné informace odkládat co nejdéle. Zaměstnanci by se s ní měli srovnat a připravit se na ni. Zastírání takovýchto informací také nikomu nepomůže. Vždy se nějakým způsobem dostanou „na povrch“. Pokud je tedy neoznámí management, dozví se je zaměstnanci od svých kolegů. Takové informace jsou ale většinou zkreslené a o to je potom horší vysvětlit situaci a vzbudit u zaměstnanců důvěru.

Dále je dobré vyhnout se mikrořízení. Takto závažná situace vyžaduje odborníky a nemá smysl, aby se jednotlivec pokoušel sám o vyřešení tak složitého problému. V tomto případě by se mělo myslet především na propouštěné a ne si dokazovat, že

[23] STÝBLO, J. Financování a postup realizace outplacementového plánu. *Práce a mzda*, 2005, roč. 53 , č. 9, s. 31-38

[24] Pět pravidel pro méně bolestivé propouštění. *Moderní řízení*. 2001, roč. 36,č. 7, s. 49

máme schopnosti k zvládnutí tohoto problému. Odborníci disponují znalostmi a zkušenostmi, které se v tomto případě jeví jako nezbytné. Tuto situaci by měli řešit především zaměstnanci personálního oddělení spolu s managementem firmy. Jiným a neméně důležitým aspektem je diskrétnost, která se vyžaduje od všech zasvěcených.

Po ukončení pracovního poměru by se neměl vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem zbytečně prodlužovat. Tím se samozřejmě nemyslí, že se po předání výpovědi zabouchnou za propuštěným zaměstnancem dveře a tím to skončí. Zaměstnavatel by každopádně pomocnou ruku podat měl, nicméně i zde je potřeba dodržovat si určitý odstup. Zaměstnanec posléze najde pomoc u odborníků, například v outplacementovém programu.

Uvolňování je velice problematické pro obě strany a proto je třeba vynaložit nejen úsilí, aby vše proběhlo „hladce“, ale i finanční prostředky. Odstupné je dané ze zákona, nicméně zaměstnavatel by měl zaměstnanci dát určité prémie navíc. Můžou to být třeba prémie za každý odpracovaný rok, placené volno, zaplacení rekvalifikačního programu, atd.

3.5 Outplacement

Stýblo[25] definuje outplacement zaměstnanců jako „velmi osobní servis, službu jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování)“.

Řada firem využívá outplacement při propouštění většího počtu zaměstnanců, například z důvodu nadbytečnosti, je ale možné využít jej i při odchodu jednotlivců, například na manažerských pozicích. Pomáhá společnostem zvládnout organizační změny a zároveň nabízí pomoc i propuštěným zaměstnancům. Pomáhá zaměstnanci orientovat se na trhu práce a hledat práci efektivním způsobem nebo dokonce začít novou kariéru. Firma může buď zaměstnávat odborníky, zabývající se outplacementem nebo si může zaplatit služby specializované agentury. Řekla bych ale, že outplacement je lepší outsourcovat. Existuje mnoho agentur, které mají ve svých řadách psychology a další odborníky, které by si každá firma mohla jen stěží dovolit zaměstnávat. Zaměstnanci se tak dostane péče od lidí, kteří nejsou ovlivněni vztahy ve firmě a jejich

[25] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7. strana 53.

názor a pomoc jsou profesionální. Zároveň se dostane pomoci i dané firmě. Pokud propouštění proběhne v klidu a důstojně, dojde také k posílení image společnosti a firma se vyhne problémům s odbory nebo i soudním sporům. Je dobré mít také vždy na paměti, že bývalý zaměstnanec může být v budoucnu klientem, klidně i významným. Firma by se tedy měla ke všem chovat co nejlépe a umožnit jim důstojný odchod.

Outplacement také pomáhá k udržení klíčových a kvalitních zaměstnanců a ke zlepšení atmosféry ve firmě, tím pádem pozitivně ovlivňuje firemní kulturu. Stávající zaměstnanci určitě ocení, když se zaměstnavatel postará o jejich propuštěné kolegy. Tento způsob péče o bývalé zaměstnance udělá dojem ale i na potenciální nové zaměstnance.

Outplacement si bohužel mohou většinou dovolit pouze velké firmy. Náklady se pohybují okolo 4000 – 100 000 Kč[26] na pracovníka. Je potřeba zaplatit odborníky, kteří se o zaměstnance postarají, což samozřejmě také není zadarmo. Nicméně tyto výdaje se z dlouhodobého hlediska určitě vyplatí, vzhledem k již zmíněným pozitivním přínosům programu.

Mnoho společností a agentur nabízející tyto služby, mají nejen své webové stránky, ale i profily na sociálních sítích, což jim umožňuje neustálý kontakt s klienty, ale především s potencionálními zaměstnavateli propuštěných. Internet tak umožňuje i rychle a jednoduše předávat informace klientům. Příkladem profesně orientované sociální sítě může být Linked In, která je mimo jiné určena ke kontaktu personálních agentur s klienty, ale i samotných klientů s potencionálními zaměstnavateli.

3.5.1 Proces outplacementu

Služby outplacementu zahrnují především poradenskou činnost týkající se kariéry propuštěného zaměstnance, pomohou zmapovat jeho osobnostní charakteristiky, navrhnou možnosti rekvalifikace, poskytnou psychologickou pomoc a v neposlední řadě pomohou nalézt nové pracovní místo. Podle Evy Mizerové[27] je nejpřínosnější fází outplacementu tzv. workshop, kdy si člověk vyzkouší praktické dovednosti důležité pro orientaci na trhu práce, například přípravu motivačního dopisu či nácvik pohovoru.

[26] HÁŠA, S. Kolik stojí outplacement? *Moderní řízení*. 2003, roč. 38, č. 12, s. 33-34.
[27] MIZEROVÁ, E. Outplacement. *Moderní Řízení*, 2009, roč. 44, č. 3, s. 43.

Stýblo[28] uvádí pět standardních fází outplacementového programu poskytovaného agenturou:

1) **plánování reorganizace**, které mimo jiné zahrnuje i přípravu personalistů, kteří budou mít proces propouštění na starosti

2) **plánování komunikace se zaměstnanci**, což tvoří důležitou část programu

3) **komunikace a orientace** s uvolňovanými pracovníky prostřednictvím konzultanta

4) **realizace programu outplacementu**, pravidelné konzultace

5) **komunikace s klientem** (firmou) **o výsledcích** outplacementového procesu

Komunikace s uvolňovanými pracovníky začíná tedy ještě před samotným propuštěním. Specializovaná agentura vytvoří svému klientovi program na míru, který má několik částí. Jako příklad bych uvedla program společnosti JOB ASISTENT s.r.o.[29] Ještě před samotným zahájením procesu zpracuje agentura návrh projektu i s předpokládaným rozpočtem a časovým plánem. Během programu má zaměstnavatel možnost připomínek a může jej kdykoliv ukončit. Program tvoří čtyři části. První etapu programu tvoří tzv. osobnostní assesment, na jehož začátku klient vyplní osobní dotazník. Pomocí toho dotazníku se zjistí osobnostní charakteristiky a schopnosti, což pomůže k sestavení programu. Dále se klientovi přidělí osobní poradce, který jej provází až do konce programu.

Druhou fází je podpůrně-doprovodná činnost, která má formu terapie. K setkání dochází 1 – 2x za 14 dní. Tato fáze má pomoci klientovi k psychickému uvolnění a rozvoji osobního potenciálu. Setkání mohou probíhat jak individuálně, tak ve skupinkách. Další fází je personální část, která podobně jako předchozí fáze probíhá jednou za 14 dní. Klient dochází na schůzky s osobním poradcem, během nichž rozvíjí svoji schopnost prezentace, připravuje se na pohovory a ke konci navštíví i konkrétní výběrová řízení.

Poslední fází je umístění klienta do nového zaměstnání. V této fázi ještě klient může procházet výběrovými řízeními, během nichž je mu osobní poradce nápomocen. Záleží především na samotném zaměstnanci, resp. klientovi, zda program dokončí. Dále hraje samozřejmě důležitou roli „chuť“ klienta vynaložit úsilí k úspěšnému ukončení.

[28] STÝBLO, J., *Outsourcing a outplacement*. 1.vyd. Praha, ASPI, 2005, ISBN 80-7357-094-7, s. 98.
[29] Dostupné z WWW: <http://www.job-asistent.cz/cs/110-dlouhodoby-outplacement.aspx?sid=18&lid=112>

Pokud klient nezíská pracovní uplatnění, spolupráce s agenturou nekončí. Je veden i nadále v databázi uchazečů o zaměstnání a spolupráce s agenturou v podstatě pokračuje.

Personální agentury poskytující služby outplacementu spolupracují s mnoha společnostmi a zároveň tak pomáhají nalézt nové zaměstnance z řad ostatních klientů.

3.5.2 Outplacement v ČR

V České Republice byli lidé zvyklí na dlouhodobé zaměstnání. To, že je člověk zaměstnaný u jedné firmy přes dvacet let a je za to i oceňován, byla pro řadu lidí běžná věc. Doba se ale změnila a takoví lidé mají po propuštění největší problémy zvyknout si na tak radikální změnu.

Služeb outplacementu se u nás začalo využívat v devadesátých letech.[30] Od té doby počet společností stoupá jen pozvolna. Obvykle jej využívají větší firmy se zahraniční účastí, ale také firmy, které se snaží o vytvoření takové firemní kultury, která se promítne i do kvality poskytovaných služeb a tím i do spokojenosti zákazníků. Ve většině případů ale firmy poskytují pouze to, co jim ukládá zákon.

Podle průzkumu společnosti Deloitte & Touche, asi 60% zúčastněných společností využívá nějakou formu péče o propuštěné pracovníky. Většinou je to:

- Pomoc při hledání nového zaměstnání, kterou využívá 36% firem
- Finanční podpora ve formě odstupného nad rámec stanovených požadavků a poskytnutí rekvalifikačních programů využívá zhruba 9% firem
- Odborné konzultace využívá 9% firem
- Kombinaci různých služeb využívá 46% firem

Ovšem většina firem outplacementové programy uplatní pouze v 1/3 případů, bývalí zaměstnanci jsou tedy odkázáni sami na sebe. Náklady na outplacementový program většinou nepřesahují 12% personálních nákladů. [31]

Některé firmy u nás sice odcházejícím zaměstnancům poskytují vyšší odstupné než ukládá zákon, stále ale nechápou, proč by měly vynakládat finanční prostředky pro zaměstnance, které propouštějí. Agentur, které poskytují služby outplacementu, je na

[30] LANGOVÁ, D. Firmy pomáhají po výpovědi. *Mladá fronta DNES*, 2009, roč. 20, č. 24, s. 1
[31] HEGER, M., NOVÁKOVÁ, M. Outplacement v ČR. *HR forum*. 2003, roč. 4 , č. 11, s. 5-6.

českém trhu dostatek. Tyto agentury mají také aktuální informace z úřadů práce a z pracovního trhu, navíc by měly poskytnout reference od svých předchozích klientů. Jako příklad takových agentur je možné uvést společnost HILL international, personální a pracovní agenturu Axial, společnost MITA THOR international nebo společnost LMC s.r.o. Služeb poslední zmiňované společnosti využilo například Letiště Praha, když v roce 2008 procházelo privatizací a propustilo asi 150 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

V první fázi zřídila agentura webové stránky, které obsahovaly obecné informace o důvodech propouštění, struktuře a kvalifikaci propouštěných lidí a také harmonogram propouštění. Dále pro komunikaci sloužila online diskuze, díky které mohli zaměstnanci pokládat otázky, týkající se projektu, kompetentním osobám. Vzhledem k tomu, že společnost LMC s.r.o. navíc provozuje největší pracovní portály v ČR jobs.cz a prace.cz, bylo nalezení nové pracovní pozice pro klienty o to snazší.

Například v době snižování počtu zaměstnanců Českých Drah byl realizován průzkum, z jehož výsledků bylo patrné, že outplacement byl pro odcházející zaměstnance třetí nejvýznamnější pomoc. Před outplacementem stála finanční kompenzace a zachování některých zaměstnaneckých výhod.[32]

[32] Dostupné z WWW: <http://www.lmc.eu/fileadmin/user_files/LMCeu/HR/Outplacement_-_Rozchod_na_urovni.pdf>

4 Praktická část

V této části práce zanalyzuji proces uvolňování ve firmě AŽD Praha s.r.o. Nejprve firmu představím obecně, poté se budu věnovat personální politice a procesu uvolňování zaměstnanců. V poslední části zhodnotím uvedené poznatky a navrhnu optimalizaci procesu uvolňování ve firmě.

4.1 O firmě AŽD Praha s.r.o.

AŽD Praha s.r.o. je jednou z největších českých firem, zabývající se výrobou a dodáním zabezpečovací, telekomunikační, informační a automatizační techniky. Specializuje se především na kolejovou a silniční dopravu. Skládá se z jedenácti organizačních jednotek, které zajišťují chod a činnost firmy. Tyto jednotky sídlí v různých částech republiky, kdy ředitelství společnosti a Výrobní závod Praha jsou v Praze, montážní a výrobní závody jsou v Brně, Olomouci a Kolíně. AŽD má také dceřiné společnosti na Slovensku v Kazachstánu, Srbsku, Bulharsku a dokonce v USA.

Za vznik AŽD je považován rok 1954, kdy byly založeny tři firmy, a to:

- ČSD – Stavba a montáž sdělovacích a zabezpečovacích zařízení
- ČSD – Výroba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení
- ČSD – Ústřední zásobovací sklad

Tyto tři firmy byly spojeny v roce 1958 v jeden podnik s názvem Výroba a výstavba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení. O tři roky později se firma přejmenovala na AŽD (Automatizace železniční dopravy). Soukromou firmou je AŽD od roku 1993. Dnes má více než 1700 zaměstnanců.

4.1.2 Management a organizace firmy

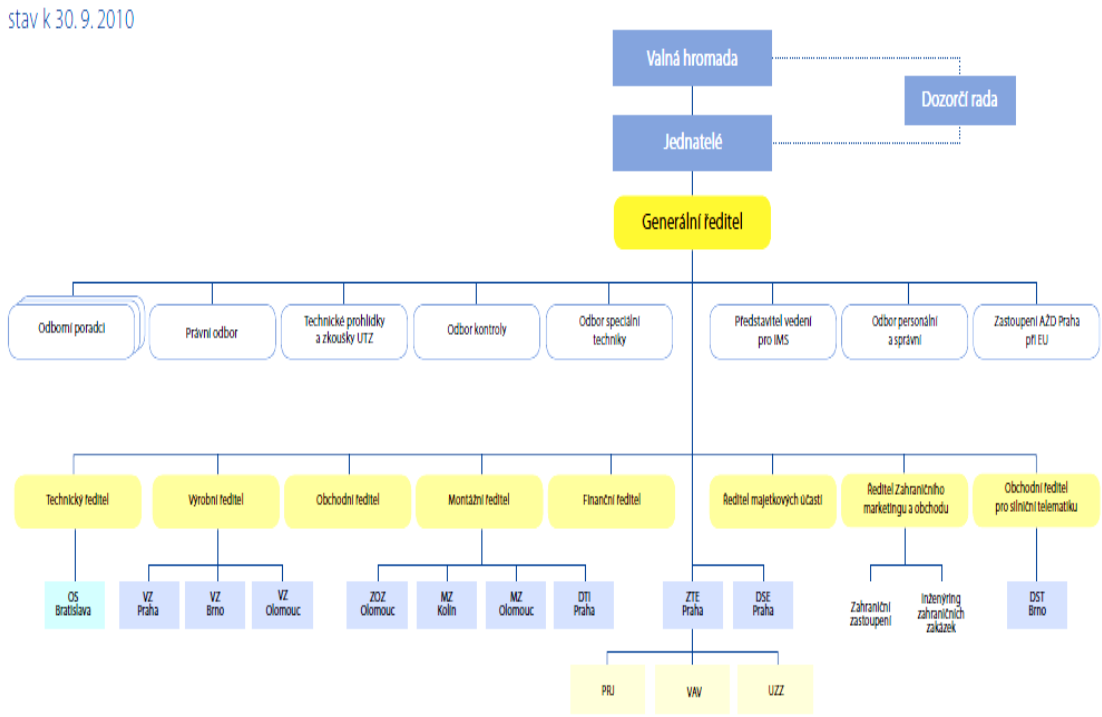
V čele společnosti je představenstvo, tvořené třemi jednateli, z nichž jedním je generální ředitel Ing. Zdeněk Chrdle. Představenstvo podléhá valné hromadě. Ta se pravidelně schází k projednání obchodních a provozních záležitostí firmy. Právní forma

AŽD Praha je ve smyslu znění Obchodního zákoníku společností s ručením omezeným. Jak jsem již zmínila, vlastní činnost firmy zajišťuje jedenáct organizačních jednotek:

- Ředitelství společnosti (RSP)
- Divize Automatizace silniční techniky Brno (DAST)
- Divize Servisu zabezpečovací a sdělovací techniky (DSE)
- Divize Teleinformatika (DTI)
- Montážní závod Kolín (MZK)
- Montážní závod Olomouc (MZO)
- Výrobní závod Brno (VZB)
- Výrobní závod Olomouc (VZO)
- Výrobní závod Praha (VZP)
- Zásobovací a odbytový závod Olomouc (ZOZ)
- Závod Technika (ZTE)

Hierarchie managementu je zobrazena v následujícím schématu:

Obrázek č. 1



Zdroj: Interní materiály firmy

4.1.3 Zásobovací a odbytový závod Olomouc

Vzhledem k tomu, že se ve své práci zaměřím nejen na celou firmu, ale i na ZOZ Olomouc, považuji za vhodné představit i tuto organizační jednotku.

Areál v Olomouci byl vytvořen v letech 1969–1972. Postupem času byl modernizován, dokud nezískal nynější podobu. Dnes je ZOZ Olomouc především logistickým centrem firmy AŽD, realizuje ale i dodávky pro dceřiné společnosti a externí partnery u nás i v zahraničí. Vozový park zahrnuje osm nákladních aut, dvě dodávky, autojeřáb, mimo jiné je zde k dispozici i vlečka, která vede až k rampám skladů v areálu. ZOZ dále disponuje dvěma halami o rozloze 8248 m^2 a venkovní plochou o velikosti 2 ha.

Realizuje se zde:

- nákup potřebných dodávek pro výrobní a montážní činnost a dále odbyt výrobků ostatním odběratelům
- skladování, kompletace dodávek, expedice, celní deklarace a další logistické činnosti

ZOZ Olomouc má v současnosti 137 zaměstnanců. V čele stojí ředitel, kterého do funkce jmenuje generální ředitel firmy.

Schéma managementu ZOZ Olomouc je k dispozici v příloze č. 2.

4.1.4 Ekonomická situace a výsledky hospodaření

Firma AŽD se může pochlubit velmi dobrými hodnotami v oblasti ekonomických výsledků, kterých v poslední době dosahovala. V této části práce představím ekonomickou situaci za období od roku 2006 do roku 2010. Detaily jsou poté uvedené v příloze č. 3.

2006-2007

Tento fiskální rok se dá považovat pro firmu AŽD za úspěšný. Finanční krize byla ještě daleko a nebyla nouze o zakázky. Jednou z těch zakázek, které se výrazně projevily na obratu společnosti, byla výstavba mýtného systému v ČR, na němž se AŽD podílela jako subdodavatel. Dále to byl mimo jiné i zvyšující se počet zakázek ze

zahraničí. Obchodní obrat činil 5,6 mld. Kč, což byla do té doby nejvyšší hodnota v historii. Stav zaměstnanců se zvýšil z 1647 na 1721.

2007 – 2008

V tomto roce byla firma AŽD přijata do skupiny nejvyspělejších světových firem sdružených v organizaci UNISIG[33], což jí otevřelo nové možnosti. Ekonomické výsledky byly stejně uspokojivé jako v předchozím období.

2008 – 2009

Hospodářská recese se v tomto roce již v ČR projevila a ani společnost AŽD se jejím následků nevyhnula (i když plně udeřila až v následujícím roce). Došlo k poklesu zakázek na domácím trhu, takže se společnost orientovala především na spolupráci se zahraničními klienty. Bylo ale nutné hledat úsporná opatření, jejichž součástí bylo mimo jiné i propouštění zaměstnanců.

Za úspěšné se pro společnost AŽD dají považovat zakázky získané v zahraničí, především v Bělorusku, a dále investice společnosti do rozvoje techniky, což je považováno jako podmínka k udržení na trhu. Jen pro představu, společnost do rozvoje techniky investovala v roce 2008-2009 zhruba 200 mil. Kč.

2009 – 2010

Během tohoto období došlo k utlumení činností mimo hlavní předmět podnikání, především ve stavebnictví. Vzhledem k tomu, že ministr dopravy rozhodl z důvodu úsporných opatření o zastavení většiny staveb na železnici, na kterých se měla podílet i společnost AŽD, musela se činnost firmy přeorientovat především na zahraniční klientelu.

I přes zahraniční zakázky došlo ale k poklesu obchodního obratu oproti předchozím obdobím. Ten v hospodářském roce 2009 – 2010 činil 4,34 mld. Kč, což je ve srovnání s předchozím rokem o 0,94 mld. Kč méně. Díky již zmíněným projektům v zahraničí se nejedná o příliš velký rozdíl, nicméně i tento se projevil na fungování firmy.

[33] UNISIG je organizace sdružující evropské výrobce řídících a zabezpečovacích systémů pro železnice

4.2 Personální politika

Vzhledem k tomu, že je firma AŽD velkou organizací, která zaměstnává více než 1700 lidí, mělo by vedení dbát na personální politiku a péči o zaměstnance. Cílem personální politiky je pro firmu rozvoj vysoce kvalifikovaného týmu zaměstnanců a především spokojenost zaměstnanců.

Personální politika je stanovená v Kolektivní smlouvě firmy[34].

4.2.1 Péče o zaměstnance

Pracovní doba je ve firmě AŽD stanovena na 37,5 hodin týdně a je rozvržena rovnoměrně do pěti pracovních dnů. V průběhu pracovní doby mají zaměstnanci právo na přestávku po 4,5 hodinách práce, kdy přestávka na oběd má stanovenou délku 30 minut. Pokud se týká nařízené práce přesčas, nesmí u pracovníka činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Pružná pracovní doba je dnes povolena pouze u závodu Technika u vývojových zaměstnanců a projektantů.

Zaměstnanci mají také právo na čerpání pěti týdnů dovolené v průběhu roku. V kolektivní smlouvě jsou také určené dny pro čerpání dovolené, které stanovil zaměstnavatel (většinou ve dnech kolem státních svátků).

Pracovní prostředí se ve firmě AŽD lepší každým rokem. Opravují se budovy, kanceláře se modernizují a celkově se pracovní prostředí mění k lepšímu, což mohu posoudit i z vlastní zkušenosti. Důkazem je i zákaz kouření na pracovišti, což v mnohých případech rozhodně pracovnímu prostředí prospělo.

Co se týká **bezpečnosti a ochrany zdraví** při práci, je po zaměstnavateli a zaměstnancích požadováno dodržování stanovených předpisů. Zaměstnancům jsou k dispozici ochranné a mycí prostředky, které jsou hrazeny z nákladů společnosti. Zaměstnancům je dále zajištěna preventivní zdravotní péče. V případě nedostatku pitné vody nebo extrémních teplot, jsou pro zaměstnance zajištěny nealkoholické nápoje. Každá organizační jednotka firmy má svého specialistu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Velký posun k lepšímu v této oblasti můžeme pozorovat na počtu pracovních úrazů, kdy v roce 2009 jich bylo pouze devět. Pro srovnání, například v roce 2005 jich

[34] Kolektivní smlouva společnosti AŽD Praha, s.r.o. pro rok 2011 (k dispozici v sídle firmy)

bylo o 14 více. Pomohla k tomu i jakási prevence ve formě Poučných listů, které informují zaměstnance o údajích týkajících se konkrétních úrazů, což slouží k poučení zaměstnanců.

Péče o pracovní vztahy je zajištěna v kolektivní smlouvě společnosti, která určuje jak vtahy mezi zaměstnavatelem, odborovou organizací a zaměstnanci, tak i vztahy přímo mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.

AŽD také poskytuje mnoho **zaměstnaneckých výhod a benefitů**, například je zaměstnancům umožněno zapůjčení drobné mechanizace na provedení drobných prací pro vlastní potřebu za dohodnutou cenu. Dále je možno zapůjčit automobil na jednorázové provedení osobní nebo nákladní dopravy pro soukromé účely za dohodnutou cenu. Dále je zřízen *Fond péče o zaměstnance*, který je tvořen ze zisku společnosti po zdanění. Je určený pro peněžní i nepeněžní příspěvky na kulturně vzdělávací činnost, rekreaci, léčebnou péči, sportovní činnost, apod. Pro hospodářský rok 2010/2011 činí příspěvek na zaměstnance 700 Kč.

Co se týká stravování, je zaměstnancům umožněno buď ve vlastních závodních jídelnách, provozovaných zaměstnavatelem, nebo v cizích jídelnách, popřípadě jsou zaměstnanci poskytnuty poukázky na stravování. Společnost také přispívá 12 Kč ze zisku po zdanění na jedno hlavní jídlo v průběhu pracovní směny.

Mezi další zaměstnanecké výhody patří například příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvky na zvýšení kvalifikace pro potřeby společnosti.

Pokud bych měla zhodnotit péči o zaměstnance ve firmě AŽD, resp. benefity, řekla bych, že jsou standardní a je jich dostatek. Vzhledem k ekonomické situaci je tato péče určitě zásadním nástrojem ke spokojenosti zaměstnanců. Pokud by se například vedení rozhodlo zrušit některé benefity, například příspěvky na stravování nebo příspěvek na důchodové připojištění, byla by to známka, že se firma dostala do závažných problémů. Ty by se mohly odrazit na atmosféře v podniku, i na firemní kultuře.

Jiná stránka je ale to, zda jsou spokojeni sami zaměstnanci. Tomuto tématu se okrajově věnuji i v kapitole 4.5., která je napsána na základě řízeného rozhovoru s několika zaměstnanci firmy.

4.2.2 Uvolňování v kolektivní smlouvě

Kolektivní smlouva společnosti AŽD je, jako každá jiná, uzavírána na základě kolektivních vyjednávání, a to mezi Koordinační radou předsedů základních organizací Odborového sdružení železničářů (ZO OSŽ) a zástupci vedením firmy AŽD. Aktuální kolektivní smlouva je účinná od 1. ledna 2011 a navzdory současné ekonomické situaci se oproti předchozí smlouvě změnila pouze v detailech. Například výše sociální fondu zůstala nezměněna a nedošlo ani k omezení zaměstnaneckých benefitů. Došlo ale k rozšíření důvodů k okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem (viz poslední dva body na následující straně).

V případě uvolňování musí zaměstnavatel postupovat dle zákoníku práce. V případě firmy AŽD jsou s uvolňovanými zaměstnanci seznámeni vedoucí zaměstnanci organizačních jednotek, aby se zvýšila možnost jejich uplatnění i v jiné činnosti.

K okamžitému zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem může, dle zákoníku práce, dojít mimo jiné, pokud dojde k porušení povinnosti zvlášť hrubým způsobem. Za takový způsob se u společnosti AŽD považuje zejména:

- prokázané neomluvené zameškání práce v délce dvou a více dní,
- prokázané krádeže a úmyslné poškozování majetku AŽD a spoluzaměstnanců,
- prokázané fyzické napadení a jiné činy úmyslně poškozující spoluzaměstnance v pracovní době a na pracovišti,
- porušení právního předpisu, technologického postupu, interního předpisu nebo organizační normy AŽD, neuposlechnutí pokynu vedoucího zaměstnance ke splnění důležité pracovní povinnosti, která může mít za následek vznik škody na majetku AŽD, ohrožení zdraví nebo života spoluzaměstnanců a jiných osob,
- porušení předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, které ohrožuje zdraví nebo život spoluzaměstnanců a jiných osob,
- výkon práce pod vlivem alkoholických nápojů či jiných návykových látek během pracovní doby na pracovištích AŽD i mimo tato pracoviště nebo vstup na pracoviště AŽD pod jejich vlivem v pracovní době nebo za účelem výkonu práce. Stejně se posuzuje nesplnění povinnosti zaměstnance podrobit se při nástupu do práce nebo v průběhu výkonu práce vyšetření, které provádí oprávnění zaměstnanci AŽD nebo příslušný orgán státní správy,

- prokázané vyzrazení know-how, obchodních, ekonomických nebo technických informací a skutečností strategického charakteru, poskytnutí takovýchto informací třetím osobám a jiné činnosti (včetně šíření poplašných zpráv a pomluv, porušení závazku mlčenlivosti v souvislosti s výkonem pracovní činnosti), které by mohly přivodit společnosti újmu nebo ji poškozovat z hlediska konkurenceschopnosti a perspektivy,
- prokázané využívání výpočetní techniky a programového vybavení pro účely, které nesouvisí s plněním pracovních povinností,
- prokázané jednání korupčního charakteru (přijímání darů, služeb nebo provizí).[35]

Co se týká odstupného v případě ukončení pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, z důvodů uvedených v zákoníku práce[36], a při hromadném propouštění, náleží zaměstnanci odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku. Pokud zaměstnanec v tomto případě ukončí pracovní poměr před započetím výpovědní lhůty dohodou, náleží mu u firmy AŽD odstupné ve výši pětinásobku průměrného měsíčního výdělku.

4.3 Proces uvolňování zaměstnanců ve firmě AŽD Praha s.r.o.

Propouštění zaměstnanců je vždy nepříjemná záležitost, které se vedení firmy snaží, pokud možno, zabránit. V případě firmy AŽD je spojeno s aktuální ekonomickou a v podstatě i s politickou situací. Jak jsem již v kapitole zabývající se ekonomickými výsledky zmínila, politika státu se ubírá směrem úspor na železničních stavbách, což mělo zásadní dopad na společnost AŽD.

Samotný proces uvolňování probíhá v souladu se zákony, kdy zaměstnance, kterých se propouštění týká, informuje firma s předstihem. Stejně tak informuje odbory AŽD Praha a úřad práce. U propouštěcího rozhovoru je přítomen pracovník personálního oddělení a nadřízený daného zaměstnance. I když z rozhovoru s personalistkou ZOZ Olomouc vyplynulo, že většinou se nadřízení snaží této

[35] Kolektivní smlouva společnosti AŽD Praha s.r.o.
[36] Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce v platném znění, §52 písm. a) až c)

povinnosti vyhnout a přenechat ji tak pouze personalistovi. To je ale určitě problém, který se vyskytuje u řady firem.

V ZOZ Olomouc se naposledy propouštělo větší množství zaměstnanců před patnácti lety. Od té doby byla situace stabilní a spíše se zaměstnanci přijímali než propouštěli. Většinou z firmy odcházeli pouze zaměstnanci, kteří dosáhli důchodového věku. To se ovšem změnilo s dopadem globální hospodářské recese na český trh, která se tímto způsobem podepsala na všech organizačních jednotkách firmy.

K radikálnímu propouštění došlo v roce 2009, kdy ZOZ Olomouc muselo opustit na dvanáct zaměstnanců. Této události předcházel personální a procesní audit, který si objednalo vedení firmy, a který proběhl ve všech organizačních jednotkách. Chystaly se úsporné kroky v personální oblasti a tento audit byl pomocným nástrojem k výběru pracovníků, kterých by se propouštění mělo týkat. V ZOZ Olomouc proběhlo šetření v létě v roce 2009. Týkalo se pracovníků z technicko – hospodářské oblasti, vyjma dělníků, náměstků a ředitele ZOZ. Cílem auditu bylo zjistit vytíženost pracovníků. Každý vyplnil seznam činností, kde uvedl jak často danou činnost provádí, dále například důležitost jednotlivých činností, atd. (viz příloha č. 4). Poté bylo nutné podstoupit rozhovor s auditory, kdy se rozebíraly jednotlivé položky seznamu. Na konci celého procesu se vyhodnotila vytíženost jednotlivých zaměstnanců a pokud zbývalo zaměstnanci víc jak 25% volného času během pracovní doby, stal se „kandidátem“ na propuštění. Konečné výsledky auditu byly předloženy ředitelce závodu a ta nakonec rozhodla kdo ze zaměstnanců z firmy odejde.

Po skončení auditu došlo v ZOZ k propuštění osmi zaměstnanců, jako reakci na výsledky, které šetření přineslo. Nepřihlíželo se k žádným kritériím, například k počtu odpracovaných let u firmy. Další čtyři lidé byli propuštění do konce roku 2009. Jako důvod k výpovědi byla uvedena nadbytečnost. Z těchto dvanácti lidí bylo deset z úseku zásobování a dva z ekonomického úseku. Dále opustilo ZOZ Olomouc pět pracovníků, kteří již dosáhli důchodového věku. Do té doby mohli tito zaměstnanci pracovat u firmy i po dosažení důchodové hranice. Firma propouštěla přednostně tyto zaměstnance, což bylo jedním z nástrojů, jak se vyhnout propuštění jejich kolegů.

Vedení firmy se snažilo uvolňování zabránit, ovšem nakonec bylo nuceno přistoupit i k tomuto kroku. Na základě výsledků, které přinesl audit v organizačních jednotkách, byli propuštěni zaměstnanci například i v Montážním závodě Kolín a v Montážním závodě Olomouc. Vzhledem ke krizové situaci, způsobené stálým nedostatkem zakázek, přistoupilo vedení firmy ke snižování počtu zaměstnanců i v roce

2010. I když se snížily investice do technického rozvoje a do oblasti režijních nákladů, propouštění se opět firma nevyhnula. Bylo rozhodnuto, že firmu opustí 33 zaměstnanců, především z generálního ředitelství, což ještě nebylo konečné číslo. Například v průběhu března a dubna 2011 ukončil činnost Výrobní závod Praha, který zaměstnával na 91 lidí.

V ZOZ Olomouc se stavy zaměstnanců v roce 2010 již nesnižovaly. Situace ovšem zůstává i nadále nejistá. Pouze čtyři zaměstnanci odešli do penze, mezi nimi i náměstek ředitele ZOZ a dokonce i pracovnice personálního oddělení. Nyní je tedy ZOZ Olomouc bez personalisty, jehož pracovní náplň byla převedena na tři zaměstnance, konkrétně na vedoucí mzdové účtárny, mzdovou účetní a na pracovníka právního oddělení.

Co se týká péče o propuštěné zaměstnance, není firma AŽD nijak pokroková. Zaměstnanec dostane odstupné a je poučen personálním pracovníkem. Toto poučení v sobě zahrnuje informace o úřadu práce, platbě pojistného, podpory v nezaměstnanosti a další informace potřebné k orientaci na trhu práce. Pomoc propuštěným se řeší především převedením na jinou pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že firma AŽD má několik organizačních jednotek, mohla například ze zrušeného Výrobního závodu v Praze převést na jinou pracovní pozici cca 40 zaměstnanců. Z toho 22 pracovníků by mělo zůstat v Praze na dislokovaném pracovišti a působit i nadále ve výrobní činnosti. Dalších asi 15 zaměstnanců by se mělo přesunout do jiných organizačních jednotek, například do ředitelství společnosti nebo do divize Teleinformatika. V případě Výrobního závodu Praha se podařilo některým zaměstnancům zajistit pracovní příležitosti ve společnosti SÉCHERON TCHEQUIE, která má podobný výrobní program jako společnost AŽD.

4.4 Jak se firma snaží zabránit dalšímu uvolňování

Podle slov generálního ředitele firmy Zdeňka Chrdle, bralo vedení firmy propouštění vždy jako poslední variantu řešení ekonomické krize.[37] Vzhledem ke stávající situaci bylo ale nutné zavést personální i organizační opatření směřující k úsporám. Jedním z takových opatření bylo například rozhodnutí, že v roce 2010

[37] Interní zpravodaj firmy

nedostanou zaměstnanci třinácté platy. Stalo se tak poprvé v historii firmy. Jako vysvětlení podal finanční ředitel firmy to, že v hospodářském období roku 2009/2010 nebylo dosaženo mimořádných výsledků. Toto rozhodnutí bylo pečlivě zváženo a prodiskutováno i s odbory v rámci kolektivního vyjednávání. Samozřejmě reakce zaměstnanců pozitivní nebyla, ale většina si uvědomovala, že tohle je jeden z důsledků ekonomické krize.

Jak jsem již také zmínila, snížily se i náklady do technického rozvoje, dále bylo rozhodnuto o zrušení větší části sponzorských aktivit firmy a plánované inzerce v odborném tisku. Převedení na jinou pracovní pozici je také způsob, kterým se firma snaží zabránit snížení stavu zaměstnanců. Dále se v případě logistiky uděluje práce přednostně řidičům, zaměstnancům firmy, a ne externím pracovníkům. Stejně se postupuje i v případě nutnosti uvolnit zaměstnance. Firma nejprve ukončí pracovní poměr s externisty a až poté se samotnými zaměstnanci firmy.

Ke konci roku 2010, vzhledem ke stálému nedostatku práce, začalo vedení ZOZ uvažovat o zavedení čtyřdenního pracovního týdne, přičemž jeden den v týdnu by zaměstnanci měli volno. Tento způsob se nazývá „částečná nezaměstnanost". Podle zákona se může uplatnit tehdy, kdy „zaměstnavatel nemůže přidělovat práci v rozsahu týdenní pracovní doby z důvodu dočasného omezení odbytu jeho výrobků nebo omezení poptávky po jím poskytovaných službách"[38]. Výhodou tohoto řešení je jistota, že zaměstnanec má stálé pracovní místo. Po dohodě s odborovou organizací na částečné nezaměstnanosti, musí zaměstnavatel vyplácet nejméně 60% průměrného výdělku. Firmě se tak sníží mzdové náklady a vyřeší tím nedostatek práce. Těchto 60% průměrné mzdy by zaměstnanci pobírali jeden den v týdnu, přičemž zbylé čtyři dny by docházeli do zaměstnání a byla by jim vyplácena plná výše mzdy.

Toto opatření již zavedl jak Výrobní závod v Olomouci, tak i Výrobní závod v Brně. Zda k němu přikročí i ZOZ Olomouc bude záležet na poptávce po službách. O zavedení částečné nezaměstnanosti rozhodují sami ředitelé organizačních jednotek firmy.

[38] Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce v platném znění, § 209

4.5 Případová studie – řízený rozhovor s pracovníky firmy

V souvislosti s uvolňováním zaměstnanců a vzhledem k situaci, ve které se firma AŽD nachází, jsem provedla případovou studii ve formě krátkého řízeného rozhovoru se zaměstnanci firmy. Rozhovory proběhly v prostorách ZOZ Olomouc dne 4. března 2011. Jednalo se o dva řadové zaměstnance (X, Y) a jejich nadřízeného (Z). Všichni tři dotazovaní jsou zaměstnaní u firmy více než 10 let. Cílem rozhovorů bylo zjistit postoj zaměstnanců k aktuální situaci podniku, jejich povědomí o propouštění a pomoci propuštěným zaměstnancům a v neposlední řadě také o motivaci zaměstnanců.

Rozhovor jsem zahájila otázkou, *zda je podle dotyčného komunikace mezi firmou a jejími zaměstnanci dostatečná*. Ještě před rozhovorem jsem věděla, že komunikace je ve firmě AŽD problém, kterého si je většina zaměstnanců vědoma. Vedení firmy je s tímto problémem určitě též seznámeno, ovšem řešení se ještě nalézt nepodařilo. Vzhledem k tomu, že komunikace se zaměstnanci je klíčová, mělo by se jí vedení firmy věnovat. Podle respondenta, kterého označím písmenem X, je komunikace absolutně nedostatečná. Informace například o ekonomické situaci nebo o stavu zakázek se zaměstnanci mohou dozvědět prostřednictvím firemního zpravodaje, který vychází jednou za dva měsíce. Tento způsob rozhodně není špatný, ovšem dostatečný není. Respondent Y vidí komunikaci ve firmě také jako nedostatečnou. Z interního zpravodaje se dozví pouze pozitivní informace nebo informace, které vedení pokládá za vhodné sdělit. Ovšem negativní věci se prý dozvídá z jiných zdrojů, tedy od svých kolegů. Podle nadřízeného s označením Z je komunikace dlouhodobým problémem. Především to, že zaměstnanci mezi sebou šíří informace, které jsou většinou zkreslené nebo nepravdivé, nepřispívá ke zlepšení situace. Šíření těchto zkreslených zpráv jsem byla svědkem, když jsem v létě 2009 působila v ZOZ Olomouc na brigádě**.** Bylo to období, kdy v ZOZ probíhal audit a zároveň byli propuštěni někteří zaměstnanci. Atmosféra v podniku byla značně napjatá a mezi zaměstnanci se o tom, kdo bude další na řadě, šířily fámy. Nikdo tak nevěděl na čem je a co může očekávat. Jedinou pozitivní věcí na této situaci bylo, že pracovní morálka se vyšplhala na maximum. Každý se snažil neupozornit na sebe zbytečnými chybami.

Další otázka se týkala zaměstnanosti v ZOZ Olomouc. Zajímalo mě, zda mají zaměstnanci informace o tom, *jestli se bude ještě propouštět nebo jestli se situace již uklidnila.* Všichni respondenti se shodli, že vedení bere propouštění jako poslední možnost. Podle respondenta X se situace nezklidnila a všude je znatelná nejistota. Jestli

se budou propouštět další zaměstnanci, neví. Respondent Y doufá, že se výhledově rozběhnou nové zakázky a tím se propouštění zabrání. Zatím podle něj propouštění nehrozí, vzhledem k opatřením, která vedení firmy zavedlo (zrušení třináctých platů, zkrácení pracovní doby). K respondentovi Z se zatím žádná informace o dalším uvolňování zaměstnanců nedostala. Vedení firmy prý sdělilo, že pokud se situace týkající se obchodu a zakázek nezlepší, bude nutno přikročit k úsporným opatřením, kterými se v neposlední řadě myslí i další uvolňování.

Dále mě zajímalo, *zda mají zaměstnanci informace o pomoci propuštěným zaměstnancům, kterou firma poskytuje*. Respondent X neví o žádné pomoci, kromě odstupného, které je stanovené v kolektivní smlouvě. Respondent Y kromě odstupného uvedl i případ Výrobního závodu Praha, kdy vedení vydalo pokyn nalézt uplatnění pro část propuštěných. To podle něj ale způsobí umělé vytváření pracovních míst. O jiné pomoci nemá respondent Y informace. Zaměstnanec Z měl stejnou odpověď na tuto otázku jako oba předchozí dotazovaní.

Vzhledem k tomu, že firma poskytuje propuštěným pouze odstupné a v některých případech převedení na jinou pracovní pozici, je povědomí zaměstnanců o pomoci propuštěným dostatečné, řekla bych. To, že se vedení snaží nalézt pro část propuštěných z VZP pracovní místo, ale není pravidlem při jednotlivých případech uvolňování zaměstnanců v AŽD. Určitě je zajímavá poznámka respondenta Y o umělém vytváření pracovních míst. Je jisté, že pokud je firma v krizi, nalézt volná místa pro vlastní zaměstnance je obtížnější. Proto si myslím, že by bylo lepší snažit se zajistit bývalým zaměstnancům místo v jiné firmě, která si může dovolit přijmout nové pracovníky. To je ale v době hospodářské krize celkem obtížný úkol, který ale na druhé straně firma dokázala splnit, když některým zaměstnancům zajistila místo u společnosti s podobným výrobním programem.

Na otázku *jak by si dotazovaný představoval ideální pomoc zaměstnavatele po propuštění* odpověděl každý jinak. Pro zaměstnance X by byla ideální pomoc v podobě pomoci hledání nového místa. Podle něj je dnes pro propuštěného obtížné najít nové pracovní místo, aniž by využil kontaktů od známého. Respondent Y oproti tomu v podstatě žádnou pomoc od zaměstnavatele neočekává. Pomoci najít nové pracovní místo má podle něj úřad práce. Zaměstnanci podle něj nejeví dostatečný zájem o kurzy, které jim podnik poskytuje (například kurz anglického jazyka). Pokud by kurzy využili, jejich kvalifikace by se o něco zvýšila a nemuseli by tak někteří spoléhat na pomoc zaměstnavatele. Myslím, že část pravdy na tomto tvrzení je, ale spoléhat se pouze na to,

že nám úřad práce najde pracovní uplatnění nevidím jako ideální. Dnes je přece jenom zaměstnanecká politika odlišná od minulých let a zaměstnanci by tak měli očekávat určitou péči. Péče o propuštěné zaměstnance by ostatně měla být jednou z priorit soudobé firmy a jejím výsledkem by mělo být zlepšení image. To jsem ale ve své práci již několikrát zmínila. Zaměstnanec Z by například uvítal příspěvek na rekvalifikační kurz nebo pomoc při hledání nového pracovního místa. Podle něj by každý propuštěný uvítal jakoukoliv pomoc. Myslí si ale, že většina zaměstnavatelů neposkytuje propuštěným žádné výhody, tedy kromě odstupného. Všichni tři dotazovaní zaměstnanci v souvislosti s tímto tématem nevěděli nic o outplacementových programech, nabízených například specializovanými agenturami.

Dále jsem se snažila zjistit *názor zaměstnanců na propouštění, zejména jestli se mu podle nich dalo zabránit nebo nikoli*. Podle zaměstnance X je propouštění v této době nezbytné. Zabránit se mu podle něj nedalo, myslí si ale, že úsporná opatření mohla proces uvolňování alespoň zmírnit. S tím souhlasí i zaměstnanec Y, podle kterého ekonomická krize zasáhla firmu AŽD později a pozvolna, vzhledem k tomu, že se ještě dokončovaly projekty a zakázky dohodnuté dlouho dopředu. Firma tak měla dostatek času připravit se na dopady krize. Bohužel toho nijak nevyužila a kromě zastavení růstu mezd prakticky žádná úsporná opatření nezavedla. Podle zaměstnance Y se dalo dělat víc, například se mohly lépe adresovat investice. Zaměstnanec Z se k této otázce vyjádřil podobně jako první dotazovaný, a to ve smyslu, že propouštění se zabránit nedalo. Jediným východiskem z této situace je podle něj získání nových zakázek a omezení výdajů. Co se ale týká omezení výdajů, to je podle něj pouze krátkodobé řešení situace. Nakonec by někteří stejně firmu museli opustit. Z odpovědí všech tří dotazovaných vyplývá, že propouštění bylo tedy nezbytné. Jejich postoje vůči nedostatku opatření proti propouštění jsou v podstatě také shodné. Pokud ale ve firmě vázne tok informací, je možné, že tyto názory nejsou příliš objektivní. To je podle mě další důvod, aby se firma snažila komunikaci se zaměstnanci zlepšit a opravdu jim poskytnout veškeré informace. Nejistota mezi zaměstnanci a šíření „poplašných“ zpráv nikomu neprospěje.

Co se týká zmíněných úsporných opatření, zaměstnanců se nejvíce dotklo zastavení růstu mezd, kdy například od roku 2009 se respondentovi X a Y nezvýšil mzdový tarif, jak tomu do té doby bylo každým rokem. Dále se za rok 2010 nevyplácely třinácté platy, což podle slov respondenta Y znamená citelné snížení životní úrovně, alespoň pro něj.

Poslední otázka nesouvisela přímo s uvolňováním, ale spíše s motivací zaměstnanců firmy. Zajímalo mě, *zda jsou dostatečně motivováni, respektive zda jsou spokojeni s benefity, které jim firma poskytuje*. Tuto otázku jsem položila z toho důvodu, protože mě zajímala celkově spokojenost zaměstnanců s péčí, kterou jim firma věnuje. Podle všech tří dotazovaných by mohla být motivace lepší. Například respondent X nevidí motivaci skoro žádnou. Vadí mu především to, že ať pracuje zaměstnanec poctivě, je pokaždé hodnocen stejným způsobem jako třeba tzv. „flákač". Podle něj by místo deseti průměrných zaměstnanců stačili tři nebo čtyři nadprůměrní, ovšem ti by museli být také dostatečně finančně motivovaní. Podle jeho názoru prosperuje jen ta firma, kde jsou spokojení zaměstnanci. Což ale prý není případ firmy AŽD. Myslím, že v tomhle případě by bylo obtížné zjistit, kdo je nadprůměrný a kdo průměrný. Určitě je to problémem více firem, především v případě většího počtu zaměstnanců. Jeho řešení ale určitě tak jednoduché nebude.

Podle zaměstnance Y AŽD Praha dostatečně nevyužívá svého potenciálu a těží z výhodného, částečně monopolního postavení na českém trhu. Tato pozice podle něj nenutí management k zefektivnění chodu firmy a péče o zaměstnance. Podle toho potom také vypadá produktivita práce a zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni. Jeden jeho kolega prý dokonce tvrdí, že prostředí firmy je demotivační a zaměstnanec Y s ním v podstatě souhlasí. Podle něj by se měl změnit především systém odměňování, který v nynější podobě funguje zhruba 20 let, což prý hovoří za vše. I podle zaměstnance Z nynější odměňovací systém neumožňuje větší motivaci pracovníků. Benefity, které firma svým zaměstnancům poskytuje jsou podle něj dostatečné a je s nimi tedy spokojen. Z názorů všech tří dotazovaných tedy vyplývá, že motivace je dalším nedostatkem, který by se firma měla snažit zlepšit. V době krize je to určitě obtížnější úkol, nicméně především v období, kdy se situace zaměstnanosti nemění k lepšímu, je motivace lidí důležitá. Je jasné, že pokud to ekonomická situace nedovoluje, nemůže firma přistoupit k finanční motivaci svých zaměstnanců. Nabízí se ale i možnosti nefinanční motivace. Motivace byla ale v této firmě problémem i před recesí.

Z odpovědí, kterých se mi dostalo jsou patrné nejen nedostatky firmy v péči o zaměstnance, ať už propouštěné nebo stávající, ale také v komunikaci a motivaci. Tyto tři věci se dají považovat v době krize z pohledu zaměstnanců za klíčové. Dotazovaní zaměstnanci na mě nepůsobili příliš spokojeně. Určitě jsou za pracovní příležitost, kterou jim firma poskytuje, vděční, uvítali by ale v určitých oblastech změnu.

4.6 Doporučení k optimalizaci procesu uvolňování

V této části práce vyjádřím svůj názor k dané problematice a navrhnu případná zlepšení procesu uvolňování a péče o propuštěné zaměstnance.

Co se týká uvolňování zaměstnanců, zdá se, že se vedení firmy zachovalo adekvátně k dané situaci. V odborné literatuře se, jako jedna z prvních rad jak bojovat proti krizi, uvádí snížení počtu zaměstnanců. Jistě, je potřeba snížit výdaje, ovšem vše je třeba pečlivě uvážit. Po překonání krize budou totiž tito již zkušení zaměstnanci chybět. Firma by měla myslet na svoji pověst, kterou může propouštění snadno poškodit.

Pokud se tedy propouštění nelze nevyhnout, což bylo podle mého i v případě firmy AŽD, je třeba co nejvíc minimalizovat počet zaměstnanců, kteří opustí firmu. Druhou důležitou věcí je péče o propuštěné zaměstnance, která by se podle mě mohla ve společnosti AŽD zlepšit. Vzhledem k přednímu postavení firmy na trhu, které si firma nejspíš hodlá udržet, je třeba se zabývat i touto problematikou.

V budoucnu by samozřejmě bylo nejlepší zcela se vyvarovat uvolňování, nicméně vyloučit se nedá, proto bych v takovém případě doporučovala postupovat dle navrhnutých rad.

Jak zabránit propouštění

Způsobům, kterými se firma snaží ušetřit prostředky, aby nedošlo na snižování stavu zaměstnanců, jsem se věnovala v jedné z předchozích kapitol. Myslím, že zmíněné prostředky jsou účinné, nicméně aby se tato úsporná opatření nedotkla mezd zaměstnanců, dalo by se ušetřit i v dalších oblastech. Především by se úspory měly týkat i menších výdajových položek, například omezit investice do modernizace vybavení firmy nebo pozastavit na čas školení zaměstnanců. Dále mě napadá odprodej majetku, například pozemků, které firma vlastní. Efektivním úsporným opatřením by pro firmu mohla být realizace konferencí, popřípadě některých porad přes internet. Například využít Second Life[39], který by tak posloužil i k prezentaci společnosti. Vzhledem k tomu, že organizační jednotky firmy sídlí v různých částech republiky, ušetřily by se finanční prostředky za dopravu a ušetřil by se i čas strávený cestováním. Využitím Second Life by navíc dala firma najevo, že je pokroková a snaží se jít s dobou. Kromě

[39] Second Life je virtuální svět, považovaný nejen za sociální síť, ale i za marketingový kanál. Velké společnosti, jako IBM, Telfónica O2 nebo Dell jej využívají ke komunikaci se zákazníky, k marketingovým a jiným aktivitám, které posilují image společnosti.

využití virtuálního prostředí se ale nabízí například videokonference, které by také ušetřily náklady na dopravu.

Aby se firma vyvarovala dalšího uvolňování, je možné přistoupit i k dalším krokům, které umožňuje zákon. Například je možné poskytnout zaměstnancům neplacené volno, kdy podnik nemá přechodně dostatek práce pro své zaměstnance a snaží se jít jinou cestou než snížením platů. Ovšem tohle řešení přichází v úvahu až jako mezi posledními, vzhledem k nevoli, kterou většinou mezi zaměstnanci vyvolává. Na druhou stranu je pouze dočasné a firma by k němu měla přistoupit v době, kdy předpokládá, že se stav zakázek poté zlepší. Zaměstnanci musí ale podle zákona se zavedením neplaceného volna souhlasit. Pokud tomu tak není, musí zaměstnavatel poskytnout náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Podobným řešením může být zavedení kratší pracovní doby, na kterém se ale musejí opět dohodnout obě strany. Zaměstnancům tak po zavedení náleží mzda, která odpovídá této kratší pracovní době. Třetí možností, kterou umožňuje zákoník práce, je tzv. konto pracovní doby. Je to způsob nerovnoměrného rozložení pracovní doby, při kterém dochází k částečnému odložení splatnosti mzdy. Během konta pracovní doby se zaměstnanci vyplácí stálá mzda, která ale nesmí být nižší než 80% průměrného výdělku. Tyto tři možnosti jsou spíše řešením pro zaměstnavatele, kterému pomohou snížit náklady na mzdy. Z pohledu zaměstnanců se jedná o krajní řešení.

Péče o propuštěné

Péče o propuštěné pracovníky je podle mě zcela nedostatečná, vzhledem k tradici a velikosti firmy. O tom, jak proces propouštění probíhá, mám informace pouze z jednotky ZOZ Olomouc. To, že pracovnice personálního oddělení odešla do penze a pozice personalisty se tak v podstatě zrušila, mi nepřipadá jako vhodný krok. Personalista je jedna z důležitých pracovních pozic, nemyslím si tedy, že rozdělení pracovních povinností mezi ostatní zaměstnance dokáže nahradit tuto důležitou funkci. Měl by ji vykonávat pouze jeden člověk, který by měl mít také náležitou kvalifikaci. Zvlášť v době krize, kdy je komunikace se zaměstnanci klíčová, by se neměla úloha personalisty podceňovat. Podle Koubka[40] by měl být moderní personalista schopen „promítat důsledky a souvislosti problémů podniku do oblasti řízení lidských zdrojů“ a dále by měl umět jednat s lidmi a stále se učit novým věcem. Navíc personalista by měl

[40] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 32.

být přítomen při procesu uvolňování a domnívám se, že by to neměl být člověk zaměstnaný u firmy teprve pár let. Propouštěnému pracovníkovi, který ve firmě strávil například 12 let, nemusí být nejpříjemnější, že ho z firmy vyprovází nezkušený kolega, který teprve před nedávnem ukončil vzdělání. Doporučila bych tedy do pozice personalisty dosadit člověka zkušeného v oboru, který zároveň budí u kolegů respekt.

Uvolňovaným zaměstnancům je tedy, jak jsem zmínila, poskytováno odstupné v podobě pětinásobku průměrného měsíčního výdělku, což je určitě štědrá pomoc. Myslím si ale, že by firma měla uvážit outplacementový program nebo nabízet propuštěným zaměstnancům alespoň možnost příspěvku na rekvalifikační kurz či na konzultaci odborného poradce. Jak vyplynulo z rozhovoru se zaměstnanci, uvítali by pomoc při hledání nového uplatnění na pracovním trhu, což by jim outplacementový program umožňoval. Pokud by si firma nechtěla nebo nemohla dovolit najmout specializovanou agenturu, mohl by se vytvořit tým zaměstnanců, který by se právě tomuto programu věnoval. Bylo by ale potřeba mít v takovém týmu nejen vyškolené pracovníky, ale určitě i psychologa. Vzhledem k tomu, že v západních zemích je péče o propuštěné zaměstnance takřka povinností, nebude určitě dlouho trvat a trend outplacementových programů na sebe nedá dlouho čekat. Navíc přínosů takového programu je nespočet a jedním z nich je právě i zmírnění nepříznivého dopadu na stávající zaměstnance.

Program by se mohl v krajním případě financovat z části odstupného, které firma zaměstnancům poskytuje. Zaměstnanci by tak zůstala ze zákona povinná část odstupného a ze zbylých peněžních prostředků by se financoval outplacementový program určený pro daného pracovníka. Samozřejmě zaměstnanci by měli mít možnost volby, zda chtějí celou částku odstupného nebo zda přijmou pomoc při hledání zaměstnání. Řekla bych ale, že většina zaměstnanců by přijala pomocnou ruku. Zvláště ti, kteří ve firmě pracují delší dobu a nemají tak zkušenosti s orientací na trhu práce.

Komunikace a motivace

Pokud jde o stávající zaměstnance, s těmi je potřeba komunikovat a motivovat je, především v době, kdy se firma nachází v nelehké situaci, jakou je pokles poptávky. Se zaměstnanci je potřeba mluvit, proto bych doporučovala, aby vedoucí jednotlivých úseků organizačních jednotek byli seznámeni s reálnou situací, ve které se firma v daném období nachází. Budou tak připraveni odpovědět na otázky svých podřízených a budou je moci přímo informovat. Firemní zpravodaje jsou sice přínosné, myslím si

ale, že jednak nejsou aktuální, vzhledem k tomu, že vycházejí jednou za dva měsíce, a zaměstnanci je navíc sami nepovažují za příliš otevřené vůči nim. Doporučila bych je tedy zaměřit více na zaměstnance a na otázky, které je zajímají. Pokud bude management firmy k zaměstnancům otevřený, budou se cítit důležití a jejich pracovní úsilí se navýší. Firma je tak přesvědčí, že jsou součástí fungujícího celku a zároveň se tak zamezí šíření poplašných zpráv typu „jedna paní povídala“.

Z rozhovoru se zaměstnanci také mimo jiné vyplynulo, že je potřeba zlepšit i jejich motivaci. I při nedostatku peněžních prostředků je potřeba motivovat, zvlášť v době, kdy je management nucen přistoupit k opatřením dotýkajících se platů zaměstnanců. Motivovat se dá v době recese například daňově zvýhodněnými benefity, především příspěvky na dovolenou, sport, zdraví nebo kulturu. Nejlepší by bylo provést průzkum a zjistit tak, o co jeví zaměstnanci největší zájem. Poté by se vytvořil tzv. cafeteria systém, ze kterého by si zaměstnanci mohli sami zvolit služby, které jim vyhovují. Byla by vytvořena finanční hranice, která by byla částečně pro všechny pracovníky stejná a částečně by závisela na pracovním výkonu.

Samozřejmě odměňovací systém by se nejspíš měl v budoucnu také změnit, aby přispěl k větší motivaci zaměstnanců. To ovšem přichází v úvahu až po odeznění následků recese. Každopádně by se firma měla i v tomhle ohledu přizpůsobit moderním trendům.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo nejprve popsat proces uvolňování zaměstnanců ve firmě AŽD Praha s.r.o. a poté navrhnout doporučení k jeho optimalizaci. Dále jsem se zabývala nedostatky v oblasti péče o propuštěné zaměstnance a dále motivací a komunikací se zaměstnanci, kterým by se v krizovém období a v době propouštění měla věnovat zvláštní pozornost.

V teoretické části jsem se nejprve zabývala nezaměstnaností v ČR, kdy jsem se okrajově věnovala i světové hospodářské krizi, jakožto příčině poklesu zaměstnanosti od roku 2009. Ze získaných informací je patrné, že situace se začíná pozvolna zlepšovat, v některých podnicích je ale uvolňování stále aktuální záležitostí.

V praktické části jsem přistoupila k rozboru procesu uvolňování ve firmě AŽD Praha s.r.o. V letech 2009 a 2010 se recese projevila u firmy nedostatkem zakázek, což vyústilo v propouštění zaměstnanců. Díky zkoumání firemních dokumentů a rozhovorům se zaměstnanci jsem došla ke zjištění, že propouštění se zabránit nedalo, firma ale mohla některá úsporná opatření přijmout dříve a ve větší míře. Své doporučení k optimalizaci procesu uvolňování jsem rozdělila do třech částí, kdy první obsahovala návrhy, jak by se firma mohla vyvarovat dalšího propouštění. Jedním z návrhů bylo například snížení nákladů omezením investic do modernizace vybavení firmy, dále by mohla firma pozastavit školení zaměstnanců nebo využít internet k pořádání porad, například prostřednictvím virtuálního světa Second Life, apod.

Další doporučení se týkala péče o propuštěné zaměstnance, která by se podle mě měla zlepšit a to zejména na pomoc ve formě ouptlacementu. Outplacementový program by se mohl financovat z části odstupného, které firma propuštěným vyplácí nad rámec určený zákonem. Firmě bych také mimo jiné doporučovala, aby každá organizační jednotka měla pracovníka, vyškoleného k jednání se zaměstnanci, zejména těmi uvolněnými.

Poslední návrhy ke zlepšení se týkaly komunikace a motivace. Dospěla jsem ke zjištění, že jak komunikace, tak i motivace jsou ve firmě nedostatečné, a proto jsem navrhla zlepšení, spočívající především ve větší informovanosti vedoucích pracovníků, kteří tak budou moci předávat informace svým podřízeným. Dále jsem doporučila, aby se firemní zpravodaje více soustředily na témata, která zaměstnance zajímají. Co se týká větší motivace, navrhla jsem větší volnost ve výběru benefitů využitím cafeteria

systému. Každý zaměstnanec by si tak mohl vybrat výhody, které mu osobně vyhovují nejvíc.

Domnívám se, že jsem stanovené cíle splnila. Analyzovala jsem proces uvolňování, navrhla jsem změny, které by mohly vést k jeho zlepšení a ke zlepšení péče o uvolněné zaměstnance. Myslím, že přínosný je zejména rozhovor se zaměstnanci firmy, ze kterého jsou patrné nedostatky, dotýkající se přímo zaměstnanců. Firma by mohla některá z mých doporučení využít jako inspiraci k nezbytným změnám.

Summary/Zusammenfassung/Résumé

The aim of my bachelor thesis is to describe the laying off process in connection with recession and also to suggest a solution that would lead to optimization of such a process in AŽD Praha s.r.o. I also concentrate on the care the company offers to the staff released.

The thesis is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part I deal with the unemployment in the Czech Republic. Firstly I mention the basic types of unemployment, then I cover with causes and consequences it has. Moreover I deal with principles of laying off, primarily from the legal point of view and then from ethical point of view, such as the way the talk to the future redundant employee should be held. Other important topics are the reasons for redundancy and also outplacement, which is presented to be the best way how to help the staff released.

In the practical part I shortly present the company AŽD Praha s.r.o. and its personnel policy. On the basis of company documents, I describe the way employees are being made redundant. I aim both at the whole company and on its organization unit ZOZ Olomouc. Part of my thesis is apart from other things a guided interview with three employees. I was interested mainly in their awareness of the laying off process and help offered to their redundant colleagues. On the other hand, some of the questions dealt with communication and motivation, which are, especially during recession, very important parts of the personnel policy, I would say. Finally I suggest some tips how to optimize the whole process.

I think that especially the guided interview is beneficial, as for the imperfections it reveals from the employee's point of view. The company could use some of my suggestions as inspiration to necessary changes.

Seznam pramenů a literatury

1) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky.* 1. vyd. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
2) BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: SLON, 2003. ISBN 80-86429-16-4.
3) BUCHTOVÁ, B., kol. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-9006-8.
4) KISLINGEROVÁ, E., *Podnik v časech krize.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
5) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
6) MAREŠ, P., SIROVÁTKA, T. *Trh práce, nezaměstnanost, sociální politika.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2003. ISBN 80-210-3048-8.
7) SAMUELSON, P., NORDHAUS, W. *Ekonomie*. Praha: Svoboda, 1991. ISBN 80-205-0192-4.
8) STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-094-7.
9) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Elektronické zdroje

10) BENEŠ, Roman. Vývoj nezaměstnanosti [online]. *E-polis.cz*, 14. říjen 2003. [cit. 20.1. 2011].

    Dostupné z WWW: <http://www.e-polis.cz/nezarazene-clanky/28-vyvoj-nezamestnanosti.html>

11) KUPEC, O., Jak podniky reagují na rizika a šance globální hospodářské krize [online].*Ekonomika a management.* 7. prosince 2009. [cit. 20.2. 2011].

    Staženo z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-jak-podniky-reaguji-na-rizika-a-sance-globalni-hospodarske-krize.html>

12) ŠPAČKOVÁ, I. Nezaměstnanost se přiblížila 10%, o jedno místo bojuje rekordních 18 lidí [online]. *iDNES.cz*. 8.2. 2010 [cit. 25.1. 2011]. Dostupné z:

<http://ekonomika.idnes.cz/nezamestnanost-se-priblizila-10-o-jedno-misto-bojuje-rekordnich-18-lidi-12w-/ekonomika.aspx?c=A100208_083840_ekonomika_spi>

13) ŠRÁMKOVÁ, M. Trh práce zřejmě znovu posílí až v roce 2012. *Deník.cz*. 11.1. 2011 [cit. 27.1. 2011]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/trh-prace-zrejme-znovu-posili-az-v-roce-20110110.html>

14) WEIGL, J. Ekonomická krize a Česká republika [online]. *Aktuálně.cz,* 12. ledna 2009. [cit. 13.2.2011]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/clanek.phtml?id=626888>

15) <http://www.job-asistent.cz/cs/110-dlouhodoby-outplacement.aspx?sid=18&lid=112>

16) <http://www.lmc.eu/fileadmin/user_files/LMCeu/HR/Outplacement_-_Rozchod_na_urovni.pdf>

17) <http://www.lmc.eu/fileadmin/user_files/LMCeu/HR/Pripadova_studie_-_Letiste_Praha__a._s..pdf>

18) <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/tomsik_20100612_dod.pdf>

19) <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>

20) <www.azd.cz>

21) <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/0F0052AE5A/$File/11561013.pdf>

Časopisové články

22) HÁŠA, S. Kolik stojí outplacement? *Moderní řízení*. 2003, roč. 38, č. 12, s. 33-34. ISSN 0026-8720.

23) HEGER, M., NOVÁKOVÁ, M. Outplacement v ČR. *HR forum*. 2003, roč. 4, č. 11, s. 5-6. ISSN 1212-690X.

24) LANGOVÁ, D. Firmy pomáhají po výpovědi. *Mladá fronta DNES*, 2009, roč. 20, č. 24, s. 1. ISSN 1210-1168.

25) LEGNEROVÁ, K. Krize a trh práce: tři postřehy. *HR Forum*, 2010, roč. 11, č. 5, s. 5. ISSN 1212-690X.

26) MIZEROVÁ, E. Outplacement. *Moderní Řízení*, 2009, roč. 44, č. 3, s. 43. ISSN 0026-8720.

27) STÝBLO, J. Financování a postup realizace outplacementového plánu. *Práce a mzda*, 2005, roč. 53 , č. 9, s. 31-38. ISSN 0032-6208.
28) VAVREČKOVÁ, J. Vývoj zaměstnanosti a trhu práce ČR v období ekonomické transformace. *Personál*, 2003, roč. 9, č. 4 , s. 4-6. ISSN 1213-8878.
29) Pět pravidel pro méně bolestivé propouštění. *Moderní řízení*. 2001, roč. 36,č. 7, s. 49. ISSN 0026-8720.

Podnikové dokumenty

30) Interní zpravodaj firmy AŽD Praha, s. r. o., *AŽD info*
31) Kolektivní smlouva společnosti AŽD Praha s.r.o. pro rok 2011

Seznam zkratek

AŽD	Automatizace železniční dopravy
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká Republika
ČSD	Československé dráhy
FED	Federální rezervní systém
DAST	Divize Automatizace silniční techniky
DSE	Divize Servisu zabezpečovací a sdělovací techniky
DTI	Divize Teleinformatika
LIFO	Last In, First Out
MZK	Montážní závod Kolín
MZO	Montážní závod Olomouc
RSP	Ředitelství společnosti
VZB	Výrobní závod Brno
VZO	Výrobní závod Olomouc
VZP	Výrobní závod Praha
ZOZ	Zásobovací a odbytový závod Olomouc
ZTE	Závod technika

Seznam obrázků a grafů

Graf č. 1: HDP a zaměstnanost 14

Obrázek č. 1: Schéma managementu firmy 30

Seznam příloh

Příloha č. 1: Předmět podnikání firmy AŽD Praha, s.r.o. 57

Příloha č. 2: Schéma managementu ZOZ Olomouc 58

Příloha č. 3: Ekonomická situace a výsledky hospodaření 59

Příloha č. 4: Seznam činností - vzor 60

Přílohy

Příloha č. 1

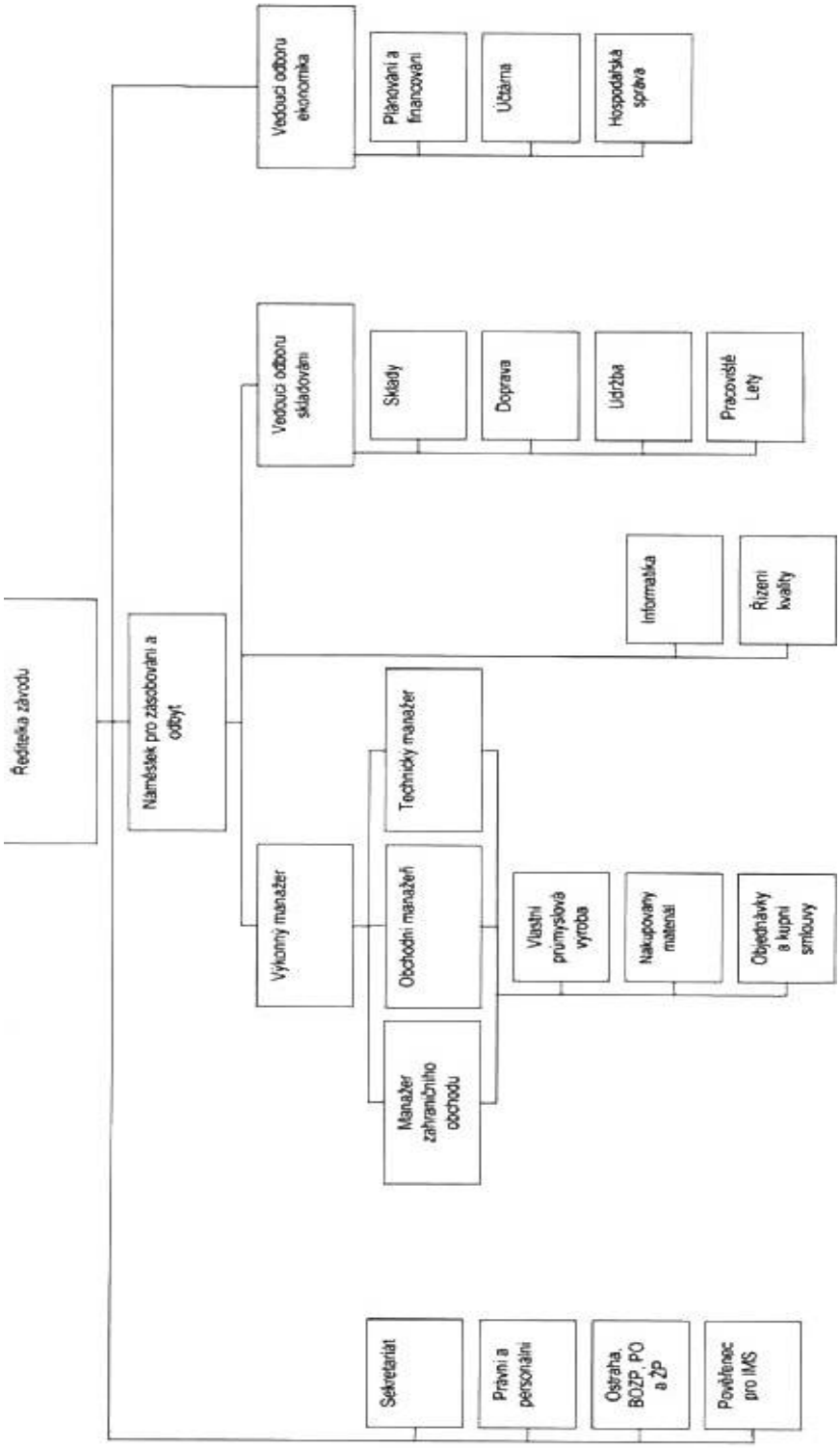
Předmět podnikání firmy AŽD Praha, s. r. o.

Společnost AŽD se zabývá mimo jiné také výzkumem, projektováním, rekonstrukcí a servisem zařízení a systémů v oblastech železniční dopravy, provozu metra a závodové dopravy, oblasti telekomunikačních, informačních a radiových systémů, telepatických aplikací, silničních, signalizačních a parkovištních systémů, telefonních a rozhlasových systémů pro řízení železniční dopravy a pro informování cestujících. Mezi klienty, kteří s firmou AŽD spolupracují nejvíce, patří například České dráhy, a.s., Dopravní podnik Praha, a.s., Skanska, a další významné společnosti. AŽD se daří rozvíjet aktivity nejen na domácím, ale i na zahraničním trhu, například v Malajsii, Finsku, Bulharsku, Litvě, Řecku a dále v již zmíněných zemích. Má na svém kontě takové projekty, jako je zavedení systému automatického vedení metra na trase „A“ pražského metra, instalace silničního signalizačního zařízení pro řízení křižovatek po celé ČR nebo modernizace a rekonstrukce jednotlivých železničních tratí a přejezdů.

Dalšími aktivitami jsou logistické služby, projekční, školící a poradenská činnost.

Příloha č. 2

Schéma managementu ZOZ Olomouc



Zdroj: interní materiály firmy

Příloha č. 3

Ekonomická situace a výsledky hospodaření

2007 - 2008

Ekonomické výsledky v roce 2007 – 2008 byly stejně uspokojivé jako v předchozím období, viz tabulka hlavních finančních ukazatelů:

Ukazatel/období	2006/2007	2007/2008
Obchodní obrat v tis. Kč	5 615 059	5 622 130
Zisk po zdanění	327 671	304 656
Zisk z obratu v %	5,83	5,41
Přidaná hodnota	1 273 103	1 296 396
Bankovní úvěry	1 113 581	1 598 526
Průměrný přep. zaměst.	1721	1835

Zdroj: Interní materiály firmy

Co se týká ZOZ Olomouc, byl tento hospodářský rok významný z hlediska množství expedovaného zboží ze skladů. Jednalo se o zboží za celkem 3,3 mld Kč. Objem těchto výrobků byl nejvyšší za celou existenci závodu.

2008 – 2009

V rámci úsporných opatření omezila společnost AŽD projekt „Živá nádraží“[41], kdy pokračovala v činnosti rozvoje železniční stanice Havlíčkův Brod, ukončila ale projekt v Kolíně. Společnost utlumila i další, především stavební činnosti.

Z pohledu ZOZ Olomouc se tento hospodářský rok příliš nelišil v objemu zboží, které prošlo sklady. Dohromady se jednalo o zboží za 3,04 mld. Kč. Hospodářská recese se zde projevila především ke konci hospodářského roku.

2009 – 2010

Společnost se podílela na stavbách v Bělorusku, Srbsku, Černé Hoře, Řecku a dalších zemích. V ČR se prováděly se pouze nutné opravy nebo běžná údržba.

I v tomto roce bylo jedním z cílů udržet rozvoj techniky a současně tak udržet krok s konkurencí. Finanční prostředky vynaložené do oblasti rozvoje techniky ale nebyly ve srovnání s předchozím rokem již tak vysoké. Realizovaly se stavby v zahraničí, jejichž expedici zajišťoval ZOZ Olomouc.

[41] Projekt „Živá nádraží“ slouží k zajištění větší atraktivity klíčových nádraží v ČR, jehož cílem je přilákat více cestujících pro železniční dopravu a dále komerční využití prostorů nádražních budov.

Příloha č. 4

Seznam činností - vzor

Seznam činností

Příjmení jméno: **Novák Jan**
Pracovní zařazení: **Technolog**
Oddělení: **TPV**
Telefon :

Datum zpracování: **10.1.2006**

	Popis činnosti	Priorita	Podklady od	Předává se kam	Jednotka výstupu (měrná jednotka)	Čas na jednotku (min)	Počet jednotek za týden
1	Zpracování mzdové uzávěrky	1	databáze	účtárna	sestavy	700,0	0,24
2	Výběr zaměstnanců	1	ved.útvarů	ved.útvarů	vyžypovaný zaměstnanec	90,0	2,00
3	Výběr vzorků	1	montáž STP	montáž STP	vzorek	10,0	3,00
4	Zpracování ročního plánu	1	ved.středisek	controlling	roční plán	1500,0	0,02
5	Kontrola kroutících momentů	1	technologie	obsluha	zápis	10,0	10,00
6	Výkresová dokumentace - sestavy	1	marketing	Tpv	sestavy	910,0	0,06
7	Vyřizování intervencí - jednoduchých	1	ekonomický úsek	ÚMP	e-mail	7,0	20,00
8	Vyřizování intervencí - komplikovaných	1	ekonomický úsek	ÚMP	e-mail	60,0	3,00
9	Interní kalibrace měřidel	2	databáze	uživatelům	kalibrované měřidlo	20,0	10,00
10	Plánování odběrových diagramů energie	2	výroba	energetik MÚ	odběrový diagram	60,0	0,24
11	Vypracování technologického postupu	2	konstrukční dokumenta	výroba	postup	200,0	2,00
12	Vystavování režijních faktur	3	referent	referent,účtárna,archiv	faktura	10,0	25,00
13	Opravy nízkozdvižných vozíků	3	technická dokumentace	mistr	opravené zařízení	90,0	2,00
14	Ekonomické hodnocení jakosti	4	databáze,mistři	ORJ	formulář	150,0	0,08
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21	Porady	3	nadřízený	podřízený	zápis z porady	30,0	1,00
22	Služební cesty	2	nadřízený	nadřízený, personální o	kniha jízd	1440	0,08
23	Vyřizování e-mailů a telefonů	3	různé	různé	tel. Email	30,0	5,00
24	Školení	3	nadřízený	nadřízený, personální o	zápis o školení	960,0	0,04
25	Dovolená (Vednoucí)					11250,0	0,02
26	Nemocnost (Vednoucí)					10000,0	0,02

Vysvětlivky:

Priorita (1 - 5, J nebo P)
Ohodnoťte ve stupnici 1 - 5 (1 - nejdůležitější .....5 - nejméně důležitá) nebo zapište písmeno J v případě, že si myslíte, že tato činnost
by měla být vykonávána na jiném oddělení, P v případě, že se jedná o činnost, která dnes není na Vašem oddělení vykonávána a myslíte si, že je potřebné ji provádět.

Počet jednotek za týden: (rok = 50 týdnů)

1xtýdně = 1
1xměsíčně = 0,24
1xQ = 0,08
1xročně = 0,02

Příklad : 5 krát za měsíc = 5 x 0,24 = 1,2 za týden