

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky  
Obor Andragogika v profilaci na personální management

**PÉČE O ODCHÁZEJÍCÍ/PROPOUŠTĚNÉ ZAMĚSTNANCE –  
POROVNÁNÍ TEORIE A PRAXE**

**CARE ABOUT LEAVING/REDUNDANT EMPLOYEES –  
THEORY VS. REALITY**

Bakalářská diplomová práce

Mgr. Simona Brunovská

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

2010

## **Prohlášení**

Tímto prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškeré zdroje a literaturu, kterou jsem použila.

V Bratislavě, 22.3.2010

.....

## **ANOTACE**

Bakalářská práce „Péče o odcházející/propouštěné zaměstnance – porovnání teorie a praxe“ se věnuje zkoumání procesu hromadného propouštění pracovníků ve slovenské společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. Práce podává teoretický výklad procesu propouštění zaměstnanců, definuje všechny možné formy propouštění pracovníků a personální aktivity s touto činností spojené. Charakterizuje sociální, ekonomické a psychologické souvislosti při uvolňování pracovníků z organizace. Práce dále popisuje proces propouštění ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s, podrobně analyzuje veškeré dílčí personální procesy v rámci hromadného propouštění, její sociální aktivity a program připravený speciálně pro propouštěné zaměstnance. Práce dále poskytuje porovnání praktických zkušeností s teoretickou základnou procesu uvolňování pracovníků.

## OBSAH

<b>1. Úvod</b> .....	5
<b>2. Teoretické východisko k procesu propouštění zaměstnanců</b> .....	7
2.1 Základní personální procesy podniku.....	7
2.2 Uvolňování pracovníků.....	9
2.2.1 Dobrovolné odchody pracovníků .....	12
2.2.2 Penzionování pracovníků .....	13
2.2.3 Propouštění pracovníků .....	14
2.3 Metody výběru propouštěných zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti ...	17
2.4 Postup při redukcí počtu zaměstnanců .....	17
2.5 Outplacement .....	21
2.5.1 Co je outplacement .....	21
2.5.2 Formy outplacementu .....	22
2.5.3 Náklady versus přínosy outplacementu .....	24
<b>3. Analýza procesu propouštění zaměstnanců a péče o ně ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s.</b> .....	25
3.1 Základní informace o společnosti .....	25
3.2 Důvody restrukturalizace společnosti .....	27
3.3 Forma komunikace .....	27
3.4 Charakteristika Sociálního plánu společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. ....	29
3.4.1 Strategie a cíle Sociálního plánu .....	29
3.4.2 Komponenty Sociálního plánu .....	30
3.4.3 Režim zabezpečení Sociálního plánu .....	39
3.5 Realizace Sociálního plánu a propouštění pracovníků .....	41
3.6 Právní aspekty hromadného propouštění ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. ....	44
<b>4. Závěr</b> .....	48
<b>Použitá literatura</b> .....	53
<b>Seznam zkratk</b> .....	54
<b>Přílohy</b> .....	55

## 1. Úvod

V současné době se pohybujeme, pracujeme a žijeme v turbulentní ekonomické éře. Ekonomické situace na domácích a zahraničních trzích či dynamika v řízení firem s sebou na každodenní bázi přinášejí nové skutečnosti, kterým musí čím dál tím častěji čelit nejen vedoucí pracovníci podniků. Nejčastějšími novými skutečnostmi jsou především snahy o zvyšování rentability, efektivnosti výkonu firmy a s tím souvisejících pracovních výkonů zaměstnanců, snahy o snižování nákladů na provoz a chod firmy nebo snahy o zeštíhlení organizační struktury a zaměření se na jádro ekonomické činnosti podniku. Tyto restrukturalizační tendence s sebou přinášejí i tlak na snižování počtu zaměstnanců.

Právě restrukturalizace nebo snížení stavu zaměstnanců jsou pojmy, nad kterými se musí dnešní manažeři zamýšlet stále častěji. Jde o procesy, ke kterým dnes dochází nejen ve velkých koncernech ale i v malých a středních podnicích. Zprávy o propouštění pracovníků probíhají tiskem téměř na každodenní bázi. Restrukturalizace a hrozba propouštění je běžným jevem také v mnohých slovenských podnicích. Protože se jedná o téma dlouhodobě aktuální, rozhodla jsem se, že se mu budu věnovat ve své bakalářské diplomové práci. Předmětem mého zkoumání je proces hromadného propouštění ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s., její sociální aktivity a program připravený pro propouštěné zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je popsat možné aktivity a činnosti spojené s propouštěním a uvolňováním zaměstnanců z pracovního poměru a s péčí o ně. Následně na základě dostupných teoretických poznatků se zaměřím na podchycení jejich právního a sociálního kontextu. Třetím cílem mé práce bude analýza a zmapování reálné aplikace těchto principů v konkrétní firemní praxi.

Bakalářskou práci po obsahové a věcné stránce rozdělím do tří částí. V první části své práce se zaměřím na podání teoretického výkladu procesu propouštění zaměstnanců a nastíním jeho celkové zařazení v oblasti personální práce. Uvedu definice všech možných forem propouštění zaměstnanců a zároveň připojím základní právní rámec těchto forem.

Ve druhé, analytické části práce, se zaměřím na popis procesu propouštění pracovníků ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. Provedu analýzu dílčích personálních procesů uskutečněných v rámci hromadného propouštění zaměstnanců této společnosti a připojím detailní charakteristiku sociálních, ekonomických a psychologických souvislostí při uvolňování pracovníků z organizace.

V závěru své práce porovnáím realizovaný postup společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. s uvedenou teoretickou základnou procesu uvolňování zaměstnanců a celkově zhodnotím zrealizovaný proces. Zaměřím se na vyzvednutí silných stránek celého procesu a navrhnou řešení pro jeho slabá místa.

V bakalářské práci jsem použila základní metody vědecké práce, pozorování a analýzu dokumentů. Informace použité při jejím zpracování jsem získala komplexním studiem odborné literatury, sledováním aktuálních informací dostupných na internetových stránkách a rozborem podkladů poskytnutých společností Eastern Sugar Slovensko, a.s. Získané informace jsem analyzovala, vykonala komparaci a vyvodila částkové závěry.

## **2. Teoretické východisko k procesu propouštění zaměstnanců**

### **2.1 Základní personální procesy podniku**

Podnik, jako ekonomický subjekt, může bezproblémově fungovat pouze v případě, že se mu podaří úspěšně skloubit a propojit materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Využívání a řízení těchto zdrojů je základním úkolem vedení podniku. Rozhodující význam pro podnik mají především zdroje lidské a hospodaření s nimi. Lidé svou činností uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich další využití. Proto v dnešní době lidský kapitál představuje pro podnik nejcennější, ale také nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě dané organizace. Z této skutečnosti pak vyplývá, že stejně rozhodující význam pro organizaci by měla mít i samotná personální práce.

Koubek (2005, s. 14) definuje personální práci jako vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Jedná se o získávání pracovníka, jeho formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci či spolupracovníkům, jeho osobního uspokojení z vykonávané práce a jeho personálního či sociálního rozvoje. Mezi základní personální činnosti, které konkrétně představují výkonnou část personální práce Koubek (2005, s.21-22) zařazuje:

- Vytváření a analýzu pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Propouštění a penzionování pracovníků

Dnes je naprosto samozřejmé, že personální práce je v mnoha společnostech úzce propojená s firemními strategiemi a plány organizace, a že tvoří jednu z nejdůležitějších oblastí řízení organizace.

Analýza pracovního místa je proces, při němž personální úsek sbírá a zpracovává informace o všech pracovních místech v podniku, včetně údajů o jejich vzájemném propojení. Cílem této činnosti je především získat přehled o náročnosti požadovaných úkolů, které se na dané pracovní pozici vykonávají a o zjištění nároků, jaké má pracovní místo na kvalifikaci pracovníka (Palán, 2002, s. 14).

Personální plánování je podle Palána (2002, s. 155) „předvídání vývoje lidských zdrojů a jejich zajištění podle plánovaných změn v souladu s podnikovými cíli“. Personální plánování by mělo být nápomocné při řešení problému plánování potřeby pracovníků a plánování rozvoje lidských zdrojů. K tomu, aby plánování bylo dostatečně sofistikované a splnilo svůj účel, je třeba znát především stávající strukturu pracovníků ve společnosti, pracovní podmínky, platovou a mzdovou úroveň a hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Při personálním plánování se dle Palána musíme zabývat hlavně 3 kategoriemi pracovníků. Jsou jimi přijímaní pracovníci, pracovníci podniku a odcházející pracovníci.

Získávání pracovníků je činnost, která má za úkol přilákat do organizace co nejvíce vhodných a odpovídajících uchazečů o pracovní místa. Hlavním cílem je v interním nebo externím prostředí informovat o volných pracovních místech, jednat s uchazeči o zaměstnání a získat od nich co nejvíce informací. Výběrem pracovníků má Koubek (2005, s. 156) na mysli především proces rozpoznávání, který z takto získaných uchazečů nelépe vyhovuje požadavkům obsazovaného pracovního místa. Veškeré informační a administrativní činnosti, které následují po vybrání vhodného kandidáta až do doby jeho nástupu do zaměstnání, jsou označovány jako proces přijímání pracovníka.

Podstatu hodnocení pracovníků vidí Bedrnová a Nový (2004, s. 365) v posuzování jeho vlastností, názorů, jednání a výsledků práce vůči aktuální situaci, vůči vykonávané činnosti a vůči osobám, se kterými vstupuje do kontaktu. Palán (2002, s. 72) naopak definuje hodnocení jako personální činnost, „jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky“. Cílem hodnocení je postižení úrovně odborných znalostí a dovedností, pracovní iniciativy, kvality a kvantity pracovního výkonu, míra zvládnutí změn a úroveň schopnosti jednat s lidmi.

Při rozmístování pracovníků jde především o to, umístit člověka na správné pracovní místo, tak aby organizace mohla efektivně využívat jeho pracovní schopnosti. Palán (2002, s. 184) konkrétně hovoří o spojení a optimalizaci „znalostí, dovedností a schopností každého pracovníka s pozicí, na které se může vzhledem ke svým kvalitám realizovat a podávat optimální výkon“.

Odměňování je „kompenzace za vykonanou práci a motivátor pro práci budoucí“ (Palán, 2002, s. 137). V každé organizaci varíují druhy odměn, systém i úroveň odměn, které daná firma svým zaměstnancům nabízí.

Vzdělávání pracovníků jako personální činnost zahrnuje více aktivit. Koubek (2005) uvádí, že vzdělávání zajišťuje pracovníkům firmy vědomosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnu. Aktualizuje jejich technické



a technologické vědomosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. Jedná se např. o prohlubování pracovních schopností zaměstnanců, rozšiřování jejich pracovních znalostí, rekvalifikaci pracovníků, podporu při přizpůsobování se novým technologiím.

V souvislosti s vykonáváním práce vznikají mezi lidmi pracovní vztahy, které Koubek (2005) označuje jako další část personální práce. Jedná se především o vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory), vztahy mezi zaměstnavatelem a odbory, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, mezi pracovním kolektivem a organizací nebo vztahy mezi spolupracovníky. Význam pracovních vztahů je pro personální práci mimořádný. Kvalita těchto vztahů vytváří rámec, který významně ovlivňuje dosahování cílů organizace i cílů jednotlivců. Harmonické a uspokojivé vztahy vytvářejí produktivní klima v podniku a příznivě se odrážejí na spokojenosti pracovníků. Negativní pracovní vztahy vytvářejí ve firmě turbulentní prostředí, zabraňují plnění stanovených cílů, podporují ovzduší nedůvěry a celkově poškozují chod organizace.

Právě proto, že jsou lidé jedním z nejdůležitějších zdrojů, které má organizace k dispozici, uvědomují si zaměstnavatelé stále častěji, že je nutné jim věnovat určitou péči. Péči o pracovníky rozdělujeme do tří skupin; povinná péče (určená legislativou, vyššími kolektivními smlouvami apod.), smluvní péče (definovaná podnikovou kolektivní smlouvou) a dobrovolná péče (vyplývající z personální politiky zaměstnavatele).

K tomu, aby mohla být personální práce v podniku zodpovědně vykonávána, je nezbytná také existence relevantních informací využitelných v celém procesu personálního řízení. K uchování, analýze a dalšímu zpracování těchto informací slouží personální informační systém organizace. Tento by měl obsahovat především informace o zaměstnancích, pracovních místech, personálních činnostech a vnějších podmínkách.

Poslední částí personální práce, kterou Koubek (2005) definoval, je propouštění a penzionování pracovníků. Vzhledem k tomu, že právě tato problematika tvoří osu mé práce, budu se otázce uvolňování pracovníků detailněji věnovat v následující kapitole.

## **2.2 Uvolňování pracovníků**

Uvolňování pracovníků, nebo také snižování počtu pracovníků, je jedna z nejnáročnějších oblastí řízení lidských zdrojů v organizacích. Propouštění je chápáno jako ukončení pracovního poměru s pracovníkem na základě rozhodnutí organizace. Důvody vedoucí k tomuto rozhodnutí mohou být ekonomické, disciplinární, právní apod. Nezávisle na důvodech má celý proces uvolňování zaměstnanců sociálně ekonomické a sociálně psychologické souvislosti. Uvolňování pracovníků tvoří jeden

z regulačních prostředků personálního řízení. Řadíme ho k procesům sociální mobility mezi podnikem a širším společensko-ekonomickým prostředím.

Koubek (2005) rozlišuje mobilitu pracovníků na vnitřní, probíhající uvnitř organizace a mobilitu vnější, dějící se vně organizace. Mobilita pracovníků uvnitř organizace podle něj zahrnuje:

- a) povyšování pracovníků,
- b) přesun pracovníků na jinou práci,
- c) přeřazování pracovníků na nižší funkci.

Mobilitu vnější pak tvoří pohyb pracovníků v prostoru, tj. pohyb z externího prostředí do organizace a naopak z organizace zpět do externího prostředí. Vnější mobilita pracovníků má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří procesy získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, které byly v krátkosti popsány výše. Pasivní stránku vnější mobility zaměstnanců následně tvoří:

- a) ukončování pracovního poměru se zaměstnanci a propouštění zaměstnanců,
- b) penzionování pracovníků,
- c) rezignace pracovníka na danou pozici,
- d) úmrtí pracovníka.

Tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou obecně považovány za trvalé. Do pasivní stránky mobility zaměstnanců však mohou být zařazeny i dočasné odchody zaměstnanců, jako např. odchod na mateřskou dovolenou, odchod do veřejné funkce apod.

S realizací vnější mobility zaměstnanců se setkáme později v této práci v rámci analýzy procesu propouštění zaměstnanců ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. Společnost konkrétně realizovala vnější mobilitu zaměstnanců formou ukončování pracovního poměru se zaměstnanci iniciované ze strany zaměstnavatele a penzionováním pracovníků.

Ačkoliv propouštění pracovníků patří celkově mezi nejméně oblíbené činnosti personální praxe, jde o velmi závažnou a nutnou část personálního řízení podniku. Uvolňování pracovníků znamená pro podnik situační, dočasnou nebo trvalou redukci potenciálu pracovní síly (Bedrnová, Nový, 2004, s. 380). Vždy je spojeno s ukončením pracovního poměru konkrétního pracovníka nebo pracovníků. Bedrnová a Nový (2004) řadí mezi nejzávažnější příčiny uvolňování pracovníků následující:

- **inovace a racionalizační změny** - tyto změny s sebou přinášejí změny v rozmístění pracovníků a pracovních skupin, změny v kvalifikačních požadavcích i v obsahu vykonávané práce a rovněž změny v množství potřebných pracovníků;

- **změny či omezování výrobního programu** - zde se jedná o změny organizační. Ty znamenají redukci potřeby pracovních sil, příp. zastavení nebo zrušení výroby.
- **kolísání potřeby pracovníků** – změny související s modifikovanými požadavky zákazníků, s výkyvy v odbytu výrobků/služeb, s platební neschopností apod.;
- **mimopodnikové vlivy** – jde o vlivy celospolečenského, regionálního či oborového rázu. Souvisejí s uplatňováním norem a zákonů, které ovlivňují chod podniku natolik, že je nemožné je bez zásahu do počtu zaměstnanců zvládnout.
- **chybné personální plánování** – v tomto případě se jedná o nedostatky v plánování profesní a kvalifikační skladby pracovních sil a v plánování jejich ekonomického zajištění, čímž mají Bedrnová a Nový na mysli mzdový fond podniku. Takové chyby se nezřídka napravují právě administrativními zásahy, jako je např. uvolňování pracovníků.
- **důsledek periodického hodnocení** – jde o hodnocení těch pracovníků, kteří nezvládají své pracovní úkoly a povinnosti a prokazují nedostatečné naplnění perspektivy dalšího pracovního zařazení. S touto příčinou uvolňování pracovníků rovněž souvisí i uvolňování pracovníků v důsledku jimi zaviněné mimořádné události, ztráty důvěry apod.;
- **důsledek subjektivního rozhodnutí pracovníka.**

Stýblo (2005) uvádí ještě další dvě příčiny uvolňování pracovníků. Jsou jimi:

- **fúze s dosud konkurenčním subjektem**, po níž je třeba odstranit duplicitní struktury;
- **nízká efektivnost podniku v konkurenčních podmínkách** v důsledku vysokých mzdových nároků.

S omezením, resp. s ukončením výrobního programu se museli vyrovnat všichni pracovníci společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. Z následujících kapitol bude patrné, jak výše uvedená společnost k celému procesu uvolňování pracovníků přistoupila. Racionální uvolňování pracovníků v podniku tvoří součást odborné personální práce. Je to nutná součást sociálního fungování podniku a každý podnik by jej měl, stejně jako jiné sociálně-ekonomické procesy, zvládat cílevědomě a hlavně maximálně uváženě. Uvolňování pracovníků vždy znamená zásah do celkové sociální struktury podniku, a to i v případě, kdy od zaměstnavatele odcházejí všichni pracovníci a nikdo pro něj nezůstává pracovat. Na takový zásah reaguje každá pracovní skupina velmi citlivě. Jakékoliv neuvážené rozhodnutí v této oblasti může mít pro firmu nepříznivé až katastrofální následky.

Stýblo (2005) uvádí dva typy rizik, která hrozí ve chvíli, kdy firma přistoupí k redukci stavu zaměstnanců. Hlavním rizikem je riziko destabilizace. Snižování personálu dokáže velmi silně ovlivnit pracovní atmosféru ve firmě. Do jisté míry dojde – z obav nebo strachu – k posílení pracovní kázně, na druhé straně však vznikají vztahy nežádoucí konkurence mezi zaměstnanci, vycházející z tendence zachránit svou pozici na úkor někoho jiného, vytvářejí se konflikty mezi pracovníky a pracovními skupinami.

Druhým typem rizika je strukturální riziko. Vzniká v důsledku celé řady objektivních i subjektivních faktorů. Např. kritéria, podle kterých jsou pracovníci uvolňováni, nejsou v souladu se strategií dalšího vývoje firmy. Může se projevit falešné kamarádství, generační solidarita, snížení, oslabení loajality zůstávajících zaměstnanců apod. Nepromyšlený krok v oblasti propouštění zaměstnanců může dokonce oslabit důvěru firmy navenek, tj. u širší veřejnosti, zákazníků a externích spolupracovníků (Lubelec, 2001). V tomto smyslu je uvolňování pracovníků zkušebním kamenem celé personální politiky podniku a odrazem úrovně podnikové kultury a etiky.

Uvolňování pracovníků má mnoho podob. Koubek (2005) řadí způsoby trvalého ukončení pracovního poměru podle toho, do jaké míry je skutečnost, že pracovník přestane pro organizaci pracovat, ovlivnitelná samotnou organizací.

- Propuštění pracovníků je plně v kompetenci samotné organizace.
- Penzionování pracovníků může organizace ovlivnit jen částečně, a to z hlediska času, kdy zaměstnanec do důchodu fyzicky odejde. Lze se se zaměstnancem domluvit, zda bude penzionován předčasně, odloženě či v zákonném termínu.
- Rozhodnutí o dobrovolném odchodu pracovníka může organizace ovlivnit ještě méně. Samozřejmě, že firma může s pracovníkem o jeho rozhodnutí diskutovat, ale vzhledem k legislativním předpisům (výpovědní lhůty), bývají možnosti na změnu pracovníka rozhodnutí v tomto případě velmi omezené.
- Skončení pracovního poměru úmrtím zaměstnance je zcela neovlivnitelné.
- Dočasné odchody pracovníků organizace ovlivňovat nemůže. V případě těhotných žen by se jednalo o diskriminaci. Odchod do veřejné funkce závisí na rozhodnutí organizace rovněž minimálně.

### **2.2.1 Dobrovolné odchody pracovníků**

Jak již bylo řečeno, zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam, k jinému zaměstnavateli. Nejčastějšími důvody vedoucími k tomuto kroku jsou dle Armstronga (2002, s.342) snaha o urychlení kariéry či získání více peněz. Dále to může být nespokojenost v současném zaměstnání z hlediska náplně práce, mezilidských vztahů, firemní kultury nebo nabídka lepších pracovních podmínek, větší jistoty zaměstnání a více příležitostí rozvíjet své

dovednosti. Nezřídka jsou důvodem k podání výpovědi u zaměstnavatele i osobní důvody jako nemoc, změna bydliště apod.

Ačkoliv rozhodnutí zaměstnance opustit svého aktuálního zaměstnavatele organizace s velkou pravděpodobností nezvrátí, měl by se zaměstnavatel prostřednictvím svého personálního oddělení pokusit zjistit skutečné důvody, proč chce zaměstnanec od zaměstnavatele odejít. K tomu slouží tzv. výstupní rozhovor s odcházejícím pracovníkem. Zaměstnanci, kteří jsou ve výpovědní lhůtě, již většinou nemají co ztratit a jsou z velké míry ochotni hovořit velmi otevřeně. Následná analýza příčin odchodů odvozená z rozhovorů s odcházejícími pracovníky poskytuje zaměstnavateli užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků a k uskutečnění takových kroků a opatření, aby organizace v budoucnu předešla rozhodnutí svých zaměstnanců o tom dobrovolně ukončit pracovní poměr a odejít k jinému zaměstnavateli.

### **2.2.2 Penzionování pracovníků**

Kromě rezignace zaměstnance (odchod ze zaměstnání na základě dohody iniciované samotným pracovníkem či výpověď ze strany pracovníka) může pracovní vztah skončit penzionováním. V oblasti penzionování zaměstnanců existují při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků dva odlišné přístupy týkající se respektování důchodového věku. Důchodovým věkem rozumíme věk, v němž vzniká nárok na starobní důchod. Koubek (2005, s. 230-231) hovoří o politice flexibilního důchodového věku a o politice fixního důchodového věku.

Přístup politiky flexibilního důchodového věku vychází z toho, že penzijní věk tvoří dolní věkovou hranici, při níž je možné odejít ze zaměstnání. Nezřídka se stává, že mnozí pracovníci jsou ještě dostatečně výkonní a často i klíčoví pro organizaci a proto pracují pro organizaci i po dosažení této věkové hranice. Organizace tak profituje z možnosti i nadále využívat jejich odborných znalostí a zkušeností. Nevýhodou je to, že pokud starší pracovníci zůstávají na svých pracovních místech příliš dlouho, omezují se možnosti povyšování či přesunu mladších pracovníků a narušuje se plynulost plánování personálního rozvoje mladších zaměstnanců.

Přístup politiky fixního důchodového věku naopak vychází z toho, že v momentě dosažení důchodového věku by měl být pracovní poměr se zaměstnancem ukončený. Výhodou politiky pevného penzijního věku je, že není třeba individuálně posuzovat výkon pracovníka. Organizace tak může přesněji plánovat povyšování mladších pracovníků, reprodukční potřebu apod. Značnou nevýhodou pro organizaci je naopak to, že takto ztrácí schopné a zkušené pracovníky. Striktnímu dodržování a uplatnění tohoto přístupu v praxi však v mnohých zemích brání především legislativa, která nepovažuje dosažení důchodového věku za legální důvod k propuštění či odvolání

pracovníka z jeho pracovního místa. Pro organizaci bývá, podle Koubka (2002, s. 231), výhodnější politika pružného důchodového věku. Ta odpovídá zásadám moderního řízení lidských zdrojů, protože v personální práci by na prvním místě mělo být kritérium způsobilosti daného pracovníka pro výkon práce na daném pracovním místě a nikoliv jeho věk. Uplatňování politiky pevného důchodového věku naopak Koubek označuje za jednoduché a alibistické řešení ze strany vedení organizace.

Politika penzionování pracovníků je často ovlivňována i státní politikou zaměstnanosti. V období zvýšené nezaměstnanosti se stát snaží regulovat zaměstnávání osob v poproduktivním věku. V období, kdy se zhoršuje reprodukce obyvatelstva v produktivním věku, se státní tendence pro změnu ubírají opačným směrem. Zaměstnávání osob v poproduktivním věku se umožňuje či přímo podporuje. Stát v této souvislosti dokonce posouvá hranici penzijního věku do vyššího věku obyvatelstva.

Armstrong (2002) se věnuje problematice penzionování hlavně z hlediska přípravy. Upozorňuje, že je třeba, aby celý proces penzionování byl velmi dobře připraven, a to jak směrem k zaměstnavateli, tak i k penzionovanému pracovníkovi. Podle něj musí politika penzionování obsahovat:

- údaje o tom, kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu,
- podmínky (pokud existují) za jakých mohou tito pracovníci pracovat i po dosažení penzijního věku, příp. později,
- zajištění předdůchodového vzdělávání,
- poskytování poradenských služeb lidem chystajícím se do důchodu.

Předdůchodové vzdělávání se může podle Armstronga týkat takových záležitostí jako je pojištění, legislativní normy týkající se důchodů, možností výdělečné činnosti důchodců, informací o tom, jak získat radu nebo pomoc atd.

### **2.2.3 Propouštění pracovníků**

Propouštění/uvolňování pracovníků je běžně chápáno jako ukončení pracovního poměru se zaměstnancem z rozhodnutí podniku. Iniciátorem propouštění je vedení podniku nebo vedení jednotlivých podnikových útvarů. Z právního hlediska existuje několik forem propouštění pracovníků. Na základě slovenského Zákoníku práce můžeme hovořit o čtyřech formách ukončení pracovního poměru se zaměstnancem ze strany zaměstnavatele. Jsou to:

- a) *Propuštění pracovníka ve zkušební době*, která je v souladu se slovenskou legislativou stanovená na max. 3 měsíce. V rámci zkušební doby má zaměstnavatel možnost skončit pracovní poměr se zaměstnancem z jakéhokoliv důvodu nebo dokonce i bez udání důvodu.

- b) *Propuštění pracovníka přijatého na dobu určitou.* V souladu se slovenským Zákonem č. 311/2001 Z. z. (dále jen „ZP“) končí pracovní poměr uzavřený na dobu určitou uplynutím této sjednané doby.
- c) *Propuštění pracovníka z důvodů, které vznikly na straně zaměstnance.* Sem podle slovenského ZP spadají důvody jako nedostatečný nebo neuspokojivý pracovní výkon zaměstnance, porušování pracovní disciplíny. Dalším důvodem může být i skutečnost, že zaměstnanec přestal splňovat podmínky stanovené právními předpisy na výkon dohodnuté práce a nebo ztratil zdravotní způsobilost pro výkon dosavadní práce.
- d) *Propuštění pracovníka z důvodů, které vznikly na straně zaměstnavatele.* Takovými důvody jsou např. omezování výroby, likvidace části provozu, přesouvání výroby do jiného regionu nebo státu, změna výrobního programu apod. Jsou to tzv. organizační důvody pro ukončení pracovního poměru nebo také důvody vedoucí k ukončení pracovního poměru z nadbytečnosti.

Na Slovensku existují dvě formy propouštění pracovníků, a to propouštění bez výpovědi nebo s výpovědí. Formy skončení pracovního poměru bez výpovědi jsou následující:

- skončení pracovního poměru ve zkušební době,
- dohoda o skončení pracovního poměru,
- uplynutí doby určité, na kterou byl pracovní poměr uzavřen,
- okamžité zrušení pracovního poměru.

Všechny tyto způsoby ukončení pracovního poměru jsou platné okamžitě, příp. v dohodnutý den.

Pro ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele, je nutné, aby daný pracovní poměr končil jedním z důvodů taxativně uvedených v Zákoníku práce, v § 63. Zaměstnanci, se kterými zaměstnavatel skončil pracovní poměr výpovědí z důvodů uvedených v § 63, odst. 1 písm. a) nebo b) nebo z důvodu, že zaměstnanec ztratil vzhledem na svůj zdravotní stav podle lékařského posudku dlouhodobě způsobilost vykonávat dosavadní práci anebo dohodou z těch samých důvodů, patří při skončení pracovního poměru odstupné v sumě nejméně dvojnásobku jeho průměrného měsíčního výdělku. Pokud pracovní poměr zaměstnance trval u zaměstnavatele déle než pět let, patří mu odstupné ve výšce nejméně trojnásobku jeho průměrného měsíčního výdělku. Toto zákonem stanovené odstupné může být zvýšené na základě dojednání v kolektivní nebo pracovní smlouvě. U vypovězení pracovního poměru zaměstnavatelem z výše uvedených důvodů, činí výpovědní lhůta, která rovněž úzce souvisí s délkou trvání pracovního poměru u zaměstnavatele, 2 nebo 3 měsíce.

Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané technologie, nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit. Zpravidla se nejedná o snižování plošné, ale selektivní (Koubek, 2005, s. 232). Snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti postihuje převážně pracovníky, kteří se ničím neprovinili. Hlavní příčina propouštění pracovníků z tohoto důvodu není přímo v propouštěných zaměstnancích, v jejich schopnostech nebo pracovním výkonu, ale ve skutečnosti, že organizace již nepotřebuje práci, kterou dosud vykonávali.

Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat pomocí metod, které jsou pro pracovníky co nejméně nepříjemné. Koubek (2005, s. 232) uvádí několik možností, jak toho dosáhnout. Nabízí řešení, která detailněji dělí na metody bezkonfliktní, méně konfliktní a konfliktní.

#### A) metody bezkonfliktní:

- neobsazování pracovních míst, která se uvolnila v souvislosti přirozenými odchody pracovníků;
- neobsazování pracovních míst uvolněných po pracovnících, kteří na své posty rezignovali;
- zastavení získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů;

#### B) metody méně konfliktní:

- omezení rozsahu přesčasové práce;
- zavedení kratší pracovní doby;
- snížení počtu agenturních zaměstnanců;
- metody založené na určité formě stimulace pracovníků k odchodu – stimulace předčasného odchodu do starobního důchodu;

#### C) metody konfliktní:

- vynucené odchody zaměstnanců na základě výpovědi ze strany zaměstnavatele z důvodu nadbytečnosti.

Podle Urbana (2004) by se tato poslední metoda uvolňování pracovníků měla použít až v momentě, kdy organizace vyčerpala všechny možnosti méně konfliktního snižování počtu zaměstnanců. Metoda propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti většinou zaměstnavatelům přináší největší sociální těžkosti, jsou s ní spojené složité legislativní rámce a povinnosti a její uplatnění může z dlouhodobějšího hlediska ohrožovat podnik v oblasti získávání pracovníků v budoucnosti.



### **2.3 Metody výběru propouštěných zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti**

Výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni z důvodu nadbytečnosti, by měl být vykonávaný tak, aby respektoval zásady spravedlnosti a ohleduplnosti ve vztahu k pracovníkům a zároveň by měl splňovat kritéria racionality ve vztahu k potřebám organizace. V praxi se používají dvě metody vedoucí k výběru zaměstnanců určených k propuštění (Urban, 2004):

- a) metoda přednostního propuštění zaměstnanců, kteří jsou v podniku zaměstnáni nejkratší dobu a
- b) metoda založená na hodnocení výkonnosti.

Metoda přednostního propuštění zaměstnanců, též nazývaná jako metoda LIFO (z anglického „Last In First Out“), v podstatě nezohledňuje hodnotu jednotlivých zaměstnanců pro podnik. Je založená na objektivně zjiřitelném kritériu, délce zaměstnání pracovníka v organizaci. Pro podnik je to velmi pohodlná metoda, protože umožňuje snadné zdůvodnění pro propuštění pracovníka. Firma si zároveň udrží i zkušenější zaměstnance. Nevýhodou této metody výběru je fakt, že pracovníci, kteří bývají ve firmách zaměstnáni kratší dobu, jsou většinou mladší, což může vést k demografickému stárnutí personálu. Další nevýhodou je i skutečnost, že tímto způsobem dochází k znehodnocování prostředků vynaložených na získávání, výběr a zapracování zaměstnanců.

Metoda založená na výkonu pracovníka vychází naopak z toho, že větší morální právo na udržení si pracovního místa mají výkonní pracovníci. Tato metoda naopak zohledňuje přínos a hodnotu pracovníků pro podnik. Firma se při jejím využití zbavuje zaměstnanců, kteří podávají nižší pracovní výkon a snaží si udržet ty nejlepší. Při využívání této metody je třeba zajistit, aby podklady o výkonu pracovníků byly spolehlivé a objektivní. V opačném případě může hrozit, že celá metoda bude snadno zneužitelná. Může se stát, že bude použita jako nástroj, který umožní vedoucím pracovníkům zbavovat se svých nepohodlných podřízených.

### **2.4 Postup při redukci počtu zaměstnanců**

Ačkoliv, jak z předcházejících odstavců vyplývá, je propouštění zaměstnanců velmi citlivý a náročný proces, má rovněž své zásady řízení. Pokud je firma dodrží, minimalizuje tím nežádoucí efekty uvolňování zaměstnanců směrem dovnitř i do externího okolí firmy. Snižování stavu zaměstnanců by mělo zasáhnout především méně efektivní části podniku. Je třeba detailně řešit a posuzovat potenciální důsledky každého připravovaného snižování stavu zaměstnanců.

Jiří Stýblo (2005) v praxi rozlišuje tři typické modelové situace, při nichž dochází ke snižování stavu personálu. Jsou to:

- krizová situace – kdy firma čelí nebezpečí konkurzu, je vytlačována ze svých trhů apod. V tomto případě je nutné přistoupit k řešení okamžitě. Zde Stýblo uvádí, že snižování stavu personálu je náhlé a postihuje většinou celé útvary, pracoviště či divize, které se ruší.
- změna obchodního profilu – jde o dlouhodobější změnu trvající 6 měsíců a déle. Tato změna reaguje především na změnu poptávky či změnu obchodních postupů. V takové situaci dochází k rušení některých provozoven, avšak zároveň se zakládají jiné. V tomto případě celkové saldo zaměstnanců nemusí být vždy záporné.
- průběžné zvyšování efektivnosti – je dlouhodobá forma snižování personálu. Přesahuje zpravidla období jednoho roku. Obvykle se realizuje v celkové struktuře všech nebo většiny útvarů podniku. Hlavním cílem je snížení počtu zaměstnanců za účelem zvýšení produktivity práce.

Příslušná modelová situace ovlivňuje především rychlost a způsob operace směřující ke snižování stavu zaměstnanců. Koncepce snížení stavu pracovníků definuje následující kroky:

#### I. Zdůvodnění si nevyhnutelnosti a očekávaných efektů této změny ve stavu zaměstnanosti

Ideálním stavem je, když má společnost vypracovanou strategii zaměstnanosti v úzkém provázání na své strategické záměry a cíle (v oblasti restrukturalizace, redesignu organizační struktury, technologických změn apod.) (Lubelec, 2001). V takovém případě je předem jasné, k jakým změnám v oblasti zaměstnanosti u zaměstnavatele dojde a v jakém časovém horizontu je možné se na dané změny dostatečně a zodpovědně připravit.

#### II. Stanovení rozsahu pracovníků, které je nutné propustit a určení organizačních útvarů, kterých se propouštění nejvíce týká

Jde o vytipování ohrožených pracovních míst, tj. procesů a činností, ve kterých dojde k zásadní změně a které projdou reorganizací. Obvykle se ruší pracovní činnosti s nízkou mírou přidané hodnoty, nízkou úrovní zhodnocování technického a lidského potenciálu.

#### III. Příprava seznamu zaměstnanců, kteří mají být propuštěni

Pokud firma definuje orientační rozsah propouštění a vymezí organizační útvary, které redukce zaměstnanců postihne, dalším krokem je určení seznamu konkrétních zaměstnanců, kteří budou propuštěni. Rozhodující význam by při tom mělo mít posouzení toho, jací zaměstnanci mají v oblastech, které společnost nadále potřebuje,

nejvyšší schopnosti a zkušenosti. Z hlediska dodržení principů interní a procedurální spravedlnosti, je důležité stanovit základní pravidla pro uvolňování zaměstnanců. Mohou jimi být např. úroveň pracovního výkonu pracovníků, jejich kvalifikace, rozsah pracovních zkušeností, seniorita, úroveň absentismus apod. Tato pravidla by neměla diskriminovat žádnou skupinu zaměstnanců a měla by být stanovena objektivně a nezaujatě. Stejně jako určení zaměstnanců, kteří podnik opustí, je nezbytné určit, koho se propouštění nedotkne (Urban, 2004). Příčiny, postup a pravidla propouštění zaměstnanců je žádoucí projednat s odborovou organizací (v případě, že v podniku působí) a získat její souhlas s uvedenými kroky.

#### IV. Komunikace změn v zaměstnanosti se zaměstnanci

Po dokončení seznamu zaměstnanců, kteří mají být propuštěni, je nutné informovat pracovníky o této skutečnosti. Základní úlohou managementu společnosti je komunikovat se zaměstnanci záměry propouštění v dostatečném předstihu před samotným zahájením procesu propouštění.

Při každé změně probíhající v jakémkoliv ekonomickém subjektu by se měla dodržovat všeobecná pravidla řízení managementu změn. V případě změny v zaměstnanosti podniku je prvním pravidlem vytvoření adekvátní atmosféry pro přijetí změny komunikováním příležitostí, které změna přinese. Tuto atmosféru můžeme vytvořit jasnou komunikací příčin a efektů zavedení změny pro firmu a její pracovníky a stejně tak komunikací opatření pro ty, kterých se změna dotkne přímo a negativně. Vhodné je otevřeně zveřejnit cíle, které management firmy vedou k propouštění zaměstnanců. Každý by měl vědět o problémech, kterým musí organizace čelit a o krocích, které byly v zájmu překonání těchto problémů podniknuty. Sdělení by mělo obsahovat informace týkající se toho, jak bude proces propouštění probíhat, jakým způsobem bude sdělováno jednotlivcům, jakých zaměstnanců se propouštění dotkne, v jaké počtu a v jakém termínu se propouštění uskuteční. Další informace, které by měla organizace svým pracovníkům podat, je oznámení, jakou podporu jim při procesu propouštění poskytne, jaké jsou finanční náhrady apod. (Armstrong, 2002).

Pokud se jedná o větší, ekonomicky či regionálně významnější firmy, u nichž je rozsah propouštění naplánovaný ve větším měřítku, měly by tyto společnosti poskytnout informaci i veřejným sdělovacím prostředkům. To by se však mělo uskutečnit až poté, co jsou plánované změny oznámeny uvnitř organizace samotné. Prohlášení pro média by mělo obsahovat informace o důvodech vedoucích k propouštění zaměstnanců a o krocích, které společnost v celém procesu propouštění uskuteční.

Urban (2004) uvádí, že důležité v procesu komunikace snižování stavu personálu je především včasné podání informace zaměstnancům a citlivý přístup ve vedení celého rozhovoru. Častou příčinou největšího stresu ve firmách bývá nejistota plynoucí z nevědomosti a nepodložených dohadů o tom, co bude dál. Lidé nevědí, co se děje a co mohou čekat. Výsledkem pak je apatie, nedůvěra a nechut'. To samozřejmě k produktivní práci nepřispívá. Cesta k tomu, jak i v době radikálních změn ve společnosti udržet morálku a produktivitu, vede právě přes včasnou, otevřenou, upřímnou a pravdivou komunikaci. Komunikace takto závažných okolností jako je propouštění, by vždy měla být osobní. Stýblo (2005, s. 59) dokonce uvádí, že „mailová sdělení – dopisy a ostatní formy psané komunikace vyražejí v tomto ohledu dotyčným spíše dech a podporují názor, že 'těm nahoře' nestojí 'obyčejný zaměstnanec' ani za slovo“. Navíc komunikace je vícesměrná výměna informací a nikoliv pouze jednostranné sdělení faktu. Podle Stýbla (2005) v tomto ohledu platí tři pravidla:

- a) Komunikovat a posilovat ve firmě atmosféru důvěry. Nepodceňovat nejistoty. Citlivě a otevřeně vést diskusi o všech připravovaných změnách, dalším postupu ze strany firmy.
- b) Posílení důvěry u zaměstnanců vychází z včasné informovanosti, ochoty podniku podat pomocnou ruku.
- c) Nepodceňovat strach a nejistotu dotčených zaměstnanců, dávat otevřené odpovědi a nevyhýbat se choulostivým otázkám. Pomáhat rozptylovat obavy z nepříjemné budoucnosti lidí, kteří stojí před ztrátou zaměstnání.

Každý rozhovor s propouštěným zaměstnancem by měl být vedený citlivě. Pokud to situace dovoluje, měli by manažeři být k takovýmto rozhovorům školeni a instruováni. Rozhovor by vždy měl vést nadřízený pracovník za přítomnosti personalisty. Doporučuje se, aby informace, které management zaměstnancům vysvětlí osobně, jim byly následně podány i v písemné podobě. Rozhovoru s pracovníkem o ukončení jeho pracovního poměru u zaměstnavatele by měl být věnován dostatek času a zaměstnanci by měl být poskytnutý prostor na otázky z jeho strany.

#### V. Realizace služeb propouštěným zaměstnancům

Pokud je to finančně a časově možné, je vhodné, aby podnik propouštěným zaměstnancům poskytl pomoc a podporu v souvislosti se ztrátou zaměstnání. Jedná se především o pomoc při hledání náhradního zaměstnání, o podporu při vyrovnání se s duševním otřesem způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě návodů, jak těchto cílů dosáhnout. V této fázi celého procesu propouštění se může jednat např. o outplacementové aktivity, pomoc ve formě

tréninku zaměřeného na rekvalifikaci nebo snadnější orientaci na trhu práce a podporu při hledání nového pracovního místa.

Vzhledem k tomu, že problematika podpůrných činností ze strany zaměstnavatelů vůči propouštěným zaměstnancům je velmi rozsáhlá, budu se jí detailněji věnovat v kapitole „2.5 Outplacement“.

## VI. Fyzické ukončení pracovního procesu

Posledním, ale nikoliv nejméně významným, krokem procesu propouštění zaměstnanců je splnění a dodržení všech legislativních náležitostí celého procesu, dostání všech povinností vůči státním institucím a úřadům a vyřízení všech pracovně-právních záležitostí zaměstnance, které se váží k ukončení pracovního poměru. Právní rámec ukončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti, jak již bylo řečeno dříve, poskytuje Zákon č. 311/2001 Z. z. ve znění pozdějších předpisů, konkrétně § 63, odst. 1, písm. a) a b).

### **2.5 Outplacement**

#### **2.5.1 Co je outplacement**

Snižování počtu zaměstnanců je citlivá otázka, která se jen zřídka setkává s pochopením pracovníků, jichž se konkrétně týká. V dnešní době je běžné, že firma, která propouští své zaměstnance, v zájmu zachování si svého dobrého jména, poskytne odcházejícím zaměstnancům pomocnou ruku při vyrovnání se s touto nelehkou situací. Komplexní služby spojené s přemísťováním nebo „vymísťováním“ zaměstnanců z podniku se označují anglickým výrazem „outplacement“. Jde o službu, kterou pro svého klienta (propouštějící firmu) externě realizují personálně-poradenské společnosti. Využívají při tom především svou podrobnou znalost trhu práce.

Koubek (2003) objasňuje pojem „outplacement“ dvojím způsobem. Nejprve jako pomoc pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti a podruhé jako odstupné. Říká, že outplacement viděný jako pomoc při ztrátě zaměstnání, je pomoc organizace s hledáním náhradního zaměstnání. Uvádí, že si na to zaměstnavatelé mnohdy najímají specializované firmy. Ve druhé části své definice Koubek uvádí, že výraz outplacement se rovněž používá pro dávku poskytovanou zaměstnavatelem, mající za cíl usnadnit pracovníkovi odchod z organizace a nalezení zaměstnání jinde.

Stýblo (2004) vysvětluje, že pojem outplacement označuje poskytnutí odborné pomoci nadbytečným pracovníkům, kteří jsou propuštěni, při hledání nového uplatnění a pomoc při zvládnutí změny v kariéře. Cílem outplacementu je nalézt propouštěnému pracovníkovi nové vhodné zaměstnání co možná nejrychleji. Později Stýblo (2005, s. 53) teorii outplacementu rozpracovává a označuje jej za „velmi osobní a důvěrný

servis, službu jak hledat nové zaměstnání a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování)“.

Mnohé firmy interpretují tento proces jako umístění zaměstnanců mimo společnost (-out-) a definují jej jako proces, kdy zaměstnavatel aktivně napomáhá zaměstnancům najít novou práci nebo založit novou kariéru. Šimúth (2009) dokonce označuje outplacement jako poslední benefit, který zaměstnavatel může odcházejícím zaměstnancům poskytnout. Definuje jej jako kompletní péči o propouštěné pracovníky probíhající od momentu oznámení o propouštění (nikoliv od momentu propuštění samotného) až po zařazení do nového zaměstnání. Hlavní úlohou by podle Šimútha mělo být nalezení vhodného zaměstnání pro propouštěnou osobu v jiném podniku.

Outplacement představuje souhrn různých metod, nástrojů a aktivit, kterými se zodpovědní zaměstnavatelé snaží zmírnit negativní dopady redukce počtu zaměstnanců. Outplacement lze připravit a nabídnout jak jednotlivci, tak skupině pracovníků. Hlavní důraz se při outplacementu klade na propouštěné zaměstnance, pro které znamená ztráta zaměstnání velký zásah nejen do pracovního, ale také do osobního života. Dobře připravený outplacement je komplexní program, který zahrnuje osobní péči o propouštěné, komunikaci dovnitř firmy, vůči obchodním partnerům, veřejnosti a úřadům. Cílem dobrého outplacementu je nejen dobře a komplexně připravit propouštěné zaměstnance na nově vzniklou životní situaci, ale také udržet motivaci a loajalitu stávajících zaměstnanců a posílit vnímání společnosti jako zodpovědného zaměstnavatele a důvěryhodného obchodního partnera (Švedová, 2009).

### **2.5.2 Formy outplacementu**

V rámci outplacementu nejde o to, dát propouštěným pracovníkům množství nových pracovních nabídek, ale hlavně o to, naučit je, jak si mají v dané situaci pomoci sami. Jak bylo uvedeno, organizace dnes využívají při přípravě a realizaci outplacementových aktivit hlavně externí poradenské společnosti, které se na tyto programy specializují a mají s nimi zkušenosti. Základem externě řízeného outplacementu je osobní kontakt propouštěného zaměstnance s odborným poradcem. Poradce pomáhá zaměstnanci zorientovat se na trhu práce. Radí mu, jak postupovat při hledání nových pracovních příležitostí. Zaměstnanci se v rámci outplacement programu učí, jak sestavit životopis, prakticky se připravují na pohovory a výběrová řízení. Učí se umět „prodat“ sami sebe na trhu práce, identifikují své hodnoty a silné stránky.

Odborní poradci pro propouštěné zaměstnance fungují jako psychická podpora. Dodávají jim chuť najít si novou práci, nenechávají je rezignovat na „nespravedlivý osud“ a pomáhají povzbudit je a podpořit při hledání dalšího zaměstnání. Díky tomuto

profesionálnímu přístupu by mělo u propuštěných zaměstnanců dojít k minimalizaci reakcí hněvu, odmítání, strachu či apatie. V některých případech se dokonce doporučuje začlenit do poradenství i rodinného příslušníka propuštěného zaměstnance (Šimúth, 2009). Díky těmto podpůrným aktivitám zaměstnanec získává zpět svou ztracenou jistotu a také pocit, že nastalou životní změnu dostává pod vlastní kontrolu.

Proces outplacementu probíhá v několika krocích. Švedová (2009) uvádí, že se nejedná o jednorázovou záležitost, spíše o lidskou oporu. Společnost vybraná na realizaci outplacementu pomáhá zaměstnancům zorientovat se v nové životní situaci, prakticky jim radí, jak se vypořádat s formalitami a administrativou např. při registraci na úřadě práce či při vyplňování osobních dotazníků v personálních a pracovních agenturách. Dává jim tipy kde si hledat nabídky práce a jak na ně reagovat. Kromě těchto služeb by měla agentura účastníkům outplacementu zprostředkovat také začlenění do databáze uchazečů o práci, finanční poradenství, pravidelné informování o vhodných volných pracovních pozicích či hot line. Velmi důležitou součástí celého procesu outplacementu je i kariérní poradenství, v rámci kterého personalisté identifikují existující zručnosti a schopnosti pracovníka a stejně tak i potřeby jeho dalšího vzdělávání. Po identifikaci vzdělávacích potřeb by měly být účastníkům doporučené vzdělávací instituce, ve kterých by si účastníci mohli doporučené vzdělání doplnit (Šimúth, 2009).

Je na finančních možnostech každé společnosti, zda se rozhodne program outplacementu realizovat za pomoci odborníků, či zda chce outplacement provádět sama. V tom případě je však nutné, aby si společnosti uvědomily, že se nejedná o jednorázovou záležitost a že důkladná a plnohodnotná realizace celého programu je časově velmi náročná. Rozhodne-li se organizace realizovat outplacement vlastními silami, měla by k této záležitosti přistupovat maximálně připraveně a zodpovědně. Při zadání projektu externímu dodavateli je důležité věnovat pozornost hlavně faktu, zda daná externí firma má v této oblasti praktické zkušenosti, dobré renomé a zda má ve svém týmu odborné konzultanty. Pro každou firmu a každou situaci je vhodný jiný rozsah pomoci propouštěným. Proto by vždy nabídka outplacementu ze strany externích společností měla být šitá na míru. Outplacementová společnost a vedení společnosti, která propouští své zaměstnance, by měli mluvit „stejným jazykem“ a konzultanti, kteří budou outplacement provádět, by měli mít dostatek informací o firemní kultuře, složení týmů či důvodech propouštění. Pouze tak mohou navázat plnohodnotný vztah s propouštěnými zaměstnanci a úspěšně jim pomoci vyrovnat se s jejich složitou situací.

### 2.5.3 Náklady versus přínosy outplacementu

Stejně jako u všech ostatních procesů, musí zaměstnavatelé i v případě outplacementu zvažovat jeho finanční výhody a nevýhody. Poskytovat podporu uvolňovaným zaměstnancům nad rámec zákona, tvoří pro zaměstnavatele výrazné finanční náklady. Nejpodstatnější nevýhodou outplacementu je právě jeho finanční náročnost. Náklady na jednoho propuštěného pracovníka se pohybují v rozmezí od 1 000 do 4 000 EUR (podle zkušenosti ze společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s.). Další nevýhodou je již zmiňovaná časová náročnost celého programu a dále pak problém nalézt kvalifikované odborníky, kteří by převzali za celý program odbornou zodpovědnost.

Outplacement však vykazuje i přínosy a pozitiva. Mezi ty nejpodstatnější patří podle Stýbla (2005) snížení nákladů v delším časovém horizontu. Vynaložené náklady na outplacement bývají kompenzovány mzdovými úsporami a většími sociálními výhodami, jako jsou např. stabilizace a udržení si zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají. Ti vidí, že je o bývalé kolegy postaráno a zvyšuje se tak jejich pocit, že pracují pro zaměstnavatele, kterému na zaměstnancích záleží až do posledního momentu pracovního poměru.

Druhým benefitem je ochrana značky firmy. Obchodní značka je velmi ceněným majetkem firmy a její image může výrazně ovlivnit konkurenceschopnost celého podniku. Zákazníci jsou v dnešní době velmi vnímaví k celkovému obrazu svého dodavatele, a tudíž vnímají i přístup firem v jednání s jejich vlastními zaměstnanci. V neposlední řadě programy outplacementu také pomáhají předcházet možným následným soudním sporům s propuštěnými zaměstnanci.

Tradice i nejčastější použití outplacementu je v Severní Americe. Outplacement je přímým důsledkem a důkazem globalizace. Také na Slovensku je trend v oblasti outplacementu podobný. Stále více firem hledá nové možnosti při uvolňování zaměstnanců. Pro řadu firem tvoří proces outplacementu nejen pomoc zaměstnancům ale zároveň i investici. Chtějí-li firmy obstát s pověstí dobrého zaměstnavatele, musí investovat také do procesu propouštění svých zaměstnanců. Tyto investice se nesmí podceňovat obzvláště v době, kdy se optimalizace počtu zaměstnanců stává pro firmy konkurenční výhodou.



### **3. Analýza procesu propouštění zaměstnanců a péče o ně ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s.**

#### **3.1 Základní informace o společnosti**

V rámci této bakalářské práce se budu zabývat popisem a analýzou procesu hromadného propouštění pracovníků zrealizovaného v období říjen 2006 – prosinec 2008 ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. se sídlem v Dunajské Stredě.

Společnost vznikla v roce 1969 pod jménem „Juhocukor“ jako státní podnik. V roce 1992 byla zprivatizována (právní forma: akciová společnost) a následně byla přejmenována z „Juhocukor, a.s.“ na „Eastern Sugar Slovensko, a.s.“ (dále jen „ESSK“). Vlastníky společnosti po privatizaci až do prosince 2008, kdy firma ukončila svoji činnost, byly zahraniční společnosti: anglická společnost Tate and Lyle vyrábějící cukr a cukerné sirupy z cukrové třtiny a francouzská společnost Saint Louise Sucre produkující cukr z cukrové řepy i cukrové třtiny zároveň. Předmětem podnikání společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. byla výroba a skladování cukru a výrobků souvisejících se zpracováním cukrové řepy a jejich prodej; skladovací činnost; poradenská činnost v oblasti pěstování cukrové řepy a cukrovarnictví. Základními výrobky společnosti byly:

- Cukr (krystalový, moučkový, želírovací, kostkový, hygienicky balený). Cukr společnost dodávala v následujícím balení:
  - a) maloobchodní balení: 0,5 kg, 1 kg, 5 kg, 10 kg.
  - b) průmyslové balení: 50kg, 100 kg nebo volně ložený cukr dodávaný v cisternách.
- Melasa - hustý cukrový sirup dodávaný výhradně „ve velkém“, v tankovacích nádržích.
- Řepné řízky – druhotný výrobek, odpad ze zpracované cukrové řepy používající se výhradně jako krmivo pro domácí zvířata.

Společnost působila na následujících trzích v rámci Slovenska, Evropské unie i mimo ni:

- Spotřebitelský trh zahrnující maloobchody, obchodní řetězce a velkoobchody.
- Průmyslový trh zahrnující podniky vyrábějící potraviny (jogurty, sladkosti), nápoje, pochutiny (kečupy, omáčky), léky apod.
- Trh „HoReCa“, který tvořila síť hotelů, restaurací a kaváren, stánků s občerstvením atd.

Organizační struktura společnosti ESSK byla maticová (viz příloha č. 1). To vyplývalo především ze zahraničního vlastnictví i ze skutečnosti, že v Dunajské Stredě sídlilo vedení pro všechny východoevropské cukrovary. Do této skupiny patřily

cukrovary v České republice (3), v Maďarsku (1) a výše uvedený na Slovensku (1). Vedoucí pracovníci dunajsko-stredského cukrovaru, kteří pracovali v rámci této maticové struktury, měli dva nadřízené. Pracovníci byli sdruženi podle podobnosti úkolů a reportovali funkcionálnímu nadřízenému, např. technicko-výrobnímu řediteli. Jako druhému reportovali řediteli výrobního závodu na Slovensku.

Toto organizační rozdělení mělo několik výhod ale i nevýhod. Kromě posílení týmového způsobu práce, posílení rozvoje schopností a dovedností jednotlivých funkcionálních útvarů, se vliv této struktury přímo odrážel na kulturu společnosti. Speciálně ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. se mísila nadnárodní organizační kultura přicházející ze strany majitelů a zároveň národní kultura, resp. národní kultury. Vzhledem ke skutečnosti, že se město Dunajská Streda nachází v maďarském regionu Slovenské republiky, mísily se v lokálních poměrech dvě národní kultury, a to slovenská a maďarská. Národnostní rozložení lokálního managementu a zároveň nadnárodních manažerů je patrné z organizační struktury společnosti (viz příloha č. 1). Výhodu nadnárodní organizační kultury v situaci našeho projektu spatřuji především v silné sociální orientaci zahraničních manažerů a v silné sociální podpoře managementu v rámci celého procesu hromadného propouštění a ukončování činnosti firmy. Tato silná sociální orientace bude patrná z pozdější analýzy celého projektu.

K 1.10.2006 zaměstnávala společnost Eastern Sugar Slovensko, a.s. celkem 232 zaměstnanců, z toho 177 pracovníků na dobu neurčitou a 55 pracovníků se smlouvou na dobu určitou. Vzhledem ke skutečnosti, že 55 pracovníků mělo pracovní smlouvu uzavřenou na dobu určitou, jejíž platnost byla ohraničena trváním cukerné kampaně, budeme se pro účely této práce zabývat pouze 177 pracovníky, jichž se fakticky hromadné propouštění zrealizované u společnosti ESSK přímo dotklo. Strukturu pracovníků popisuje tabulka č. 1.

**Tab. 1 Struktura pracovníků společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s.**

<b>Druh pracovníků</b>	<b>Počet pracovníků</b>
Technicko-hospodářští pracovníci	76
Výrobní dělníci	101
<b>Celkem zaměstnanců</b>	<b>177</b>
Z toho: Žen	50
Mužů	127
Pracovníků se ZPS	1

Zdroj: podkladové materiály společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s

### **3.2 Důvody restrukturalizace společnosti**

Dne 1.6.2006 byla na půdě evropského parlamentu přijata reforma trhu s cukrem, která má za cíl přinést snížení cen cukru a určuje množství cukru, které mohou jednotlivé evropské země vyrábět. V rámci vnitřního trhu Evropské unie (dále jen „EU“) má dojít ke snížení zaručených výkupních cen cukru o více než 30% a výkupních cen cukrové řepy téměř o 40%. Zrušen byl také intervenční systém. Firmám, které se rozhodly, že už nebudou zpracovávat cukrovou řepu, což zapříčiní pokles produkce cukru v celé EU, poskytne EU finanční kompenzace.

Po důkladném zvážení změn, které s sebou evropská změna cukerného režimu přinesla, dospěla skupina Eastern Sugar, která sdružovala 5 cukrovarů (CZ, SK, HU) k rozhodnutí zrušit výrobu cukru ve všech 5 výše uvedených cukrovarech skupiny a požádat o restrukturalizační podporu podle ustanovení vyhlášky Evropské rady č. 320/2006. Důvodem k tomuto kroku byl především fakt, že v nově nastolených podmínkách na trhu s cukrem skupina Eastern Sugar neviděla ve středně- a dlouhodobém horizontu dostatečný prostor pro svůj rozvoj a tvorbu zisku. Společnost vycházela z výše uvedené změny cukerného režimu v Evropské unii, kdy snižující se cena cukrové řepy způsobila neatraktivitu pěstování této suroviny pro její pěstovatele. Skupina Eastern Sugar věřila, že výsledkem tohoto vznikne nedostatek cukrové řepy na trhu, kde Eastern Sugar realizovala své obchody. To by v budoucnu mohlo zhoršit konkurenceschopnost nejen jednotlivých cukrovarů ale i celé obchodní skupiny.

Na základě cukerné reformy se proto skupina Eastern Sugar v říjnu 2006 rozhodla podat žádost o restrukturalizační podporu Evropské unie. Tato žádost byla v únoru 2007 schválená. Jejím následkem společnost přistoupila k restrukturalizaci, která vyústila do ukončení výroby cukru a výrobních činností v podnicích skupiny Eastern Sugar v České republice, na Slovensku a v Maďarsku a postupné demontáže výrobních zařízení v jednotlivých podnicích. Restrukturalizační proces rovněž zahrnoval sociální podporu a řešení pro zaměstnance všech pěti společností. Právě této stránce celého procesu se budu věnovat v následujících kapitolách, konkrétně pro společnost Eastern Sugar Slovensko.

### **3.3 Forma komunikace**

Jak bylo uvedeno výše, v době přijetí rozhodnutí o podání žádosti o restrukturalizační podporu z fondů Evropské unie společnost Eastern Sugar Slovensko, a.s. zaměstnávala 232 kmenových zaměstnanců, z toho 177 zaměstnanců na dobu neurčitou a 55 zaměstnanců s pracovní smlouvou na dobu určitou, do 31.12.2006. Rozhodnutí ukončit provoz výrobního podniku v Dunajské Strede bylo strategickým rozhodnutím majícím dopad na všechny zaměstnance a sociální partnery společnosti. Klíčovou zásadou řízení celého procesu byla centrální komunikace na všechny

zaměstnance, jasné stanovení cílů a způsobů jejich dosažení. Zásady centrální komunikace si společnost vytyčila následující:

- Komunikace na všechny zaměstnance bude stejná.
- Informace se budou komunikovat na pravidelné bázi.
- Pro každou komunikovanou zprávu bude použito více komunikačních kanálů najednou, aby bylo zajištěno, že komuniké skutečně dorazí ke komunikantovi.
- Po každé komunikaci bude zjištěna zpětná vazba od komunikantů. Tato zpětná vazba měla za cíl zjistit úroveň vnímání a zároveň úroveň pochopení významu u posluchačů.

Vzhledem na závažnost celého rozhodnutí podat žádost o restrukturalizační podporu se vedení společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. rozhodlo informovat o této skutečnosti všechny své zaměstnance, obchodní i sociální partnery ihned v momentu učinění tohoto rozhodnutí. Samotné komunikaci předcházelo důkladné školení všech manažerů společnosti zaměřené na krizovou komunikaci a komunikaci negativních zpráv. Druhá část teoretické přípravy byla zaměřena na získání informací o případném jednání zaměstnanců ve stresových situacích, mezi které oznámení o ztrátě zaměstnání bezesporu patří.

Všichni zaměstnanci ESSK byli o záměrech firmy týkajících se předložení žádosti o restrukturalizační podporu informováni osobně generálním ředitelem společnosti. Komunikační schůzka se zaměstnanci proběhla ve 3 termínech. Dne 10.10.2006 proběhlo informační setkání ve 14:00 hod a ve 22:00 hod. Dne 11.10.2006 se zaměstnanci tuto informaci dozvěděli v 6:00 hod. Termíny informačních meetingů přesně kopírovaly čas konce jednotlivých pracovních směn tak, aby bylo zajištěno, že se informace dostala skutečně ke všem zaměstnancům ESSK. Kromě ústní informace každý zaměstnanec obdržel list generálního ředitele, ve kterém byly řečené informace uvedeny také v písemné podobě (viz příloha č. 2). Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců společnosti ESSK byla maďarské národnosti, všech informačních shromáždění se účastnil tlumočník, který tlumočil obsah sdělení přímo do maďarského jazyka. Tímto vedení společnosti zabezpečilo, že se informace v nezkrácené podobě dostaly skutečně ke všem zaměstnancům firmy.

Ihned po ukončení základní komunikační fáze společnost ESSK zřídila anonymní telefonní linku pro zaměstnance. Pomocí této linky se zaměstnanci mohli bez zábran ptát se na věci, které souvisely s celým procesem restrukturalizace a které je zajímaly. Komunikace vůči obchodním partnerům proběhla písemnou formou. Společnost rovněž vydala tiskové prohlášení o tomto strategickém rozhodnutí.

Stěžejní rozhodnutí procesu restrukturalizace padlo v únoru 2007. Z něho vyplývající racionalizace stavu zaměstnanců se začala uskutečňovat v následujícím období. Vzhledem k vysoké pravděpodobnosti schválení žádosti o restrukturalizační

podporu, zahájilo vedení společnosti již v říjnu 2006 přípravu potřebných kroků v souvislosti s budoucím ukončením provozu cukrovaru. Po zvážení rozsahu, složitosti a možného sociálního rizika nutných restrukturalizačních opatření při zastavení činnosti společnosti se management ESSK rozhodl vytvořit zvláštní program, který by uvolňovaným zaměstnancům usnadnil překonání složitého životního období a pomohl jim najít nové perspektivní profesní uplatnění. Vzhledem k legislativním odlišnostem v rámci Evropské unie a Slovenské republiky bylo nezbytné některé postupy předjednat s Ministerstvem práce, sociálních věcí a rodiny (dále jen „MPSVaR“) a samozřejmě také s příslušným odborovým svazem působícím při ESSK.

Výsledkem práce personálního útvaru společnosti ESSK bylo ještě v říjnu 2006 vytvoření „Sociálního plánu společnosti ESSK“. Ten byl následně předložen managementu ESSK k projednání. Po jeho schválení byl plán prezentován odborové organizaci působící při ESSK, místnímu úřadu práce (dále jen „ÚP“; spolupráce s ÚP má v celém programu významné místo), MPSVaR a začleněn do žádosti o restrukturalizační podporu EU. Prezentace Sociálního plánu sociálním partnerům se uskutečnily v listopadu 2006.

### **3.4 Charakteristika Sociálního plánu společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s.**

#### **3.4.1 Strategie a cíle Sociálního plánu**

Sociální plán byl především definován jako firemní strategie, jejímž cílem bylo připravit program zaměřený na podporu zaměstnanců v procesu ukončení pracovního poměru, na jejich přípravu na další profesionální kariéru a odborné působení na trhu práce. Proto Sociální plán společnosti ESSK zahrnoval všechny předpokládané kroky, které měl zaměstnavatel v plánu uskutečnit směrem k zaměstnancům, v případě ukončení jeho podnikatelských aktivit.

Sociální plán byl vytvořený za účelem podpory zaměstnanců ESSK pro případ hromadného propouštění, ke kterému mělo dojít v důsledku schválení žádosti o přidělení pomoci z restrukturalizačního fondu EU. Cílem celého programu bylo pomoci zaměstnancům vyrovnat se s novou životní situací a podpořit je při hledání nového pracovního uplatnění.

Plán stanovoval široký rámec pro početné podpůrné kroky, jejichž pomocí chtěla ESSK usnadnit svým zaměstnancům začátek nové etapy jejich profesionálního života. Jednalo se především o „balík“ benefitů a odstupného, jehož výška výrazně překračovala limit stanovený Zákoníkem práce SR i rámec platné Kolektivní smlouvy. Kromě finančních benefitů zaměstnavatel pro své zaměstnance připravil také množství vzdělávacích aktivit zaměřených na porozumění fungování trhu práce, získání vhodných kontaktů na potenciální zaměstnavatele nebo na seznámení se se všemi způsoby jak získat nové zaměstnání.

Zaměstnavatel v Sociálním plánu dále popsal své kroky, které učiní, pokud dojde k ukončení jeho podnikatelských aktivit, čehož důsledkem by bylo hromadné propouštění. Těmito aktivitami měl na mysli informování zástupců zaměstnanců a ÚP ve lhůtě 30 dní před začátkem hromadného propouštění. Povinnost informovat zástupce zaměstnanců a ÚP vyplývají z § 73 Zákonníku práce SR. Kromě toho se zaměstnavatel zavázal, že v rámci sociální zodpovědnosti a péče o své zaměstnance se ESK bude snažit podporovat všechny své pracovníky při zvládnání této nelehké stresové situace. Podle Holmsovy škály je ztráta zaměstnání osmou největší příčinou stresu. Kromě uvedených benefitů a finančního odškodnění zaměstnavatel úzce spolupracoval s místním ÚP, s několika personálními agenturami a společnostmi zaměřenými na zprostředkování práce.

Celý Sociální plán společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. byl postavený na několika hlavních zásadách. Byly jimi:

- a) Aktivní spoluúčast zaměstnanců na realizaci Sociálního plánu
  - Byla zdůrazňována myšlenka, že pomoci lze jen tomu, kdo si sám chce také pomoci. Pokud se účastník (propouštěný zaměstnanec) sám aktivně neúčastnil stanoveného programu či si neplnil své povinnosti, byl z programu vyloučený.
- b) Odpovědnost uvolňovaných zaměstnanců
  - V průběhu programu bylo všem účastníkům vštěpováno, že hlavní odpovědnost za hledání nového pracovního místa leží v první řadě na nich samotných.
- c) Rovnost práv a povinností
  - Stanovené benefity a podpůrné činnosti byly transparentně navržené a každý zaměstnanec před vstupem do programu Sociálního plánu věděl, na co konkrétně má nárok. Všechny složky programu (finanční i nefinanční) byly pro všechny zúčastněné od začátku jasně definovány.

### **3.4.2 Komponenty Sociálního plánu**

Klíčovou úlohou celého Sociálního plánu ESK bylo poskytnout propouštěným zaměstnancům podporu při hledání nového zaměstnání. Z níže uvedených důvodů byl na toto kladen maximální důraz a zaměření. Průměrná délka trvání pracovního poměru ve společnosti ESK v roce 2007, kdy fyzicky došlo k hromadnému propouštění, činila 16,27 roku. Věkový průměr zaměstnanců činil 45 let. Z těchto faktorů se dalo vyvozovat, že většina pracovníků cukrovaru se na otevřeném trhu práce pohybovala naposledy před 16 lety. Vedení společnosti proto předpokládalo, že zaměstnanci nedisponují dostatečnými zručnostmi potřebnými pro hledání nového zaměstnání.

Třetím faktorem, negativně přispívajícím k procesu hromadného propouštění, bylo umístění závodu v maďarsky hovořícím regionu Slovenska. Společnost Eastern Sugar Slovensko, a.s. sídlila v Dunajské Středě, centru maďarské menšiny žijící na Slovensku. 67% všech zaměstnanců společnosti ESSK mělo maďarskou národnost, přičemž tato skutečnost negativně ovlivňovala jejich jazykové schopnosti. 62 % zaměstnanců ze všech 101 dělnických pozic ve společnosti nebylo schopno hovořit plynule slovensky. Tento fakt jim apriori znemožňoval hledat si nové pracovní uplatnění mimo maďarsky hovořící region Slovenské republiky. Se stejným jazykovým problémem se potýkalo 15% z všech 76 THP pracovníků.

Výše uvedené skutečnosti byly jak pro zaměstnavatele tak pro samotné pracovníky velmi limitující právě při realizaci Sociálního plánu a při hledání si nového zaměstnání. Aby Sociální plán byl bez rozdílu dostupný všem 177 zaměstnancům, bylo třeba brát tyto skutečnosti v rámci jeho přípravy a realizace v potaz. Podpora a aktivity vyplývající ze Sociálního plánu byly plně hrazené zaměstnavatelem. Vzdělávací a podpůrné činnosti začaly probíhat již před samotným předpokládaným termínem hromadného propouštění tak, aby se všichni zaměstnanci mohli zúčastnit připravených kurzů a tréninků.

#### A. Program rekvalifikace a profesního vzdělávání

V souvislosti s procesem přípravy na hledání si nového zaměstnání byl zaměstnavatel schopný posoudit rozsah znalostí a vědomostí svých zaměstnanců. Mezi nejžádanější znalosti na trhu práce patřila v roce 2007 znalost cizích jazyků a znalost práce na počítači. Z propouštěných 177 zaměstnanců ve své dosavadní práci aktivně nevyužívalo počítač 101 zaměstnanců. Proto se zaměstnavatel rozhodl poskytnout těmto zaměstnancům vzdělávací kurz zaměřený na práci s počítačem. Všech 101 zaměstnanců bylo v době od ledna 2007 do dubna 2007 vyškoleny na základní práci s výpočetní technikou. Kurz v rozsahu 50 hodin probíhal v maďarském a slovenském vyučovacím jazyce. V oblasti jazykového vzdělávání se zaměstnavatel angažoval v průběhu trvání pracovních poměrů a v rámci Sociálního plánu se zavázal neukončit podnikové jazykové kurzy dříve, než dojde k faktickému ukončení pracovního poměru zaměstnanců.

Druhým krokem, který společnost ESSK směrem ke svým zaměstnancům učinila, bylo přistoupení k obnovení veškerých profesních licencí a průkazů potřebných na výkon práce dané profese. Na náklady zaměstnavatele bylo všem odborně zaměřeným zaměstnancům umožněno obnovit si technické průkazy, oprávnění a certifikáty s cílem, aby při realizovaném hromadném propouštění všichni techničtí zaměstnanci odcházeli od zaměstnavatele s platným odborným průkazem. V rámci celého procesu hromadného propouštění si zaměstnanci obnovili své průkazy v následujícím složení a rozsahu:

- 13 zaměstnanců si obnovilo oprávnění pro práci s elektrickým zařízením (silnoproud, slaboproud),
- 37 zaměstnanců si obnovilo svářečské oprávnění,
- 2 zaměstnanci absolvovali periodické přezkoušení na výkon práce plynového topiče,
- 3 zaměstnanci opakovaně složili zkoušky na posun železničních vagonů,
- 1 pracovník ESSK získal obnovený průkaz na manipulaci s jeřáby,
- 4 zaměstnancům byl prodloužen průkaz a oprávnění k manipulaci s vysokozdvížným vozíkem.

Třetím krokem v oblasti profesního poradenství a rozvoje byl program rekvalifikace. Tento program byl považován za nejkonzistentnější s novou firemní strategií. Jelikož si Sociální plán kladl za cíl podpořit zaměstnance v procesu znovuzaměstnání se a tím zároveň podporovat zaměstnanost v regionu Dunajská Streda. Snaha ESSK nebyla zacílená pouze na poskytnutí teoretických informací, jak si zaměstnanec může najít nové zaměstnání, ale rovněž na zvýšení či úplnou změnu jeho kvalifikace tak, aby vzrostla jeho konkurenceschopnost na trhu práce. Proto zaměstnavatel umožnil zaměstnancům účast na různých rekvalifikačních kurzech a školeních.

Seznam rekvalifikačních kurzů byl sestaven ve spolupráci s místním Úřadem práce, sociálních věcí a rodiny. Ke spolupráci s ÚP společnost ESSK přikročila především proto, aby nabídka rekvalifikačních kurzů odrážela aktuální poptávku na trhu práce a reflektovala na požadavky potenciálních zaměstnavatelů. Kurzy byly připraveny pro všechny úrovně zaměstnanců. Každý zaměstnanec měl nárok zúčastnit se jednoho rekvalifikačního kurzu, přičemž všechny náklady byly plně hrazeny zaměstnavatelem. Realizace jednotlivých rekvalifikačních kurzů začala ještě před ukončením provozu ESSK. Zaměstnanci mohli do kurzu nastoupit maximálně 6 měsíců po ukončení pracovního poměru u ESSK.

O rekvalifikační kurzy byl mezi zaměstnanci vysoký zájem. Celkově zaměstnavatel připravil či zprostředkoval 17 rekvalifikačních kurzů.

1. Masér / masérka – manuální klasická masáž
2. Podvojný účetnictví
3. Mzdy a personalistika
4. Ošetřovatel / ošetřovatelka pro krajiny EU
5. Práce s digitálními grafickými programy
6. Svářečský kurz
7. Práce s programem AutoCAD
8. Rozšíření řidičského průkazu pro jízdu s nákladními automobily



9. Kurz manipulace pozemních strojů
10. Kurz pro pracovníky bezpečnostních služeb
11. Kurz obsluhy vysokozdvížných vozíků
12. Obsluha plynových kotlů
13. Manikúra / nehtový design
14. Základní kurz logistiky
15. Základní kurz k založení soukromé firmy
16. Průvodce cestovního ruchu
17. Odborný kurz techniků BOZP a PO

Rekvalifikačních kurzů se celkově zúčastnilo 145 zaměstnanců. Realizace kurzů probíhala ve spolupráci s místním ÚP a odbornými vzdělávacími agenturami z regionu Dunajská Streda nebo Bratislava. V rámci vlastního monitoringu, který zaměstnavatel spolu s místním ÚP po skončení všech pracovních poměrů prováděl, bylo zjištěno, že 16 zaměstnanců, tzn. 11% ze všech rekvalifikovaných pracovníků, se ve svém novém zaměstnání věnuje profesi, na kterou se v rámci Sociálního plánu společnosti ESSK rekvalifikovalo. 7,9 % ze všech 177 propuštěných zaměstnanců si založilo vlastní firmu a začalo podnikat.

#### B. Program outplacementu a profesního poradenství

Jak bylo uvedeno výše, zaměstnavatel si v rámci Sociálního plánu kladl za cíl usnadnit všem propuštěným zaměstnancům jejich složitou situaci a pomoci jim najít si nové pracovní uplatnění. Po uskutečnění kroků zaměřených na zvýšení nebo rozšíření kvalifikace zaměstnanců, realizoval zaměstnavatel kroky zaměřené na osvojení si zručností a dovedností potřebných pro proces orientace na trhu práce a samotného hledání nového pracovního místa. Za tímto účelem ESSK připravilo interaktivní workshopy. Workshopy byly zaměřené především na:

- Pomoc při psychické adaptaci propouštěného zaměstnance na danou situaci.
- Pomoc při nalezení nového profesního sebeobrazu propouštěného zaměstnance.
- Pomoc při hledání nových pracovních příležitostí.

Lektory workshopů byli zaměstnanci personálního útvaru zaměstnavatele, pracovníci ÚP a psychologové.

Součástí odborného procesu byla analýza potenciálu zaměstnance, návrh na posílení jeho silných stránek a nových možností uplatnění, aktivity spojené se zaměstnancovou sebe prezentací a průběžná morální podpora při hledání nového

zaměstnání. Podrobné kroky jak má zaměstnanec postupovat při hledání nového zaměstnání zahrnovaly:

- Poskytnutí základních informací o tom, jak postupovat při hlášení se do evidence Úřadu práce, sociálních věcí a rodiny.
- Analýza osobních možností na trhu práce.
- Objasnění situace na trhu práce v daném regionu a přilehlých oblastech.
- Seznámení se s technikou psaní životopisu a motivačního listu.
- Seznámení se s technikou vedení personálních pohovorů a jejich procvičování.
- Získání přehledu o způsobu práce personálních agentur, informace o personálních agenturách v regionu a seznámení se s technikou oslovení personální agentury.
- Získání přehledu o společnostech a firmách působících v regionu a jejich oslovení.
- Získání přehledu o zdrojích nabízejících volná pracovní místa.

Interaktivní workshopy probíhaly v době od ledna 2007 do dubna 2007 v prostorech společnosti ESSK. Jejich délka byla 5 dní a byly otevřeny pro všechny zaměstnance zaměstnavatele. Z celkového počtu 177 zaměstnanců společnosti se interaktivních workshopů zúčastnilo 62%.

Kromě výše uvedených interaktivních workshopů zaměstnavatel zamýšlel, a rovněž uvedl ve svém Sociálním plánu, připravit a zrealizovat pro své pracovníky outplacementové služby. Na přípravě programu samotného outplacementu zaměstnavatel spolupracoval s bratislavskou personální agenturou. Pomocí tohoto nástroje chtěl zaměstnavatel rozšířit své služby pro propouštěné zaměstnance, a to i za předpokladu vysoké finanční náročnosti této služby. Původní dohoda s agenturou byla, že převezme do své péče propouštěné zaměstnance a vybaví je psychologickými a sociálními zručnostmi, které povedou ke změně myšlení a zvýší jejich motivaci k hledání nového pracovního uplatnění.

Před spuštěním samotného outplacementu měl zaměstnavatel pocit, že ze strany zaměstnanců není o tento program vysoký zájem. Rozhodl se proto, ve spolupráci se zástupci odborové organizace, ještě jednou své zaměstnance důkladně informovat o obsahu a zaměření služby „outplacement“ a následně pomocí dotazníků zjistit míru zájmu zaměstnanců o tento benefit. V prostorách zaměstnavatele následně proběhlo několik informačních schůzek, v rámci kterých se zaměstnanci měli možnost setkat se zástupci personální agentury připravující celý program outplacementu. Všichni zaměstnanci dostali detailní informace o dalším způsobu sociální a profesionální podpory, připravované zaměstnavatelem. Následný průzkum však ukázal pouze 5%

zájem ze strany zaměstnanců o tento nabízený sociální benefit. Proto zaměstnavatel od programu outplacement odstoupil.

### C. Aktivní podpora zaměstnavatele při vyhledávání nového zaměstnání

V rámci procesu ukončení provozu cukrovaru a související podporou propouštěných zaměstnanců se zaměstnavatel rozhodl aktivně konat i v rámci pomoci umístit část pracovníků přímo u jiných zaměstnavatelů v okolí. Personální oddělení ESSK oslovilo 5 firem sídlících v Dunajské Strede a přilehlém regionu, informovalo je o plánovaném hromadném propouštění a nabídlo zaměstnavatelům možnost zaměstnat pracovníky cukrovaru v jejich podnicích. Mezi oslovené společnosti patřily:

- Firma Bonifacio zaměřená na poskytování svářčských a zámečnických služeb;
- Firma ZIPP zabývající se výrobou a distribucí betonu;
- Společnost MONTEX zaměřená na údržbu a opravy strojních zařízení;
- Společnost Drevomont vyrábějící nábytek a dřevěné výrobky;
- Slovenské cukrovary Sereď.

Všech 5 společností s nabízenou možností souhlasilo a společnost ESSK zorganizovala přímo ve svých prostorách burzu práce. Všechny výše jmenované společnosti se měly možnost profesně prezentovat a nabídnout propouštěným zaměstnancům nové pracovní uplatnění. Zaměstnanci se během prezentací seznámili se zaměřením firem, s jejich výrobky, sociálními programy, benefity a samozřejmě s volnými pracovními pozicemi, které byly tyto společnosti ochotny obsadit právě propouštěnými pracovníky ESSK. Kromě externích lokálních společností nabídl několik volných pracovních míst také jeden z akcionářů skupiny Eastern Sugar, společnost Tate and Lyle, sídlící ve Velké Británii. Výsledkem burzy práce bylo, že 20 z propouštěných pracovníků ESSK našlo nové pracovní uplatnění ještě před fyzickým ukončením jejich pracovního poměru u ESSK. 6 osob se zaměstnalo u společnosti Bonifacio, 3 pracovníci uzavřeli pracovní smlouvy s britskou Tate and Lyle a 11 osob našlo nové uplatnění v cukrovaru v Sereďi. Reálnou šanci zaměstnat se u jednoho ze 6 prezentovaných zaměstnavatelů měla většina výrobních pracovníků ESSK. Pozice, pokryté tímto způsobem byly následující:

- 4 zámečníci (fa Bonifacio)
- 2 svářeči (fa Bonifacio)
- 3 operátoři výroby (fa Tate and Lyle)
- 1 technolog výroby cukru (fa Slovenské cukrovary)
- 1 vedoucí kvality (fa Slovenské cukrovary)
- 6 vařičů cukru (fa Slovenské cukrovary)
- 1 agronom (fa Slovenské cukrovary)
- 1 referent prodeje (fa Slovenské cukrovary)

- 1 manažer odbytu a zákaznického centra (fa Slovenské cukrovary).

Díky tomuto maximálně proaktivnímu přístupu iniciovanému přímo společností Eastern Sugar Slovensko, a.s. bylo ještě před zahájením uvolňování jednotlivých zaměstnanců umístěno na nová pracovní místa 11,3% ze všech 177 zaměstnanců. Daný krok výrazně eliminoval negativní dopad na psychiku a osobní život těchto 20 pracovníků. Dalším benefitem celé aktivity byla skutečnost, že zmíněných 6 společností nabízejících práci si mohlo vybírat z kvalitních, zodpovědných a profesně hodnotných zaměstnanců, což jim poskytovalo potenciál na podporu jejich budoucích podnikatelských aktivit.

Jak je patrné z předcházející podkapitoly, pracovníci ESKK odmítli využít nabízených služeb outplacementu řízených personální agenturou. Zde je třeba uvést, že realizací pracovní burzy zaměstnavatel ESKK tuto službu i přesto svým zaměstnancům reálně poskytnul. Nemalou výhodou tohoto plně zaměstnavatelem organizovaného outplacementu byla pro ESKK jeho finanční nenáročnost. Díky aktivitě vlastního personálního úseku, dobrých vztahů s ostatními zaměstnavateli regionu a hlavně díky svému silnému sociálnímu zaměření na podporu a pomoc odcházejícím zaměstnancům ESKK dokázala úspěšně a efektivně splnit jednu část ze svých stanovených cílů pro proces hromadného propouštění. Výrazným přínosem pro společnost ESKK v rámci samostatně řízeného outplacementu bylo rovněž zvýšení pozitivního image coby sociálně orientovaného zaměstnavatele.

Benefitem určeným pro všechny odcházející zaměstnance byla možnost vybrat si placené pracovní volno potřebné na hledání nového pracovního místa, na účast na pohovoru nebo výběrovém řízení. Při potřebě cestovat do jiného místa či města společnost ESKK finančně přispívala na cestovní náklady zaměstnance přímo spojené s procesem opětovného zaměstnání se. Celková skutečně vyplacená suma kompenzací cestovních nákladů na počet 177 zaměstnanců byla nepatrná. Představovala pouze 1 500 SK. Počet volných pracovních dní spotřebovaných na realizaci pohovorů apod. tvořil 72 dny.

#### D. Materiální podpora zaměstnanců vyplývající ze Sociálního plánu

Druhou, neméně významnou součástí procesu ukončování činnosti cukrovaru a propouštění pracovníků, bylo jednání se sociálním partnerem zaměstnavatele o materiální podpoře všech propouštěných zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že proces ukončení podnikatelských aktivit zaměstnavatele závisel na schválení/neschválení žádosti o restrukturalizační podporu z EU, a vzhledem k tomu, že celý proces schvalování žádosti trval více než 4 měsíce, rozhodl se zaměstnavatel zahájit jednání se zástupci zaměstnanců o materiálních podmínkách propouštění ihned po oznámení

svého záměru všem zaměstnancům, tzn. po 10.10.2006. Jednání se zástupci odborové organizace působící při ESKK byla po 2 měsících úspěšně ukončená a zaměstnavatel mohl dohodnuté podmínky zahrnout do celkového rámce Sociálního plánu. Společná dohoda zahrnovala ujednání výrazně přesahující rámec stanovený Zákoníkem práce.

- Při rozvázání pracovního poměru z důvodů uskutečnění organizačních změn nebo racionalizačních opatření zaměstnavatel vyplatil zaměstnancům, se kterými takto ukončil pracovní poměr, odstupné definované v tabulce č. 2.

**Tab. 2 Přehled výšky odstupného pro propouštěné zaměstnance ESKK**

<b>Délka zaměstnání u zaměstnavatele</b>	<b>Výška odstupného v násobcích průměrné měsíční mzdy</b>
Méně než 5 let	6
5 – 10 let	7
10 – 20 let	8
20 – 30 let	9
Více než 30 let	10

Zdroj: podkladové materiály společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s

- Zaměstnancům, kterým by v průběhu roku 2007 vznikl nárok na odměnu při dosažení významného životního nebo pracovního jubilea, bude, pokud dojde k ukončení jeho pracovního poměru z důvodů uskutečnění organizačních změn nebo racionalizačních opatření u zaměstnavatele, tato odměna vyplacená při odchodu ze zaměstnání.
- V případě, že dojde k likvidaci společnosti, umožní zaměstnavatel svým zaměstnancům odkoupit si nepotřebné nářadí, přístroje, IT vybavení za zvýhodněných podmínek, které stanoví zaměstnavatel.
- V případě likvidace společnosti se zaměstnavatel zavázal poskytnout zaměstnancům při jejich odchodu ze zaměstnání peněžní poukázky hrazené ze zůstatku sociálního fondu.

Ze všech 177 propuštěných zaměstnanců, mělo podle délky trvání pracovního poměru u zaměstnavatele nárok na odstupné ve výši 6 průměrných měsíčních platů 18 zaměstnanců (10,3%). Do druhé kategorie, tzn. zaměstnanci pracující pro ESKK od 10 do 20 let, spadalo v době propouštění 33 pracovníků (18,4%). Osm průměrných měsíčních platů jako odstupné dostalo 30,5% všech zaměstnanců (54 osob). Do čtvrté skupiny zaměstnanců, kvalifikovaných podle délky zaměstnání u zaměstnavatele, spadalo 23,7%, čili 42 pracovníků. Ti si odnesli 9-ti měsíční odstupné. Nejdéle zaměstnaných a pro cukrovar v Dunajské Středě pracujících zaměstnanců bylo 23 (13%). Těm v rámci propouštění připadlo odstupné ve výšce 10-ti násobku jejich

průměrné měsíční mzdy. 4,1% všech zaměstnanců ESK tvořilo management firmy. Na těchto 7 zaměstnanců se podmínky o odstupném nevztahovaly. Tito zaměstnanci měli podmínky ukončení jejich pracovních poměrů dohodnuté zvlášť ve svých pracovních smlouvách.

Pracovního jubilea by v roce 2007 dosáhlo 5 zaměstnanců. Pracovním jubileem měl zaměstnavatel v souladu s platnou kolektivní smlouvou na mysli dosažení 25 let celkové doby zaměstnání u ESK. Výška odměny činila 50% základní mzdy jubilujícího zaměstnance. Finanční odměna všem pěti zaměstnancům byla vyplacena v poslední mzdě.

Vzhledem ke skutečnosti, že po schválení žádosti a přiznání restrukturalizační podpory z fondů Evropské unie byla plánovaná absolutní likvidace závodu Eastern Sugar Slovensko, a.s., nabídlo vedení společnosti drobné nářadí, IT techniku a vybavení zaměstnancům k odkoupení. Pracovníci měli možnost odkoupit za 10% - 30% z pořizovací ceny následující věci:

- nábytek,
- kancelářské vybavení (tabule, nástěnky, flip charty apod.),
- IT techniku (počítače, tiskárny, scannery, faxy, telefony, laptopy, atd.),
- technické nářadí (vrtačky, brusky, drobné nářadí),
- služební automobily.

#### E. Nadstandardní péče zaměstnavatele o rizikové skupiny zaměstnanců

Mezi rizikové skupiny zaměstnanců v rámci plánovaného propouštění v ESK patřili zaměstnanci:

- blížící se důchodovému věku,
- osamělé matky,
- osoby se změněnou pracovní schopností,
- manželské páry pracující v ESK.

V rámci sociální péče o své zaměstnance v průběhu celého procesu hromadného propouštění se zaměstnavatel rozhodl věnovat těmto skupinám zaměstnanců zvýšenou péči a připravil pro ně další speciální podporu jdoucí ještě nad rámec dohodnutých podmínek. Zaměstnavatel se zavázal k tomu, že zaměstnancům, kteří v průběhu jednoho roku od případného propouštění ze zaměstnání dosáhnou důchodového věku, přednostně nabídne práci při fyzické likvidaci společnosti, při vyskladňování zásob cukru ze skladu, příp. jiné vhodné pracovní činnosti tak, aby tito pracovníci mohli z pracovního poměru odejít přímo do důchodu. Zaměstnancům splňujícím kritéria pro přiznání předčasného důchodu zaměstnavatel pomohl při vyřizování žádosti o předčasný starobní důchod. Pro všechny zaměstnance, kteří v roce 2007 nebo dříve dosáhli věku 56 let, se zaměstnavatel jako další finanční

kompenzaci z důvodu ztížení životní situace zavázal vyplatit ještě 2-násobek základní měsíční mzdy nad rámec dohodnutého odstupného.

Rizikovým skupinám zaměstnanců, jimiž byli manželské páry pracující u zaměstnavatele, osamělé matky či osoby se změněnou pracovní schopností, zaměstnavatel nabídl další finanční náhradu a věnoval jim zvláštní péči a podporu při hledání možnosti, jak se uplatnit na trhu práce. Zaměstnavatel slíbil, že v případě manželských párů uvolní oba manžele z pracovního poměru s 6-ti měsíčním časovým odstupem. Tímto krokem chtěla společnost ESK eliminovat negativní dopad propouštění na fungování a chod rodin postižených zaměstnanců. Dále se zaměstnavatel zavázal vyplatit manželským párům zvýšené odstupné, a to o 3 základní měsíční platy vždy pro toho z manželů, který měl v rámci manželského páru vyšší měsíční mzdu. Osamělým matkám a osobám se změněnou pracovní schopností zaměstnavatel rovněž vyplatil odstupné nad rámec dohodnutých podmínek. Tato finanční podpora činila +2 základní měsíční platy k již dříve definovanému finančnímu balíku.

Kompenzace pro rizikové skupiny zaměstnanců byly v rámci procesu propouštění pracovníků společnosti ESK vyplaceny následovně: 25 zaměstnanců bylo v době realizace propouštění starších 56 let. Výška „rizikové kompenzace“ pro tyto zaměstnance činila více než 775 tis. Sk. V ESK pracovalo 5 manželských párů. Dodatečná finanční odměna pro tyto zaměstnance činila 335 tis. Sk. Cukrovar zaměstnával v roce 2007 4 osamělé matky s dětmi do 15-ti let a na tomto nadstandardním finančním plnění jim celkově vyplatil více než 270 tis. Sk.

### **3.4.3 Režim zabezpečení Sociálního plánu**

Pro úspěšnou realizaci a fungování Sociálního plánu společnosti Eastern Sugar Slovensko bylo nutné vytvořit organizační podmínky a zabezpečit odbornou podporu, a to především v rámci zabezpečení rekvalifikací, profesního vzdělávání a v rámci aktivní pomoci zaměstnavatele při hledání nového pracovního uplatnění odcházejících pracovníků. Pro realizaci těchto programů byly v Eastern Sugar Slovensko vyčleněny materiální a časové podmínky. Za bezproblémový chod Sociálního plánu bylo zodpovědné personální oddělení ESK. Jeho pracovníci organizovali, zajišťovali a koordinovali všechny aktivity vyplývající ze Sociálního plánu.

Aktivity plánu zabezpečoval personální úsek následovně:

- Manažer personálního oddělení zajišťoval vazbu na personální útvar, na ostatní útvary firmy a na centrálu společnosti. Měl zodpovědnost za celkový rozpočet celého Sociálního plánu, finanční toky, výdaje, smluvní zajištění služeb v oblasti poskytování rekvalifikačních a profesně-vzdělávacích služeb. Byl rovněž zodpovědný za pravidelný kontakt s externími partnery plánu, kterými byli např.

personálně-vzdělávací agentury, Úřad práce, psychologicko-poradenské společnosti.

- Referent vzdělávání a rozvoje zabezpečoval všechny organizačně technické náležitosti nutné pro bezproblémový průběh aktivit Sociálního plánu. Zajišťoval přímý informační kontakt na jednotlivé účastníky Sociálního plánu, tzn. zaměstnance ESK účastníci se rekvalifikačních či jiných vzdělávacích kurzů. Tento pracovník také potvrzoval věcnou správnost finančních toků plánu. Monitoroval všechny probíhající aktivity Sociálního plánu a zajišťoval kontakt s místně příslušným Úřadem práce a externími společnostmi.
- Mzdová účetní/personalistka měla na starosti a zodpovídala za věcnou, finanční a legislativní správnost při vyplácení odstupného a všech materiálních benefitů vyplývajících z Kolektivní smlouvy nebo Sociálního plánu. Dále zodpovídala za vystavení všech pracovních-právních dokumentů souvisejících s ukončováním pracovních poměrů (např. zápočtové listy, potvrzení o zdanitelných příjmech, vystavování potvrzení o příjmu pro sociální pojišťovnu nebo ÚP apod.).

Pro hladký průběh procesu řízení změn byla do celého procesu Sociálního plánu zahrnuta také pobočka Úřadu práce v Dunajské Stredě. Poradenství zabezpečované zástupci ÚP bylo zaměřeno na seznámení zaměstnanců se situací a pracovními příležitostmi na dunajsko-stredském trhu práce, se strukturou volných pracovních míst, s pravidly organizačního zabezpečení zařazování uchazečů do evidence ÚP. Úřad práce poskytl propouštěným zaměstnancům informace týkající se práv a povinností každého uchazeče o zaměstnání, o tom, kde se ohlašovat, jaké dokumenty si přinést s sebou pro úspěšnou registraci na ÚP, informoval propouštěné zaměstnance o úředních hodinách a kontaktních osobách.

Celkové finanční prostředky určené na realizaci Sociálního plánu plynuly z již dříve zmíněného restrukturalizačního fondu Evropské unie. Tento fakt umožnil, že zaměstnavatel ESK mohl v široké míře Sociální plán realizovat. Celkové náklady společnosti ESK v oblasti podpory a rozvoje propouštěných zaměstnanců přesáhly 2 mil. Sk v oblasti rekvalifikačního a profesního vzdělávání, odborné podpory, outplacementu a profesního poradenství. V průměru na jednoho propouštěného zaměstnance suma činila cca 11 300 Sk. Celkovou sumu odstupného vyplaceného všem zaměstnancům během procesu propouštění si společnost ESK nepřála zveřejňovat.



### **3.5 Realizace Sociálního plánu a propouštění pracovníků**

Realizační fáze začala oznámením o podání žádosti o restrukturalizační podporu z fondů Evropské unie, tzn. 10.10.2006. Jak bylo uvedeno dříve, tato podpora byla společnosti ESKK přiznána v únoru 2007. Během období říjen 2006 – únor 2007 společnost aktivně připravovala proces hromadného propouštění. Jednala se svými sociálními partnery o případných podmínkách hromadného propouštění, pracovala na tvorbě Sociálního plánu a v lednu 2007 zahájila samotnou realizaci plánu.

Od ledna 2007 začaly probíhat rekvalifikační a profesní kurzy. Od února 2007, po schválení restrukturalizační žádosti, se pro zaměstnance otevřely workshopy zaměřené na zlepšení jejich orientace na trhu práce, probíhaly prezentace jiných zaměstnavatelů a ÚP zahájil svou vzdělávací a podpůrnou kampaň. V únoru 2007 byl také vypracován přesný a detailní harmonogram propouštění všech zaměstnanců. Po schválení definitivního časového harmonogramu uvolňovaných pracovníků s nimi byly provedeny individuální rozhovory. Rozhovor vedl nadřízený pracovník vždy za přítomnosti pracovníka personálního útvaru. V rámci rozhovoru bylo všem pracovníkům sděleno, ke kterému datu končí jeho pracovní poměr a zopakováno, na jaké benefity, sociální podporu a pomoc má v rámci procesu propouštění nárok a jaké další kroky ze strany zaměstnavatele může očekávat.

Období oznamování pracovníkům konkrétní data ukončení jejich pracovních poměrů bylo z psychologického hlediska nejsložitější. Ačkoliv všichni zaměstnanci již od 10.10.2006 věděli, že společnost ESKK v horizontu půl roku ukončí svůj provoz a propustí všechny své zaměstnance, „fyzické seznámení se“ s konkrétním datem skončení pracovního poměru se každého zaměstnance dotklo reálně. Teprve v tomto momentu si mnozí zaměstnanci skutečně uvědomili tíživost, vážnost a neměnnost dané situace. Právě pro daný okamžik byla připravena psychologická podpora a pomoc odborníků, s cílem zmírnit šok z podané informace a obavu z budoucnosti. Za relativní výhodu se dal v dané situaci považovat fakt, že zaměstnavatel plánoval postupně propustit všechny zaměstnance, tudíž nemusel volit a vybírat koho propustí a koho si v týmu ponechá. Přesto, že se jednalo o plošné snižování stavu zaměstnanců, bylo nutné rozvrhnout plán propouštění do několika fází.

V této etapě bylo pro management ESKK opět velmi důležité komunikovat informace směrem k zaměstnancům a jasně a zřetelně informovat o tom, proč někteří zaměstnanci opustí podnik v první vlně propouštění a někteří až později. Společnost Eastern Sugar Slovensko se snažila nepodcenit tento moment a otevřeně odpovídala na dotazy svých zaměstnanců o způsobu výběru pracovníků, kteří podnik opustí jako první a těch, kteří podnik opustí jako poslední. Časový harmonogram samotného propouštění byl rozvržen do deseti fází. Realizoval se v období duben 2007 – prosinec 2008 (tabulka č. 3).

**Tab. 3 Harmonogram propouštění pracovníků v ESSK**

<b>Fáze propouštění</b>	<b>Datum propouštění</b>	<b>Počet propuštěných pracovníků</b>
I. fáze	03.04.2007	112 zaměstnanců
II. fáze	30.04.2007	5 zaměstnanců
III. fáze	15.05.2007	1 zaměstnanec
IV. fáze	30.06.2007	11 zaměstnanců
V. fáze	30.09.2007	3 zaměstnanci
VI. fáze	31.10.2007	21 zaměstnanců
VII. fáze	31.12.2007	8 zaměstnanců
VIII. fáze	31.03.2008	1 zaměstnanec
IX. fáze	31.10.2008	2 zaměstnanci
X. fáze	31.12.2008	13 zaměstnanců
	<b>Celkem</b>	<b>177 zaměstnanců</b>

Zdroj: podkladové materiály společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s

Uvedený harmonogram propouštění byl navržen a následně zrealizován z provozních důvodů a z důvodů vyplývajících z aktivit souvisejících s procesem likvidace společnosti. Do 31.12.2006 probíhala výroba cukru a provoz společnosti Eastern Sugar Slovensko nebyl nijak omezen. Od ledna 2007 byla zastavena výroba a společnost se zaměřila na prodej a doprodej výrobků ze svých skladů a ukončení činností s tím spojených. V I. a II. fázi propouštění byli z pracovního poměru uvolněni převážně pracovníci výrobního a technického útvaru, agronomického útvaru, balírny hotových výrobků, část pracovníků finančního útvaru a firemní laboratoře. V rámci III. vlny propouštění odešli někteří zaměstnanci personálního oddělení, laboratoře, obchodního oddělení, IT oddělení a opět část pracovníků z finanční účtárny. Do konce roku 2007, ve IV. – VII. vlně propouštění, společnost ESSK uvolnila další zaměstnance balírny cukru, skladu hotových výrobků, odbytu a expedice, zbytek pracovníků výrobního útvaru a několik osob zaměstnaných v agronomickém nebo nákupním oddělení. Do prosince 2007 společnost ESSK rovněž prodala veškeré své zásoby cukru, vyprázdnila cukerná sila a připravila závod na demontáž výrobních zařízení a následnou demolici budov.

V roce 2008 bylo ve společnosti Eastern Sugar Slovensko zaměstnáno 16 zaměstnanců (tabulka č. 4), kteří měli za úkol podílet se na úplném ukončení činnosti společnosti, zajistit a řídit demontáž přístrojů a demolici závodu a z právního hlediska zabezpečit ukončení procesu restrukturalizace společnosti.

**Tab. 4 Přehled zaměstnanců společnosti ESSK v roce 2008**

<b>Oddělení</b>	<b>Pracovní pozice</b>	<b>Datum odchodu</b>
Obchodní	Referent prodeje a odbytu	31.03.2008
Výrobně-technické	Hlavní technik	31.10.2008
Výrobně-technické	Údržbář	31.10.2008
Personální	Personální manažer	31.12.2008
Personální	Mzdová účetní	31.12.2008
IT	IT technik	31.12.2008
Generální	Ředitel závodu	31.12.2008
Generální	Asistentka	31.12.2008
Výrobně-technické	Technický manažer	31.12.2008
Výrobně-technické	Vedoucí údržby	31.12.2008
Výrobně-technické	Údržbář	31.12.2008
Výrobně-technické	BOZP technik	31.12.2008
Výrobně-technické	Asistentka	31.12.2008
Finanční	Hlavní účetní	31.12.2008
Finanční	2 účetní	31.12.2008

Zdroj: podkladové materiály společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s

Všech 16 výše uvedených zaměstnanců bylo společností ESSK definováno jako 16 zaměstnanců klíčových pro činnosti spojené s likvidací závodu. Tato skupina zaměstnanců se úzce a aktivně podílela na všech krocích a aktivitách vedoucích k pozastavení veškerých obchodních, finančních a jiných aktivit ESSK. Vzhledem k faktu, že budovy závodu ESSK byly postupně demolovány a bourány, byli tito pracovníci vystaveni dalšímu psychickému tlaku tím, že pracovali v areálu, kde aktivně probíhaly demoliční práce, což z psychického hlediska působilo na skupinu velmi negativně. Proto se vedení společnosti rozhodlo, že i v průběhu roku 2008 budou aktivně probíhat jazykové a vzdělávací kurzy. Dále těmto 16 zbývajícím pracovníkům společnost v rámci retence a udržení jejich motivace umožnila účastnit se sportovních a relaxačních aktivit, na které jim přispěla částkou 5 000 Sk/osoba/rok. Všichni zaměstnanci pracující pro zaměstnavatele v průběhu roku 2008 samozřejmě měli nárok a následně jim bylo vyplaceno odstupné podle podmínek zakotvených v Kolektivní smlouvě a Sociálním plánu. Rovněž měli možnost odkoupit si od zaměstnavatele drobné vybavení, nábytek apod. Z právního hlediska se však již v roce 2008 o hromadné propouštění nejednalo, protože nebyla splněna zákonná podmínka propouštění min. 20 zaměstnanců během 6 měsíců. Důvod ukončení pracovního poměru s těmito 16 zaměstnanci však byl stejný jako u předcházejících 161

zaměstnanců, tzn. organizační důvody na straně zaměstnavatele, § 63, odst. 1, písm. a) a b) ZP SR.

V rámci I. a VI. fáze propouštění, v poslední den pracovního poměru, si místní ÚP zřídil pracoviště přímo v prostorách společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s., tak aby usnadnil propouštěným zaměstnancům registraci. Zaměstnanci měli možnost vyřídit si veškeré formality spojené se zařazením do evidence Úřadu práce ještě před opuštěním cukrovaru a nebyli nuceni jít přímo na Úřad práce.

### **3.6 Právní aspekty hromadného propouštění ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s.**

Jak bylo uvedeno v podkapitole 2.2.3 této práce, jeden ze způsobů, jak je možné ukončit pracovní poměr se zaměstnancem, je jeho ukončení z důvodů, které vznikly na straně zaměstnavatele. V našem případě se konkrétně jednalo o ukončení výroby a následnou likvidaci provozu zaměstnavatele. Šlo o tzv. organizační důvody pro ukončení pracovního poměru, jinak řečeno o důvody vedoucí k ukončení pracovního poměru z nadbytečnosti pracovníka. Toto je upraveno § 63 odst. 1 písm. a) a b). Hromadné propouštění je institut ukotvený ve slovenském Zákoníku práce, § 73 ods. 1, který jím rozumí rozvázání pracovního poměru výpovědí podle výše uvedeného § 63 ods. 1 písm. a) a b) po dobu 90 dní s nejméně 20 zaměstnanci. Zde bych chtěla dodat, že komentář k Zákoníku práce dodává, že o hromadné propouštění jde pouze v tom případě, pokud se jedná o jednostranný právní akt zaměstnavatele, v důsledku kterého zaměstnavatel skončí pracovní poměr se zaměstnanci proti jejich vůli z důvodů výše uvedených nebo z jiných výpovědních důvodů. Ty však nesmí spočívat v osobě zaměstnance samotného (Zukalová, Hoglová, 2009).

Pokud se podíváme na situaci, která vznikla ve společnosti Eastern Sugar Slovensko v říjnu 2006 a důsledky, které tato situace navodila, můžeme konstatovat, že skutková podstata hromadného propouštění i důvody k němu vedoucí byly zcela naplněny.

V souvislosti s hromadným propouštěním se v kontextu slovenské pracovně-právní legislativy zaměstnavateli zakládají určité povinnosti. Kromě hmotně-právních a formálních podmínek každé individuální výpovědi musí zaměstnavatel splnit povinnosti především ve vztahu k zástupcům zaměstnanců a Úřadu práce. Tyto povinnosti jsou následující:

- Nejpozději 30 dní před hromadným propouštěním projednat se zástupci zaměstnanců opatření směřující k předejití nebo omezení hromadného propouštění, opatření na zmírnění nepříznivých důsledků hromadného propouštění pro zaměstnance.

- Poskytnout zástupcům zaměstnanců potřebné informace a písemně je informovat o důvodech hromadného propouštění; počtu a struktuře zaměstnanců, se kterými bude rozvázán pracovní poměr; o celkovém počtu a struktuře zaměstnanců, které zaměstnavatel zaměstnává; době během které k hromadnému propouštění dojde a kritériích, podle kterých budou vybráni zaměstnanci, se kterými se má pracovní poměr rozvázat.
- Informace o plánovaném projednání hromadného propouštění zaměstnavatele vyhotovená v písemné formě musí být doručena zástupcům zaměstnanců.
- Kopii této písemné informace je zaměstnavatel povinný doručit také příslušnému Úřadu práce.

V případě, že u zaměstnavatele nepůsobí odborový orgán ani rada zaměstnanců, je zaměstnavatel povinný plnit uvedené povinnosti vůči každému zaměstnanci, jehož se hromadné propouštění týká.

Po projednání hromadného propouštění s odborovým orgánem, musí zaměstnavatel předložit písemnou informaci o výsledku jednání zástupcům zaměstnanců a také úřadu práce. Informace musí obsahovat seznam zaměstnanců, se kterými bude skončený pracovní poměr v rámci hromadného propouštění. Ode dne doručení této informace začíná plynout měsíční lhůta. Během této doby ÚP vyzve zaměstnavatele, aby s ním projednal opatření umožňující předejít hromadnému propouštění nebo ho omezit. Zároveň to znamená, že až do uplynutí lhůty jednoho měsíce od doručení oznámení ÚP nesmí zaměstnavatel začít doručovat zaměstnancům výpovědi z důvodů uvedených v § 63 odst. 1 písm. a) a b) ZP, ale ani návrhy na rozvázání pracovního poměru dohodou z identických důvodů (Zukalová, Hoglová, 2009).

Společnost Eastern Sugar Slovensko, a.s. postupovala v celém procesu v souladu se slovenským ZP. Nejprve projednala s odborovou organizací působící v ESKK situaci týkající se hromadného propouštění, možnosti jak mu předejít, případně jak zmírnit celkový dopad hromadného propouštění na zaměstnance. Z jednání byly vyhotoveny písemné zápisy. Kopie těchto zápisů tvoří Přílohy č. 3 a 4 této práce. Společnost rovněž písemně informovala odborový svaz o:

- důvodech hromadného propouštění (viz Příloha č. 5),
- počtu a struktuře zaměstnanců se kterými bude rozvázán pracovní poměr (viz Příloha č. 6),
- době během které k hromadnému propouštění dojde,
- kritériích, podle kterých budou vybráni zaměstnanci, se kterými se má pracovní poměr rozvázat.

Z uvedeného vyplývá, že zaměstnavatel informoval odborový svaz o všech náležitostech vyplývajících z § 73 odst. 2 ZP.

Po jednání s odborovou organizací přistoupil zaměstnavatel k plnění informační a oznamovací povinnosti vůči místnímu Úřadu práce. V rámci komunikace s ÚP zaměstnavatel k výše uvedeným dokumentům připojil ještě informaci o plánovaném zahájení a výsledku projednání hromadného propouštění, opět vyplývající z § 73, odst. 2 ZP (viz Příloha č. 7). Úřad práce, sociálních věcí a rodiny se sídlem v Dunajské Středě do 8 dnů od obdržení výše uvedených informací inicioval setkání se společností Eastern Sugar Slovensko, a.s, za účelem projednání hromadného propouštění. Záznam tohoto jednání tvoří Přílohu č. 8 této práce. Jak je patrné z Přílohy č. 7, Úřad práce obdržel od společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. oznámení o plánovaném hromadném propouštění dne 2.3.2007. Vzhledem k zákonné 30-ti denní lhůtě, mohli být první pracovníci uvolněni z pracovních poměrů až 3.4.2007.

Ve společnosti ESSK byla zaměstnána jedna osoba se změněnou pracovní schopností. V souladu s § 66 slovenského Zákoníku práce musí být na ukončení pracovního poměru se zaměstnancem se zdravotním postižením udělen souhlas Úřadu práce, sociálních věcí a rodiny. Žádost o udělení tohoto souhlasu podala společnost Eastern Sugar dne 5.3.2007 (viz Příloha č. 9). Žádosti bylo později vyhověno a pracovní poměr s danou osobou byl ukončen v rámci hromadného propouštění. Druhý zákonný limit v procesu propouštění pracovníků tvořily pracovní poměry uzavřené se členy Závodního výboru základní organizace odborů zaměstnanců při Eastern Sugar Slovensko, a.s. K propuštění těchto pracovníků bylo, v souladu s § 240, odst. 8 ZP, třeba souhlasu odborové organizace. Tuto žádost společnost ESSK podala dne 8.3.2007 (viz Příloha č. 10). Žádosti bylo opět kladně vyhověno a pracovní poměry těchto zaměstnanců byly rovněž ukončeny v rámci procesu hromadného propouštění.

Se všemi zaměstnanci společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. byl v souvislosti s hromadným propouštěním ukončen pracovní poměr dohodou z důvodů uvedených v § 63 odst. 1 písm. a) a b) ZP. Odstupné, popsané v podkapitole 3.4.2 bylo zaměstnancům vyplacené spolu s poslední mzdou. Odstupné nemělo charakter mzdy ani náhrady mzdy a neodvádělo se s něj pojistné na zdravotní ani sociální pojištění.

Zaměstnavatel se snažil rozvrhnout data skončení pracovních poměrů tak, aby zaměstnanci měli dostatek času účastnit se všech podpůrných a vzdělávacích programů, které zaměstnavatel v rámci Sociálního plánu pro ně připravil. Zároveň se také snažil, aby zachoval chod podpůrných a administrativních činností v potřebném rozsahu až do konce provozu společnosti, tzn. do 31.12.2008. V případě, že si zaměstnanec našel nové pracovní uplatnění ještě před plánovaným skončením pracovního poměru u ESSK, snažil se zaměstnavatel vyjít novému zaměstnavateli vstříc a uvolnil zaměstnance z pracovního poměru podle potřeby dříve, čímž svému

zaměstnanci umožnil plynule nastoupit do nového zaměstnání. Případy, kdy zaměstnanci nastoupili do nových pracovních poměrů ihned následující den po ukončení pracovního poměru v ESK, byly samozřejmě ideální a preferované.

#### 4. Závěr

Proces hromadného propouštění a péče o propouštěné zaměstnance byli ústředním motivem celé této bakalářské práce. Z teoretické základny vyplývá, že proces hromadného propouštění zaměstnanců je proces komplexní a velmi náročný. Jedná se nejen o náročnost časovou, organizační či finanční, ale rovněž o náročnost z hlediska bezchybného načasování procesu hromadného propouštění, kvalitní přípravy právních dokumentů a samozřejmě i o komunikační náročnost, jak v rámci zaměstnavatele tak i směrem k jeho sociálním partnerům. Vzhledem k této náročnosti jsou na celý proces kladeny velké legislativní požadavky, jejichž dodržování je podmíněno zákonnými sankcemi. Rovněž nároky samotných propouštěných zaměstnanců mají právní podklad, čímž je zaručeno, že každý pracovník ještě před fyzickým uvolněním od zaměstnavatele ví, co mu jeho zaměstnavatel musí v rámci procesu propouštění poskytnout a zabezpečit.

Po detailní analýze celého procesu hromadného propouštění a s ním související péče o odcházející pracovníky, které proběhlo ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s., lze konstatovat, že tato společnost nejenže ve všech bodech splnila zákonné požadavky pojící se k procesu hromadného propouštění, nýbrž je v mnoha ohledech nadstandardně překročila. Analýza ukazuje, že si zaměstnavatel plně uvědomoval, jaký důsledek bude mít jeho rozhodnutí o podání žádosti o restrukturalizační podporu z fondů Evropské unie na všechny zaměstnance. K celému procesu společnost přistupovala od začátku vysoce zodpovědně a profesionálně.

Úvodní komunikace kroků, které zaměstnavatel hodlal učinit, i průběžná komunikace týkající se harmonogramu propouštění byla z jeho strany vůči všem zaměstnancům přímá, otevřená, čestná a hlavně včasná. Díky této včasné informovanosti měl zaměstnavatel možnost vytvořit pro propouštěné zaměstnance prostor pro rychlé profesní soustředění se na budoucnost a zároveň jim zabezpečit odborné psychologicko-profesní poradenství. Odchod svých zaměstnanců řešil různými finančními i nefinančními benefity, pomáhal shromažďovat pracovní nabídky, podporoval sociálně ohrožené skupiny zaměstnanců a poskytnul odstupné, jehož výška výrazným způsobem překročila zákonem stanovený limit. Při stanovování finančního rozsahu odstupného zohlednil dopady ztráty zaměstnání na všechny rizikové sociální skupiny zaměstnanců působící u zaměstnavatele (manželské páry, svobodné matky, senioři, osoby se zdravotním postižením) a zároveň spravedlivě nastavil úroveň odstupného využitím metody LIFO.

Dalším pozitivem byl přístup zaměstnavatele, kdy společnost ESSK vyžadovala od všech svých zaměstnanců aktivní zapojení se v průběhu celého procesu Sociálního plánu. Tento tlak vyvíjený na zaměstnance měl za důsledek, že se většina propouštěných pracovníků aktivně podílela na hledání si nového zaměstnání, na řešení



své individuální situace a zorientování se na trhu práce. Výsledkem byl fakt, že k 31.12.2007, čili v době kdy z ESKK bylo uvolněno 161 zaměstnanců, bylo:

- 62,11% z propuštěných pracovníků ESKK zaměstnáno u jiného zaměstnavatele,
- 5,59% z propuštěných pracovníků ESKK si zřídilo vlastní živnost a začalo samostatně podnikat,
- 7,45% z propuštěných pracovníků bylo penzionováno,
- 24,84% ze všech propuštěných pracovníků bylo vedeno v evidenci ÚP.

Celkově lze hodnotit tento výsledek jako velmi pozitivní. Sama společnost Eastern Sugar Slovensko, a.s. však spatřovala ve 40 nezaměstnaných pracovnících určitým způsobem své selhání. Ačkoliv se ESKK výrazně snažila motivovat své pracovníky k jejich rychlému znovuzaměstnání se a ačkoliv odbory silně podporovaly Sociální plán zaměstnavatele, to vše nedokázalo zabránit jisté spekulaci ze strany několika zaměstnanců. Díky vysokému finančnímu odstupnému, které pracovníci dostali a díky slovenské legislativě, která umožňuje pracovníkům při ztrátě zaměstnání být v evidenci Úřadu práce po dobu 6 měsíců po skončení pracovního poměru a po celou tuto dobu pobírat podporu v nezaměstnanosti, byli někteří zaměstnanci rozhodnutí této 6-ti měsíční lhůty využít a neorientovat se na okamžité profesní znovuuplatnění se. Představa získání odstupného a státní sociální podpory se pro těchto 40 pracovníků ukázala jako příliš lákavá a hrozba možné dlouhodobé nezaměstnanosti jako málo nebezpečná. V tomto rozhodnutí svých bývalých pracovníků spatřovali zástupci ESKK slabé místo celého Sociálního programu. Nadstandardní výška odstupného měla za cíl zaměstnancům usnadnit těžkou situaci a pomoci jim překlenout dobu než si najdou novou práci, nicméně za předpokladu, že si pracovník aktivně nové zaměstnání hledá. V případě nezaměstnaných 40 bývalých pracovníků ESKK měla výše odstupného kontraproduktivní dopad. Pracovníkům umožnila udržet si životní standard po propuštění z pracovního poměru, avšak dostatečně nepodnítila jejich motivaci nalézt nové pracovní uplatnění.

Co se týká 16 pracovníků, kteří zůstali pro zaměstnavatele pracovat do konce roku 2008, jejich další profesní vývoj byl následující:

- 8 osob si našlo nové zaměstnání s nástupem od 1.1.2009,
- 2 osoby byly penzionovány,
- 5 osob si zřídilo vlastní živnost,
- 1 osoba se po skončení pracovního poměru v ESKK registrovala na ÚP.

Jistým řešením, jak předejít situaci, kdy po ukončení procesu propouštění zaměstnanců je 40+1 osoba nezaměstnaná a jak více motivovat odcházející pracovníky k nalezení si profesního uplatnění, by mohla být možnost provázat část odstupného s podmínkou nalezení si nového uplatnění. V praxi by to mohlo vypadat

tak, že v část odstupného, která by byla minimálně ve výši definované Zákoníkem práce, by zaměstnanec dostal vyplacenou ihned po skončení pracovního poměru a další část při nástupu do nového zaměstnání. Domnívám se, že tímto způsobem by se zvýšila motivace propouštěných zaměstnanců k nalezení nového pracovního místa.

Druhou možností, jak podpořit motivaci zaměstnanců při hledání profesního uplatnění je zvýšení spolupráce sociálních partnerů. Např. odbory by mohly v rámci Sociálního plánu zaměstnavatele aktivněji projevovat souhlas a podporu zaměstnavateli v jeho snaze o outplacement propouštěných zaměstnanců.

Třetím důvodem, proč zmíněných 40+1 zaměstnanec podcenili svou situaci po propuštění, může být jejich nepochopení nebo nedůvěra programu nabízeného zaměstnavatelem. Zde navrhuji, aby snaha vedení společnosti ESSK vysvětlit důvody restrukturalizace byla ještě detailnější a intenzivnější.

Je více než zřejmé, že si společnost Eastern Sugar Slovensko, a.s. mohla realizaci Sociálního programu v uvedeném rozsahu z finančního hlediska plně dovolit. Lze se domnívat, že důležitou roli zde sehrála také přítomnost zahraničního managementu společnosti. Právě v tomto procesu byla jeho sociální orientace a cítění výrazně znát. Celý sociální program byl vedením Eastern Sugar Group od začátku plně podporován. Jednou z podmínek, které management skupiny Eastern Sugar měl, bylo zaměření Sociálního plánu nejen na finanční a profesní podporu, ale také na psychologickou a sociální, což bylo do nejmenšího detailu během realizace skutečně dodrženo.

Vzhledem ke složitosti a komplexnosti celé problematiky jsem se snažila věnovat se jí postupně a po jednotlivých částech. Na základě teoretické báze lze shrnout faktory úspěšného zvládnutí procesu propouštění zaměstnanců do následujících kroků: plánování všech fází propouštění, přímá a upřímná komunikace změny směrem k postiženým osobám, trénink managementu, pomoc propouštěným pracovníkům adaptovat se na změnu, rychlé a korektní jednání, mapování dovedností a potřeb propouštěných zaměstnanců, zvážení všech forem podpůrných činností, plná podpora pracovníky personálního útvaru a fyzické ukončení pracovního poměru se zaměstnancem.

Rozbor procesu propouštění zaměstnanců a péče o ně ve společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. potvrdil, že lze v praxi zrealizovat hromadné propouštění v souladu s teoretickým výkladem této problematiky. Podrobná analýza prokázala, že se společnost Eastern Sugar Slovensko, a.s. velmi důkladně věnovala přípravě procesu hromadného propouštění svých zaměstnanců. V první řadě nepodcenila komunikaci tohoto strategického rozhodnutí nejen směrem ke svým zaměstnancům, ale rovněž vůči svým obchodním a sociálním partnerům. Vysoký důraz ESSK kladla také na formu komunikace. Vedení společnosti se snažilo vybrat takovou formu komunikace, která by zajistila 100% přenos informací k cílové skupině posluchačů.

Druhým strategickým bodem celého procesu byla oblast plánování. Na základě analýzy Sociálního plánu společnosti ESSK můžeme konstatovat, že program hromadného propouštění, míra koncentrace na pomoc a podporu propouštěným pracovníkům a zvýšení jejich adaptace na změnu, byla v ESSK připravena, naplánována a především také zrealizována v rozsahu vysoce přesahujícím zákonné požadavky a povinnosti. Odcházející zaměstnanci byli zabezpečeni jak po materiální tak po vědomostní, psychické i sociální stránce. Zaměstnavatel se snažil zohlednit všechny aspekty kritické situace, které mohly propouštěné zaměstnance negativně ovlivnit a svými podpůrnými kroky realizovanými v rámci Sociálního plánu tato negativa eliminovat nebo dokonce úplně potlačit. Díky tomu se po skončení pracovních poměrů u ESSK objevili na trhu práce vysoce kvalifikovaní, adaptabilní a hlavně dobře připravení zaměstnanci. Časový harmonogram propouštění či personální obsazení byly detailně připraveny 2 měsíce před fyzickým ukončováním pracovních poměrů.

Problematika hromadného propouštění zaměstnanců má kromě vážného psychologického také právní rozměr, který nesmí zaměstnavatel podcenit. Splnění všech finančních povinností vůči uvolňovaným zaměstnancům při nesprávném dodržení právních předpisů nemusí představovat konečné náklady. Kontroly dodržování právních předpisů, především Zákoníku práce, jsou velmi přísné a nekompromisní. I v této oblasti však společnost ESSK, jak vyplývá z analýzy, nepodcenila serióznost situace a velmi dobře celý proces administrativně, legislativně a komunikačně zastřešila. Díky navázání úzké spolupráce s Úřadem práce a odborovou organizací již na začátku celého procesu, tj. v době, kdy proběhla komunikační fáze o plánech společnosti podat žádost o restrukturalizační podporu, si zaměstnavatel zabezpečil absolutní dodržení a hlavně snazší řízení veškerých legislativních povinností a nároků.

Proces hromadného propouštění zaměstnanců jdoucí ruku v ruce s ukončením kompletního provozu zaměstnavatele je manažerská a personální zkušenost, se kterou se řídicí pracovníci neseťkávají každý den. Pokud k ní v podniku dojde, většina členů managementu a realizačního týmu získává potřebné zkušenosti přímo v praxi, během daného procesu. Vzhledem k jeho celkové náročnosti se snadno může stát, že dojde k chybě, nesprávnému rozhodnutí nebo nevhodnému řešení nastalé situace. Na základě analýzy, všech kroků a opatření realizovaných na podporu propouštěných zaměstnanců v námi sledované společnosti však můžeme uvést, že zkušenosti společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s., tak jak byly pro účel této bakalářské práce shromážděné a analyzované dokazují, že vytvoření a realizace zodpovědného a na zaměstnance orientovaného Sociálního plánu je moderním a perspektivním přístupem při restrukturalizačních procesech podniku. Je patrné, že cíl Sociálního plánu společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s. byl maximálně splněn a že proces

hromadného propouštění byl proveden vzorově a zodpovědně. Tato zkušenost dokázala, že případné úvahy o rozdílech v mentalitě, nižší samostatnosti a odpovědnosti firem působících na slovenském trhu i samotných propouštěných pracovníků na Slovensku vůči jiným evropským zemím jsou neopodstatněné. Z celé bakalářské práce vyplývá, že moderní personalistický přístup je na Slovensku nejen teorií nýbrž i praxí.

## Použitá literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692.
2. BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
3. KOUBEK, Jozef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
4. KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5
5. LUBELEC, Libor. Uvolňovanie zamestnancov. In *Personálny manažment 2 : Uvolňovanie zamestnancov*. Bratislava: Raabe, 2001. s. 1-6.
6. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
7. STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement : vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců : praxe a právní souvislosti*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.
8. ŠIMÚTH, Jozef. Outplacement - posledný benefit. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. 2009, č. 3, s. 28-30.
9. ŠVEDOVÁ, Markéta . Propustit či outplacement?. *Hr server* [online]. 5.6.2009. Dostupný z [www:hr-server.cz](http://www.hr-server.cz).
10. URBAN, Ján. Uvolňovanie zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti. In *Personálny manažment 2 : Formovanie ľudských zdrojov*. Bratislava: Raabe, 2004. s. 1-20.
11. *Zákon č. 311/2001 Zb., Zákoník práce SR, v znění pozdějších předpisů*
12. ZUKALOVÁ, Dagmar; HOGLOVÁ, Radoslava. Hromadné prepúšťanie z pohľadu právnej praxe. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. 2009, č. 3, s. 40-45.

## **Seznam zkratek**

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CZ – Česká republika

ESSK – Eastern Sugar Slovensko, a.s.

EU – Evropská unie

HU – Maďarsko

IT – Informační technologie

LIFO – Last In First Out

MPSVaR – Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny

PO – Požární ochrana

SK – Slovensko

SR – Slovenská republika

ÚP – Úřad práce, sociálních věcí a rodiny

ZP – Zákoník práce

ZPS – Změněná pracovní schopnost

## Přílohy

1. Organizační struktura společnosti Eastern Sugar Slovensko, a.s
2. List zaměstnancům
3. Záznam z jednání se zástupci odborů
4. Záznam z projednání opatření umožňujících předejít hromadnému propouštění
5. Informace pro odborový svaz o důvodech hromadného propouštění
6. Informace o počtu a struktuře zaměstnanců, se kterými bude rozvázaný pracovní poměr
7. Informace pro ÚP o plánovaném zahájení a výsledku projednání hromadného propouštění
8. Záznam z projednání hromadného propouštění s ÚP
9. Žádost o udělení souhlasu ÚP s ukončením pracovního poměru se zaměstnancem se zdravotním postižením
10. Žádost zaměstnavatele o udělení souhlasu odborové organizace s ukončením pracovního poměru se členy Závodního výboru základní organizace odborů při ESSK