

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**REDUKCE POČTU ZAMĚSTNANCŮ
V SOUVISLOSTI SE ZMĚNOU VÝROBNÍHO
PROGRAMU VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI**

REDUCTION OF THE NUMBER OF EMPLOYEES IN
RELATION TO THE CHANGE OF THE PRODUCTION
PROGRAM OF THE PRODUCTION COMPANY

Bakalářská diplomová práce

Kamila Grygarová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci na téma „Redukce počtu zaměstnanců v souvislosti se změnou výrobního programu ve výrobní společnosti“ vypracovala samostatně a uvedla v ní všechnu literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci, dne 20.3.2010

.....

podpis

ANOTACE

Jak je patrné z názvu mé práce, zabývám se procesem redukce počtu zaměstnanců ve výrobní společnosti. Důvodem tohoto snižování stavů byla změna výrobního programu v důsledku negativních změn na trhu. Vzhledem k tomu, že se věnuji příkladu konkrétní společnosti - Multidisplay s.r.o., při popisu tohoto procesu vycházím především z interních materiálů společnosti a zkušeností, které jsem získala v době mé práce pro tuto firmu.

V úvodu práce detailně popisuji záměr, použité metody a zdroje informací, ze kterých vycházím. V druhé kapitole se již zabývám konkrétním zvoleným příkladem, tzn. nastiňuji historii firmy, její charakteristiku, strukturu, lidské zdroje a vývoj činnosti až do kritického roku 2007, kdy došlo ke změnám, které vedly k redukcí počtu zaměstnanců. Další části pak naplňují stanovený cíl práce, kterým je výše uvedený proces popsat a zhodnotit. Teoretická východiska jsem čerpala z dostupné literatury a dalších materiálů z oblasti řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků a jejich výběru.

ANNOTATION

As evident from the title of my work, I deal with the process of reducing the number of employees in a manufacturing company. The reason for this downsizing was a change of the company's production program which came as a result of negative changes in the market. Given that I focus on a particular case - Multidisplay Ltd., the thesis is mainly based on the internal material of the company and experience that I gained during my work for this company.

The introduction describes in detail the objective of the thesis and the methods and sources of information used. The second chapter outlines the history of the company, its characteristics, structure, human resources and activities until the critical year 2007, when changes occurred that led to a reduction in staff. The following parts of the thesis comply with its objective, which is the description and assessment of the above mentioned process. The needed theoretical background was taken from the literature and other

materials available in the field of human resources, personnel evaluation and their selection.

OBSAH

ANOTACE	3
ÚVOD	8
SPECIFIKACE ZÁMĚRU	8
FORMULACE CÍLŮ.....	8
FORMULACE PŘEDMĚTU	8
FORMULACE OBJEKTU	9
1 TECHNIKA SBĚRU DAT	10
1.1 ZDROJE INFORMACÍ O FIRMĚ	12
1.2 ZDROJE INFORMACÍ O PERSONÁLU	12
1.3 ZDROJE INFORMACÍ O PROCESU REDUKCE ZAMĚSTNANCŮ A ZMÍRNĚNÍ NEPŘÍZNIVÝCH DŮSLEDKŮ PROPOUŠTĚNÍ	13
2 MULTIDISPLAY S.R.O.	15
2.1 VZNIK A VÝVOJ FIRMY	15
2.1.1 <i>Proč právě Hranice</i>	15
2.1.2 <i>Výrobní program</i>	16
2.1.3 <i>Bankrot mateřské společnosti</i>	16
2.1.4 <i>Vstup nového investora</i>	17
2.1.5 <i>Nový výrobní program</i>	17
2.2 LIDSKÉ ZDROJE MULTIDISPLAY S.R.O.	18
2.2.1 <i>Na startu</i>	18
2.2.2 <i>Rozjezd - r. 2000</i>	19
2.2.3 <i>Léta rozvoje - r. 2001 - r. 2005</i>	19
2.2.4 <i>Stabilizace pracovníků</i>	20
2.2.5 <i>Počátek konce - r. 2006</i>	21
2.2.6 <i>Kritický r.2007</i>	22
2.3 TRH PRÁCE V REGIONU	22
3 REAKCE NA ZMĚNY PROSTŘEDÍ	26
3.1 SITUACE NA TRHU S VAKUOVÝMI OBRAZOVKAMI	26
3.2 NADBYTEČNOST A JEJÍ PŘÍČINY	29

4	PŘÍPRAVA PROCESU REDUKCE.....	30
4.1	STANOVENÍ POČTU POTŘEBNÝCH ZAMĚSTNANCŮ	30
4.2	ZDROJE ŘEŠENÍ.....	32
4.2.1	<i>Legislativní zdroj – zákoník práce</i>	<i>32</i>
4.2.2	<i>Možnosti firmy.....</i>	<i>34</i>
4.2.3	<i>Morální a sociální normy.....</i>	<i>34</i>
4.3	KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	35
4.4	INTERNÍ VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ JAKO NÁSTROJ REDUKCE	35
4.4.1	<i>Cílem je tým</i>	<i>35</i>
4.4.2	<i>Jak se přihlásit</i>	<i>37</i>
5	OBSAZOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH POZIC.....	39
5.1	VEDOUCÍ VÝROBY	39
5.2	SMĚNOVÍ VEDOUCÍ.....	42
5.2.1	<i>Předpoklady pro pozici směnového vedoucího</i>	<i>42</i>
5.2.2	<i>Výběrové pohovory</i>	<i>43</i>
5.3	OPERÁTOŘI	46
5.3.1	<i>Přípravná fáze výběrového řízení</i>	<i>46</i>
5.3.2	<i>Průběh výběrového řízení</i>	<i>50</i>
5.3.2.1	<i>Test zručnosti</i>	<i>51</i>
5.3.2.2	<i>Osobní pohovory</i>	<i>52</i>
5.3.3	<i>Výsledky výběrového řízení.....</i>	<i>52</i>
6	POMOC OHROŽENÝM VÝPOVĚDÍ.....	55
6.1	OUTPLACEMENT JAKO POMOC PROPOUŠTĚNÝM PRACOVNÍKŮM	55
6.2	SPOLUPRÁCE S JINÝMI ZAMĚSTNAVATELI	57
6.3	JOBSHOP.....	58
7	HODNOCENÍ A ZÁVĚR.....	60
7.1	HODNOCENÍ	60
7.1.2	<i>Optimální řešení.....</i>	<i>60</i>
7.1.3	<i>Spravedlnost.....</i>	<i>62</i>
7.1.4	<i>Pomoc nepomoc</i>	<i>63</i>

7.2	ZÁVĚR.....	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ.....	65
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	67
	PŘÍLOHY.....	68

ÚVOD

Specifikace záměru

Ve své práci se zaměřuji na proces snížení počtu pracovníků poté, co se vedení výrobní společnosti Multidisplay s.r.o. rozhodlo ukončit dosavadní produkci vakuových obrazovek a přejít na nový výrobní program.

V důsledku negativních změn na trhu s vakuovými obrazovkami a v rámci touto situací vynucené následné restrukturalizace firmy bylo nutno zásadním způsobem zredukovat počet zaměstnanců ve firmě. Budu se podrobně zabírat zvláště organizací a průběhem interního výběrového řízení na obsazení především přímých pracovních pozic na nové montážní lince.

Předmětem mého zájmu je zároveň také příprava hromadného propouštění zaměstnanců, pro které se v restrukturalizované společnosti již nenašlo uplatnění. Zde se zaměřím na legislativní a do určité míry i etickou či sociální čistotu procesu.

Formulace cílů

Mým cílem je v této práci proces redukce zaměstnanců popsat a na základě teoretických poznatků jeho průběh zhodnotit.

Formulace předmětu

Předmětem mé práce je proces redukce počtu zaměstnanců ve výrobní společnosti

Ve své podstatě jde o interní výběrové řízení, tedy pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, z řad stávajících zaměstnanců. Jeho výsledky však mohou být pro účastníky fatální. Nejde zde jen o změnu stávající pozice v rámci firmy, ale v případě neúspěchu zde reálně hrozí přímo ztráta zaměstnání. Ti úspěšní vytvoří tým, jehož úkolem je zvednout firmu ze dna a

společně rozjet nový projekt. Ti ostatní však budou zapsáni na seznam, který vedení firmy předloží výboru odborové organizace při jednání o hromadném propouštění zaměstnanců. Protože největší část tohoto seznamu, respektive seznamu rušených pracovních pozic, budou tvořit přímé výrobní pozice, bude mne zajímat především proces výběru těchto pracovníků.

Změna výrobního programu je ve firmě s ohledem na situaci na trhu nevyhnutelná a proto ani snižování stavu zaměstnanců nelze zabránit. Lze však zvolit způsob, jakým bude tato redukce realizována.

Formulace objektu

Objektem této práce je výrobní společnost Multidisplay s.r.o. zabývající se výrobou vakuových obrazovek. Tato firma se zahraniční účastí působí na českém trhu od roku 2000. V letech její největší prosperity, kdy počet zaměstnanců přesahoval počet 1 300, patřila k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v regionu a podstatně ovlivňovala míru zaměstnanosti v okrese Přerov.

1 TECHNIKA SBĚRU DAT

Pro získání údajů potřebných pro sepsání mé práce jsem musela zvolit vhodnou techniku sběru dat. Disman těchto technik uvádí hned několik: namátkou např. standardizovaný rozhovor, nestandardizovaný rozhovor, skupinový rozhovor, dotazník, pozorování, telefonní výzkum, sociotechnické techniky, sémantický diferenciál, sekundární analýza, zúčastněné pozorování a další. Všechny z těchto postupů jsou aplikací základních technik:

- Přímé pozorování
- Rozhovor
- Dotazník
- Analýza dokumentů. [Disman 2008 : 123]

„Přímé pozorování: je zaměřené, dobře plánované vnímání vybraných jevů. To, co bylo vnímáno, je pečlivě a systematicky zaznamenáno.

Rozhovor: Vyžadované informace jsou zaznamenány v přímé interakci s respondentem. Rozhovor může být prováděn tváří v tvář nebo telefonicky.

Dotazník: Respondent odpovídá písemně na otázky tištěného formuláře.

Analýza dokumentů: To je analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Záznamy mohou být právě tak dobře psané dokumenty jako jakékoliv materiální stopy lidského chování.“ [Disman 2008 : 124]

Aplikovatelnost základních technik v různých formách a přístupech uvádí Disman v následující tabulce:

Tabulka č.1: Aplikovatelnost technik sběru dat

	Přímé pozorování	Rozhovor	Dotazník	Dokumenty
Co je sledováno:				
Jev	někdy	ne	ne	ne
Indikátor	ano	ano	ano	ano
Použitelnost v experimentu				
	ano	ano	ano	ne
Forma				
Standardizovaná	ano	ano	ano	ano
Nestandardizovaná	ano	ano	ne	ano
Interference se zkoumaným systémem				
	někdy	ano	ano	ne

Zdroj: [Disman 2008 : 125]

Pro účely mé práce se jeví jako nejvhodnější z výše uvedených možností analýza dokumentů. Disman za takové dokumenty považuje např. úřední statistiky, daňové záznamy, nápisy na stěnách veřejných záchodků, míru opotřebení koberce v muzeích a galeriích, záznamy snů, obsah nádob na smetí, romány, plakáty a letáky a stovky dalších [Disman 2008 : 166] V případě mé práce se budu zabývat studiem firemních materiálů v podobě publikací, presentací, datových sestav apod.

Pro uvedení získaných poznatků do souvislostí a pro získání dalších relevantních informací jsem využila možnosti osobního strukturovaného rozhovoru formou otevřených otázek s několika zaměstnanci firmy, kteří pracovali na pozicích, kde měli možnost přímo se podílet na tvorbě a realizaci procesů, kterými se ve své práci zabývám.

1.1 Zdroje informací o firmě

Data týkající se vzniku a historie firmy jsem čerpala především z dostupných firemních materiálů. Základním zdrojem informací, který jsem měla k dispozici byla Příručka pro zaměstnance [Příručka pro zaměstnance 2003], jejímž účelem je uvést zaměstnance do prostředí firmy a pomoci jim se v něm také lépe zorientovat. Její obsah tvoří např. Pracovní řád, informace o normách a pravidlech platných ve společnosti týkajících se pracovních vztahů, odměňování, péče o zaměstnance a pod.

Dalším inspirativním materiálem byla publikace Tomáše Pospěcha Lidé v obrazech [Pospěch 2001] vydaná u příležitosti oficiálního otevření technologického centra.

Soubor vyráběných produktů včetně jejich technických parametrů jsem opět našla v Příručce pro zaměstnance [Příručka pro zaměstnance 2003], výčet významných obchodních partnerů a zákazníků obsahovala powerpointová prezentace určená pro exkurse studentů středních škol [Prezentace č.1]. Vývoj situace ve firmě po bankrotu mateřské společnosti, průběh procesu hledání nového strategického partnera a důvody vedoucí k rozhodnutí o změně výrobního programu se daly vysledovat ze série prezentací vypracovaných vedením společnosti, které byly určeny k průběžnému informování zaměstnanců a zástupců odborové organizace [Série prezentací 2006 - 2007].

1.2 Zdroje informací o personálu

Průběh nábory a získávání zaměstnanců pro nový provoz mi objasnila asistentka personálního oddělení, která byla u samotných počátků firmy – dokladem čehož je její osobní číslo zaměstnance 3 [Rozhovor č.1]. Ve strukturovaném rozhovoru mi odpověděla na následující dotazy:

- Jakým způsobem byl organizován nábor nových zaměstnanců?
- Se kterými personálními agenturami firma případně spolupracovala?

- Které pracovní pozice byly obsazovány jako první?

Přehled o počtu, vzdělání, pracovním zařazení, pohlaví a např. věku zaměstnanců jsem získala analýzou datových sestav, které je schopen poskytnout personální software firmy [Datové sestavy 2009]. Tyto předem definované datové sestavy jsou zdrojem mnoha zajímavých a užitečných informací o složení personálu. Kombinací dat, která obsahují, lze vytvořit komplexní obraz firemního lidského kapitálu. Jako příklad uvádím jednu ze sestav „Evidenční stavy ke dni“ v přílohách pod č. 1. Ty „zajímavější“ sestavy však s ohledem na citlivá data týkající se konkrétních zaměstnanců uvést nemohu. Jako další přílohu pod č. 2 však uvádím tabulku, která shrnuje takto získané údaje.

Informace o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách jsem našla v Kolektivní smlouvě [Kolektivní smlouva 2006].

1.3 Zdroje informací o procesu redukce zaměstnanců a zmírnění nepříznivých důsledků propouštění

Důvody vedoucí k tak radikálním změnám a jednotlivé kroky, které vedení společnosti bylo nucené učinit, byly vždy oznámeny zástupcům odborů na pravidelných schůzkách s managementem. Proto jsem se na předsedkyni odborové organizace obrátila s několika otevřenými otázkami [Rozhovor č.2]:

- Jak se v roce 2006 změnila situace na trhu se zobrazovací technikou?
- Jak společnost na tyto změny reagovala a jaké bylo její postavení na trhu?
- Jak se společnost vyrovnala s bankrotem mateřské firmy?
- Když se vedení společnosti rozhodlo přistoupit k hromadnému propouštění zaměstnanců, konzultovalo s vámi způsob a kritéria výběru nadbytečných zaměstnanců? Jak odborová organizace tato kritéria hodnotila?

- Na jakých opatřeních jste se s vedením společnosti v průběhu jednání směřujících k dosažení shody zejména o opatřeních vedoucích k předejití nebo omezení propouštění a zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance dohodli?

Realizace samotného procesu hromadného propouštění a opatření vedoucích ke zmírnění jeho důsledků pak byla v režii personálního oddělení. Následující dotazy z této oblasti mi zodpověděl pracovník na pozici personalista senior [Rozhovor č.3]:

- Jaká byla strategie výběru zaměstnanců; byl výběr zaměřen na ty zaměstnance, kteří budou dále pokračovat v pracovním poměru na nové montážní lince, nebo na ty, kteří dostanou výpověď z organizačních důvodů?
- Které pozice a proč byly obsazovány jako první?
- Jakým způsobem byly jednotlivé pozice obsazovány?
- Prosím, popište mi průběh a organizaci jednotlivých fází výběru.
- Jak byla v praxi realizována opatření na zmírnění nepříznivých důsledků hromadného propouštění pro zaměstnance a s jakým výsledkem?

2 MULTIDISPLAY s.r.o.

2.1 Vznik a vývoj firmy

2.1.1 Proč právě Hranice

V roce 2000 holandská společnost Philips Display Components podepsala společně s českou vládou „Prohlášení o společném záměru“ a v září téhož roku započala výstavbu nového výrobního závodu v Hranicích. Vznik Technologického centra pro výrobu zobrazovacích zařízení si vyžádala tehdejší situace na trhu se zobrazovacími technologiemi, který zaznamenal vysoký nárůst poptávky po širokoúhlých a zároveň plochých obrazovkách větších rozměrů. V rozhodnutí investovat právě v České republice jistě sehrály roli i vládní investiční pobídky¹. Při výběru konkrétní lokality pak byla zohledňována různá kritéria, především dostupnost kvalifikované pracovní síly, dostatečná struktura služeb, dostupnost dopravní infrastruktury a blízkost odběratelů. Hranice tyto požadavky investora ve vyrovnané míře splňovaly. Během následujícího roku vyrostla v Hranicích největší stavba na zelené louce v historii České republiky. Velikost realizovaného záměru lze dokumentovat např. těmito dostupnými údaji: bylo proinvestováno 200 milionů eur, zastavěno 470 000 m² plochy, postupně vzniklo více než 1 300 pracovních míst, plánovaná roční produkce 2,5 milionu kusů obrazovek. Ještě před dokončením stavby a slavnostním otevřením technologického centra 11.9.2001 došlo ke spojení divize Philips Display Components s divizí LGE Display Device korejské společnosti LG Electronics a vzniku nové společnosti s názvem LG.Philips Displays. Nová společnost byla zaregistrována v Holandsku a řízena vedením sídlícím v Hongkongu. [Pospěch 2000]

¹ Rozsah a podmínky udělených investičních pobídek a podpory jsou uvedeny v usnesení vlády ze dne 29. března 2000 č. 321. [Vláda České republiky]

2.1.2 Výrobní program

Výrobní program společnosti, neboli soubor produktů, které firma v daném okamžiku produkuje, tvořily výhradně různé typy vakuových obrazovek. Jejich výroba se rozbíhala postupně na jedné výrobní lince instalované v hale Jumbo a dvou linkách v hale Large. Kromě typů obrazovek zavedených v první fázi (tj. 66FS a 32WSF v roce 2001) byla výroba v roce 2002 rozšířena o nový typ širokoúhlých obrazovek (28WSF, 29FCD) a v roce 2003 byl zaveden do výroby první typ obrazovky se zcela plochým stínítkem Real Flat.

Mezi významné obchodní partnery a zákazníky LG.Philips Displays patřily např. fy VESTEL a BEKO (Turecko), SHARP (Španělsko), Daewoo (Polsko), Samsung (Maďarsko), Grundig (Rakousko), OVP (Slovensko).²

2.1.3 Bankrot mateřské společnosti

Poptávka po televizorech s klasickými obrazovkami začala však významně klesat mnohem dříve, než byly původní odhady, a to především díky cenově stále dostupnějším LCD či plazmovým televizorům.³ V reakci na tuto situaci na trhu s vakuovými obrazovkami vyhlásila mateřská společnost LG.Philips Displays Holding v lednu 2006 bankrot. Nadále již nebyla schopna podporovat své dceřinné společnosti. Česká pobočka se tak stala nezávislým subjektem. Ztráta finanční podpory a zanechané dluhy však přivedly hranickou továrnu do vážných existenčních potíží. Došlo k dočasnému zastavení výroby, bylo potřeba urychleně vyjednat nové dohody se zákazníky i dodavateli. Začalo se hledat nejlepší řešení pro zachování továrny v provozu. Vzhledem ke značnému zadlužení firmy požádalo její vedení v květnu 2006 Krajský soud v Ostravě o vyrovnání. Dle zákona č. 328/1991 Sb., o konkurzu a vyrovnání, jehož účelem je uspořádání majetkových poměrů dlužníka, který je v úpadku,

² Zdroje informací použitých v této kapitole jsem uvedla v kapitole 1.1.

³ Podrobný přehled o původních plánech společnosti a o reálném vývoji na trhu s vakuovými obrazovkami včetně analýzy současného stavu je vypracován v přísně důvěrné firemní prezentaci [Presentace č.2]

jde o proces s cílem dosáhnout poměrného uspokojení věřitelů z majetku tvořícího konkursní podstatu, a to za podmínek stanovených tímto zákonem. [Zákon č. 328/1991 Sb.]

Jde o řešení úpadku nelikvidačním způsobem za předpokladu, že společnost bude generovat příjmy a pokud platí, že neexistují žádné vážné překážky uspokojení věřitelů podle plánu schváleného soudem. [Bautzová 2007] Poté co byla v červnu žádost soudem schválena, souhlasili s tímto způsobem oddlužení i všichni věřitelé. Dluh tak byl snížen o 70 %, zbylých 30 % bylo později řádně splaceno ve stanovených termínech. [Série presentací 2006 - 2007]

2.1.4 Vstup nového investora

Součástí procesu vyrovnání bylo i hledání nového investora. Tím se po dlouhých a náročných vyjednáváních stala v únoru 2007 developerská firma CTP Invest. Ještě před vstupem nového strategického partnera však společnost LG.Philips Displays změnila obchodní název na Multidisplay s.r.o. Situace na trhu s vakuovými obrazovkami v té době byla již kritická, proto nové vedení společnosti začalo v zájmu zachování alespoň části pracovních míst intenzivně pracovat na změně výrobního programu.

2.1.5 Nový výrobní program

Při hledání nových podnikatelských aktivit byla jasná snaha využít specifika stávajících výrobních prostor a pokud možno i části technologického zařízení. I z těchto důvodů se zvažovala montáž a oprava LCD televizorů, výroba fotovoltaických článků či montáž solárních panelů.

Poté, co byla v dubnu 2007 definitivně ukončena nadále již finančně neudržitelná výroba vakuových obrazovek, rozhodl se management firmy využít část budovy Jumbo pro vybudování nové montážní linky a následně zahájit montáž LCD panelů. Pro tuto variantu se nakonec firma rozhodla po zvážení svých reálných možností, po analýze trhu a po dohodě s novým

investorem. Tato aktivita však neumožňovala zachování všech pracovních míst a proto bylo jasné, že se firma nevyhne rozsáhlé redukci počtu svých zaměstnanců a to dle odhadů vedení společnosti až na čtvrtinu stávajícího počtu.

2.2 Lidské zdroje Multidisplay s.r.o.

Na tomto místě bych ráda popsala vývoj lidských zdrojů od vzniku společnosti.⁴ Pod tímto pojmem mám na mysli lidský kapitál organizace, tedy zaměstnance jako celek. Pro účel této práce budu za **zaměstnance** považovat výhradně pracovníky konající závislou práci pro zaměstnavatele na základě pracovního poměru. Nebudu zde uvažovat o lidech pracujících na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr či o pracovnících dočasně přidělených agenturou práce.

2.2.1 Na startu

V průběhu roku 2000 se postupně rozběhla poměrně masivní, v přerovském regionu dosud ojedinělá náborová akce. Náborové akce probíhaly ve spolupráci s personální agenturou Solution, pracovníky na obsazení dělnických pozic vybírala agentura Adecco. Tzv. jobshopy organizované těmito agenturami probíhaly opakovaně v Olomouci a v Hranicích. Uchazeči procházeli poměrně náročnými několikakolovými výběrovými řízeními. Součástí přijímacího procesu byly u vybraných pracovních pozic i tzv. assessment centra, organizovaná agenturou Outdoor. Účelem bylo zjistit např. úroveň přirozené autority, schopnost okamžitého rozhodování, rychlost či zručnost. Těm úspěšným pak byla nabídnuta pracovní smlouva. Při náboru zaměstnanců mohlo být vybíráno z uchazečů z poměrně širokého okolí, neboť

⁴ Číselné údaje týkající se stavu personálu použité v následujících kapitolách pocházejí z datových sestav, jak jsem uvedla v kapitole 1.2.

firma počítala po rozjezdu výroby s využitím svozových autobusů pro snadnější dopravu svých zaměstnanců do a ze zaměstnání.

2.2.2 Rozjezd - r. 2000

První zaměstnanci nastoupili do společnosti v červenci 2000. Postupně bylo nabíráno několik jednotlivců především na personální oddělení a úsek údržby. Početnější nástupy nových zaměstnanců začaly být realizovány v průběhu října až na konečných 86 zaměstnanců do konce roku. Polovinu těchto lidí tvořili specialisté s vysokoškolským vzděláním, o druhou polovinu se rovnoměrně podělili středoškoláci s maturitou a pracovníci s vyučením. S ohledem na charakter obsazovaných pozic vyznělo složení personálu podle pohlaví zatím výrazně ve prospěch mužů v poměru asi 6 : 1. Průměrný věk činil asi 31 let. Dvě třetiny všech zaměstnanců tvořili v této fázi technickohospodářští a administrativní pracovníci.

2.2.3 Léta rozvoje - r. 2001 - r. 2005

V průběhu roku 2001 bylo postupně nabráno dalších více než 700 zaměstnanců. Od dubna šlo především o přímé pracovníky do výroby, která se od září již rozběhla ve zkušebním provozu. Vývojové fázi, ve které se společnost nacházela, odpovídalo také složení jejích zaměstnanců. Výrazně, až na dvě třetiny, vzrostl počet výrobních pracovníků. Změnil se také poměr dosaženého vzdělání – převládali lidé s vyučením, dále středoškoláci s maturitou a vysokoškoláci tvořili už pouze jednu sedminu zaměstnanců.

Zapojením žen do výroby se také významně změnil poměr v počtu zaměstnaných mužů vůči ženám a to na 3 : 1 i když stále ve prospěch mužů. Tento rostoucí trend vývoje lidských zdrojů pokračoval až do konce roku 2005, kdy počet zaměstnanců dosáhl více než 1 300 lidí. Věkový průměr se v té době pohyboval okolo 34 let. Dá se říci, že poměrně stabilní soubor zaměstnanců stárnul společně s firmou.

Firma také poměrně hojně využívala služeb personálních agentur tzv. temporary help, především k pokrytí nemocnosti kmenových zaměstnanců, v případě velké či časově limitované zakázky a při jiných mimořádných událostech. Postupně spolupracovala se třemi renomovanými agenturami, v některých obdobích se dvěma najednou. Z těchto pracovníků se rekrutovali noví přímí kmenoví zaměstnanci. Pokud se pracovník agentury osvědčil a možnosti firmy to dovolovaly, byla mu nabídnuta pracovní smlouva.

2.2.4 Stabilizace pracovníků

Nábor a adaptace takového množství zaměstnanců představuje značné investice, a proto je žádoucí a v zájmu celé organizace v co nejvyšší možné míře eliminovat fluktuaci a stabilizovat stávající zaměstnance.

Pro stabilizaci zaměstnanců byl proto ve firmě postupně vypracován, mimo jiné také po jednáních s odborovou organizací, systém zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody lze podle Koubka chápat jako formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Obvykle nejsou vázány na výkon pracovníka, při jejich poskytování se však může přihlížet k postavení či zásluhám konkrétního pracovníka. [Koubek 2007 : 319] Cílem politiky zaměstnaneckých výhod je poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet kvalitní zaměstnance, uspokojovat jejich osobní potřeby, posilovat jejich oddanost a vědomí závazku vůči organizaci. Výhody poskytované podnikem mají zřídka přímý vliv na výkon, vytvářejí však příznivější postoje zaměstnanců k podniku a tím následně mohou dlouhodobě zlepšit výkon podniku. [Armstrong 1999 : 683]

Jedním z nejpodstatnějších benefitů byla organizace již výše zmíněné autobusové dopravy hrazené zaměstnavatelem. Tento systém svozových autobusů umožnil dojíždění do zaměstnání i lidem z poměrně vzdálených a veřejnou dopravou nedostupných míst. Tento fakt však byl z počátku hranickou veřejností vnímán negativně. Lidé z okolí Hranic měli pocit, že je tito „přespolní“ připravují o pracovní příležitosti. V případě propouštění se

však jeho negativní dopady rozptýlí do širšího okolí a nezpůsobí dramatický nárůst nezaměstnanosti v úzkém regionu.

Dalšími benefity byly např. příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění, na rehabilitace či na závodní stravování, týden dovolené navíc, poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy nad rámec právních předpisů a pod. [Kolektivní smlouva 2006]

I další stabilizační prvky, které jmenuje Armstrong, byly ve firmě uplatňovány. Jde především o konkurenceschopný, spravedlivý a přiměřený systém odměňování, pravidelné hodnocení pracovního výkonu včetně poskytování zpětné vazby, možnost účasti na školeních včetně zahraničních, jazykové kurzy a možnost kariérního růstu díky obsazování nových či uvolněných pozic v první řadě z interních zdrojů, tedy podporou povyšování jedinců z řad stávajících zaměstnanců. [Armstrong 1999 : 431 - 433] Právě systém odměňování chápe Koubek jako jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici. Přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci lze považovat za konkurenční výhodu pro získávání a udržení pracovníků a umožňuje formovat personál, který je schopen realizovat cíle organizace. [Koubek 2007 : 283 - 266]

2.2.5 Počátek konce - r. 2006

Od roku 2006 počet zaměstnanců začal mírně klesat. Tento pokles neinicioval zaměstnavatel, šlo o přirozený úbytek v důsledku dobrovolných odchodů některých zaměstnanců, i když motivem k odchodu mohl být nejspíš bankrot mateřské společnosti. Vzhledem k začínajícím problémům na trhu a s tím souvisejícím poklesem zakázek a výpadkům ve výrobě nebyly tyto odchody nahrazovány novými nástupy, ale byly vykrývány výhradně z interních zdrojů. Došlo také k razantnímu omezení využívání dočasně přidělených zaměstnanců agentury práce. Z průměrného měsíčního počtu asi 140 agenturních zaměstnanců v roce 2004 klesl jejich počet na cca 40 v měsíci.

Posledních asi 20 „brigádníků“ využila firma naposledy v únoru 2007. [Faktury].

2.2.6 Kritický r.2007

Do kritického roku 2007 vstoupila firma s 1 148 zaměstnanci. Pochybnosti o jistotě zaměstnání přiměly dalších více než 100 pracovníků k dobrovolnému odchodu z firmy. K 31.7.2007 bylo v Multidisplay s.r.o. 935 zaměstnanců v evidenčním stavu. Více než čtvrtinu lidských zdrojů v té době tvořili technickohospodářští a administrativní pracovníci. Nadpoloviční většina zaměstnanců byli lidé s vyučením. Změnil se i poměr zaměstnanců podle pohlaví, poprvé klesl na 2 : 1 ve prospěch mužů. Firmu opouštěli především muži, neboť pro ženy příliš jiných pracovních příležitostí v regionu nebylo. Věkový průměr dosáhl 37 let.

2.3 Trh práce v regionu

„**Nezaměstnanost** je situace, která nastává, když někteří lidé, kteří si přejí pracovat nemohou nalézt práci.“ [Šimek 1994 : 50] Tato jednoduchá věta naprosto vystihuje pojem nezaměstnanosti, jak o něm budu v této části mé práce uvažovat.

V letech, kdy se společnost Multidisplay s.r.o. rozvíjela a nabíral nové zaměstnance, tj. v období let 2001 až 2005, byla v Olomouckém kraji poměrně vysoká nezaměstnanost přesahující hranici 10 %, v okrese Přerov dokonce i vyšší. [MPSV] Tato situace na trhu práce umožňovala firmě vybírat si nové zaměstnance ze širokého portfolia uchazečů. Pro usnadnění procesu náborů na obsazení dělnických pozic měla personální agentura zřízena kancelář přímo v areálu firmy.

Z níže uvedené tabulky a grafu vyplývá, že v roce 2007 byla nezaměstnanost v regionu historicky nejnižší od vzniku firmy. Pracovníci, kteří měli být propuštěni, tak měli relativně dobrou šanci najít si nové zaměstnání. Použité hodnoty registrované míry nezaměstnanosti zveřejňuje pravidelně

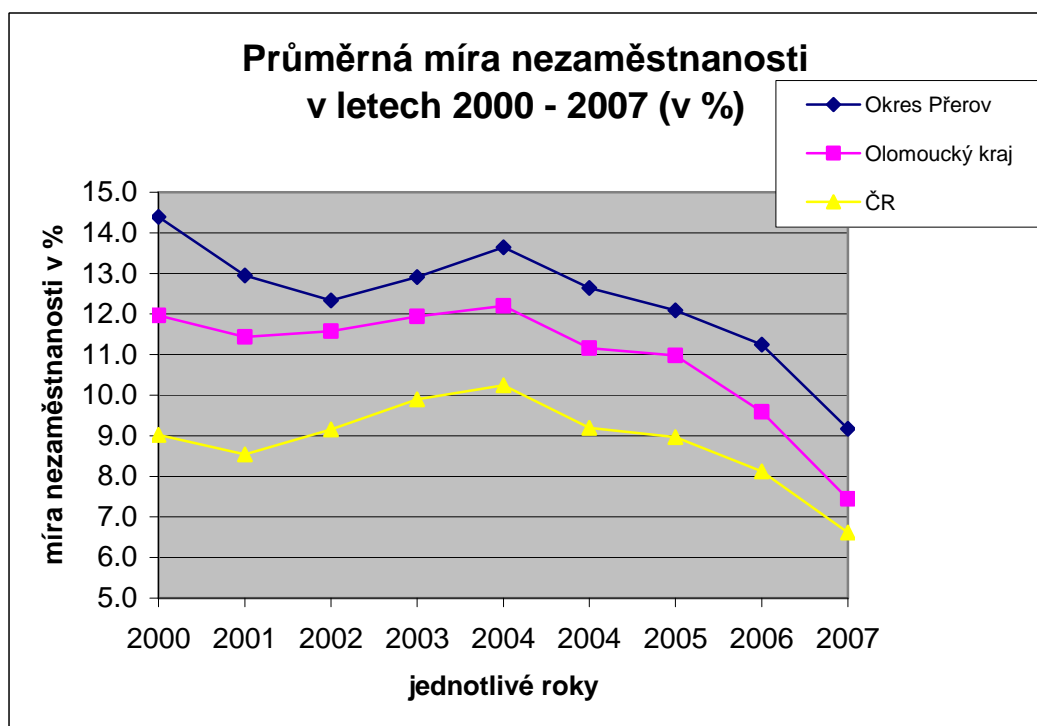
Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) na Integrovaném portále MPSV.

Tabulka č.2 : Vývoj nezaměstnanosti v letech 2000 až 2007

Průměrná míra nezaměstnanosti v letech 2000 - 2007 (v %)									
						Nová metodika			
	2000	2001	2002	2003	2004	2004	2005	2006	2007
Přerov	14,4	12,9	12,3	12,9	13,6	12,6	12,1	11,2	9,2
Olomoucký kraj	12,0	11,4	11,6	11,9	12,2	11,2	11,0	9,6	7,4
Česká republika	9,0	8,5	9,2	9,9	10,2	9,2	9,0	8,1	6,6

Zdroj: [MPSV]

Graf č.1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2000 až 2007



Zdroj: [MPSV]

Registrovaná míra nezaměstnanosti je podíl, kde v čitateli je počet dosažitelných neumístěných uchazečů o zaměstnání a ve jmenovateli pracovní síla v národním hospodářství, což je součet zaměstnaných z Výběrového

šetření pracovních sil prováděné Českým statistickým úřadem (VŠPS ČSÚ), počtu pracujících cizinců podle evidence MPSV a Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) a počtu dosažitelných neumístěných uchazečů o zaměstnání. Údaje o počtu zaměstnaných jsou počítány jako klouzavé průměry za posledních 12 měsíců. Tato metodika výpočtu nezaměstnanosti je MPSV uplatňována od července 2004. Jde o snahu o maximální přiblížení metodice ILO⁵ používané v EU.

Dle této metodiky jsou za dosažitelné neumístěné uchazeče o zaměstnání považováni uchazeči, kteří mohou bezprostředně nastoupit do zaměstnání při nabídce vhodného pracovního místa, tj. evidovaní nezaměstnaní, kteří nemají žádnou objektivní překážku pro přijetí zaměstnání. Ukazatel „pracovní síla v národním hospodářství“ lze také definovat jako součet zaměstnaných osob (v hlavním zaměstnání) v národním hospodářství a nezaměstnaných osob. [ČSÚ]

Ze statistik MPSV však bohužel není patrný podíl různých druhů nezaměstnanosti, tak jak ji člení Šimek. Vysoký podíl frikční nezaměstnanosti, tedy situace, kdy se původně zaměstnané osoby dobrovolně vzdávají svého pracovního místa za účelem vyhledání jiného, by mohl sloužit jako indikátor vyrovnané nabídky pracovních míst. Jeli důvodem opuštění stávajícího zaměstnání hledání pracovního místa s lepšími pracovními podmínkami či předcházení propouštění, není rozhodující. Frikční nezaměstnanost lze považovat za nezbytnou podmínku optimálního umístění pracovních sil. [Šimek 1994 : 44]

Dalším druhem krátkodobé nezaměstnanosti je sezónní nezaměstnanost. Je determinována diskontinuitou výroby v odvětvích závislých na ročním období a na sezónních výkyvech poptávky. [Šimek 1994 : 45]

Druhem nezaměstnanosti se značně tvrdším dopadem na práceschopnou populaci je nezaměstnanost strukturální. Ta je důsledkem nesouladu poptávky a nabídky pracovní síly. Tento nesoulad vzniká za situace, kdy poptávka po určitém druhu práce roste, zatímco poptávka po jiném druhu práce klesá, přičemž nabídka se nepřizpůsobuje dostatečně rychle. Indikátorem je vysoký

⁵ International Labour Organization - Mezinárodní organizace práce při OSN.

počet volných pracovních míst na straně jedné a vysoký počet nezaměstnaných na straně druhé. A právě zde vzniká prostor pro nástroje politiky nezaměstnanosti, které motivují všechny dotčené k žádoucímu chování na trhu práce. [Šimek 1994 : 46]

Cyklická nezaměstnanost je závislá na cyklických změnách hospodářských aktivit v makroekonomickém měřítku. Dotýká se všech sektorů hospodářství a jako jediný účinný nástroj jejího snížení se jeví redukce týdenního pracovního úvazku. [Šimek 1994 : 47]

3 REAKCE NA ZMĚNY PROSTŘEDÍ

3.1 Situace na trhu s vakuovými obrazovkami

Trh si lze obecně představit jako abstraktní prostor, kde se setkávají faktory nabídky a poptávky a určují cenu výrobku.

Již v průběhu roku 2006 se zájem zákazníků a spotřebitelů začal nečekaně rychle obracet k novým výrobkům, využívajících nové technologie výroby a se stejnou rychlostí, s jakou se tyto nové technologie výroby zobrazovací techniky vyvíjely, měnil se i trh s vakuovými obrazovkami. V počáteční fázi těchto změn bylo možné nové konkurenci ještě čelit výrazným poklesem prodejní ceny produktu. Tato strategie však neměla trvalejší efekt a z „dojných krav“ se tak během několika měsíců stali „bídící psi“. Toto označení jsem si vypůjčila z terminologie Matice výrobního portfolia.

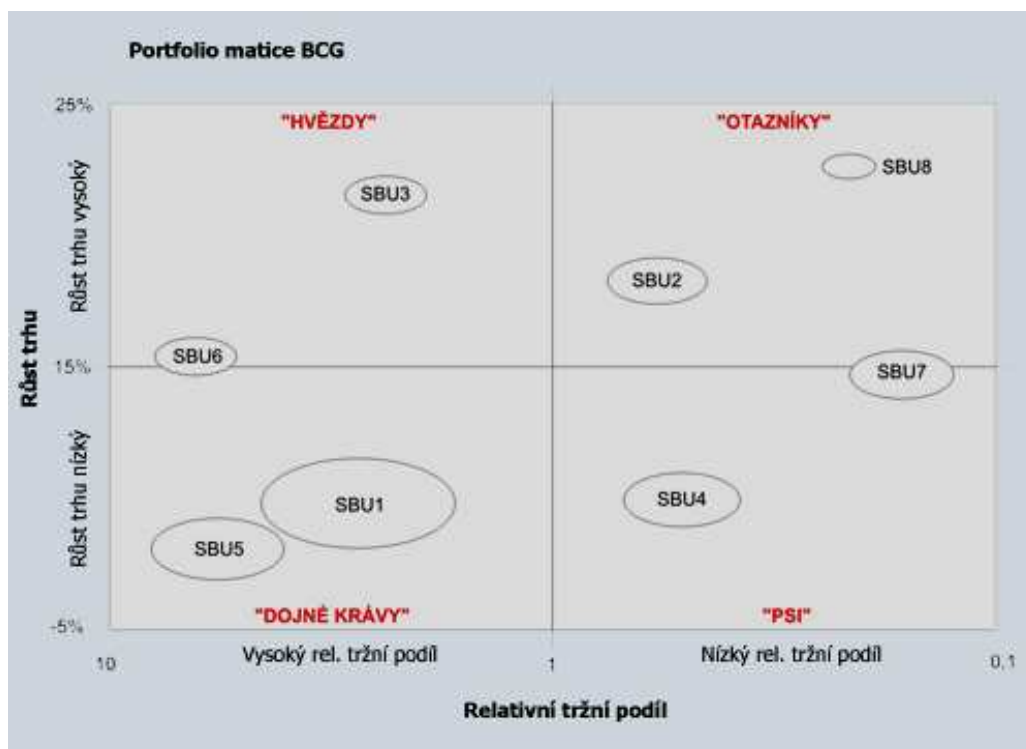
Na tomto místě si dovoluji využít dle mého názoru přehledně a výstižně zpracované nejznámější schéma portfolio analýzy od konzultační firmy Boston Consulting Group (BCG), jak je uvádí na svých webových stránkách konzultační firma SyNext:

Toto schéma pracuje s dvěma determinanty úspěchu SBU (Strategické obchodní jednotky):

- podíl na trhu a
- růst trhu

Podíl na trhu je určován jako podíl obrátu SBU a obrátu největšího konkurenta. Míra růstu trhu odpovídá procentnímu vyjádření růstu poptávky, zjištěné ze statistických údajů. Podle těchto determinantů je následně rozděleno celé pole, symbolizující prostor pro podnikání (trh) do čtyř kvadrantů, které představují všechny kombinace hodnot. Do tohoto prostoru se pak umísťují jednotlivé SBU v podobě kruhů, jejichž průměr je úměrný podílu dané SBU na prodejním obrátu. [SYNEXT] Výsledné schéma má pak např. takovouto podobu:

Obrázek č.1: Schéma portfolio analýzy



Zdroj: [SYNEXT]

Podle umístění jednotlivých SBU v příslušných kvadrantech můžeme SBU zařadit do těchto kategorií:

Tabulka č.3: Kategorie podle umístění SBU v příslušných kvadrantech

1. Otazníky (Questions)	Takovéto SBU mají velký růstový potenciál, ale mají malý podíl na trhu. Jejich další vývoj je spojen s určitým rizikem – proto „otazníky“ .
2. Hvězdy (Stars)	SBU v tomto kvadrantu jsou charakteristické kombinací vysokého tržního podílu a vysokého růstu. Tyto SBU umožňují růst podniku a po vyčerpání potenciálu růstu mají tendenci přejít do stádia „dojná kráva“.
3. Dojné krávy (Cash Cows)	Do této části zařazujeme jednotky, které sice dosahují vysokého podílu na trhu ale růst tohoto trhu je minimální nebo dokonce záporný. Takovéto trhy jsou pro konkurenty méně atraktivní. Podnik do takovýchto SBU již příliš neinvestuje, takže tyto jednotky významně přispívají k dobrému cash flow podniku a mohou dokonce přispívat k financování jiných rozvojových aktivit podniku.
4. Psi (Dogs)	Psi - to jsou jednotky s nízkým podílem na trhu, který neroste. Tato kombinace většinou znamená jediné – opustit.

Zdroj: [SYNEXT]

Pro aplikaci uvedeného schématu na náš případ by bylo vhodnější pojem SBU nahradit typy jednotlivých vyráběných obrazovek. Nic by to však nezměnilo na faktu, že by kvadranty „hvězdy“ a „otazníky“ zely prázdnou.

Multidisplay s.r.o. si díky krachu tradičních konkurentů stále držel rozhodující postavení na trhu, trh s vakuovými obrazovkami však postupně přestal fakticky existovat. Multidisplay s.r.o. se tak stal „jednookým králem mezi slepými“. Byly tak naplněny, a to všechny najedou, aspekty, které podle Koubka vedou k nadbytečnosti některých zaměstnanců – změna prostředí, hospodářské situace, činnosti i technologie užívané ve firmě. [Koubek 2007 : 246]

3.2 Nadbytečnost a její příčiny

Koubek definuje „**nadbytečnost pracovníků**“ jako stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu jej snížit. [Koubek 2007 : 246]

A v tomto případě došlo k zásadním změnám především vnějšího prostředí organizace, které je dáno např. zákazníky, dodavateli, konkurencí, ale i lidskými zdroji. Mezi faktory, které také ovlivňují organizaci uvádí Armstrong ekonomické a sociální trendy, rozvoj nové techniky a vládní intervence. [Armstrong 1999 : 52] Pro udržení či dokonce zvýšení efektivity organizace je proto nutná adekvátní adaptace organizace v tomto prostředí a proto organizace sleduje okolní prostředí a reaguje na podněty, které z něho vycházejí. [Nový, Surynek 2002 : 170] S ohledem na neustálou interakci organizace s vnějším prostředím je nutno počítat s tím, že se každá jeho změna jistě odrazí také ve vnitřním prostředí organizace. Jednotlivé změny vnitřního prostředí firmy, které musely nutně následovat, dospěly až k zastavení výroby, restrukturalizaci společnosti a k zahájení příprav na změnu výrobního programu. Záchrana společnosti formou přechodu na nový produkt a s tím související změna používané technologie měla být vykoupena pro zaměstnance firmy cenou nejvyšší - snížením počtu pracovních míst a následným propouštěním nadbytečných zaměstnanců.

4 PŘÍPRAVA PROCESU REDUKCE

Plán snižování počtu pracovníků by měl být, jak uvádí Armstrong, založen mimo jiné i na odhadech, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout v důsledku přirozených ztrát. [Armstrong 1999 : 440] V tomto případě však s ohledem na plánovaný rozsah potřebné redukce a průměrný věk zaměstnanců nebylo možné s přirozeným úbytkem pracovníků prakticky kalkulovat. Průměrný věk zaměstnanců pohybující se okolo 37 let nedával naděje na velké množství zájemců např. o odchod do starobního důchodu. Fakticky byl ve firmě pouze jediný zaměstnanec, který splňoval podmínky pro přiznání předčasného starobního důchodu.

4.1 Stanovení počtu potřebných zaměstnanců

Celkový počet a struktura pracovních míst potřebných k zajištění chodu a obsluhy nové montážní linky včetně technickohospodářských a administrativních pozic byl stanoven managementem firmy. Při rozhodování byly použity údaje oddělení technologie, které pracovalo na technických návrzích a následném sestrojení montážní linky a jako takové bylo schopno udat počet pracovníků potřebných k její obsluze.

Tabulka č.4: Výčet a obsazení dělnických pozic

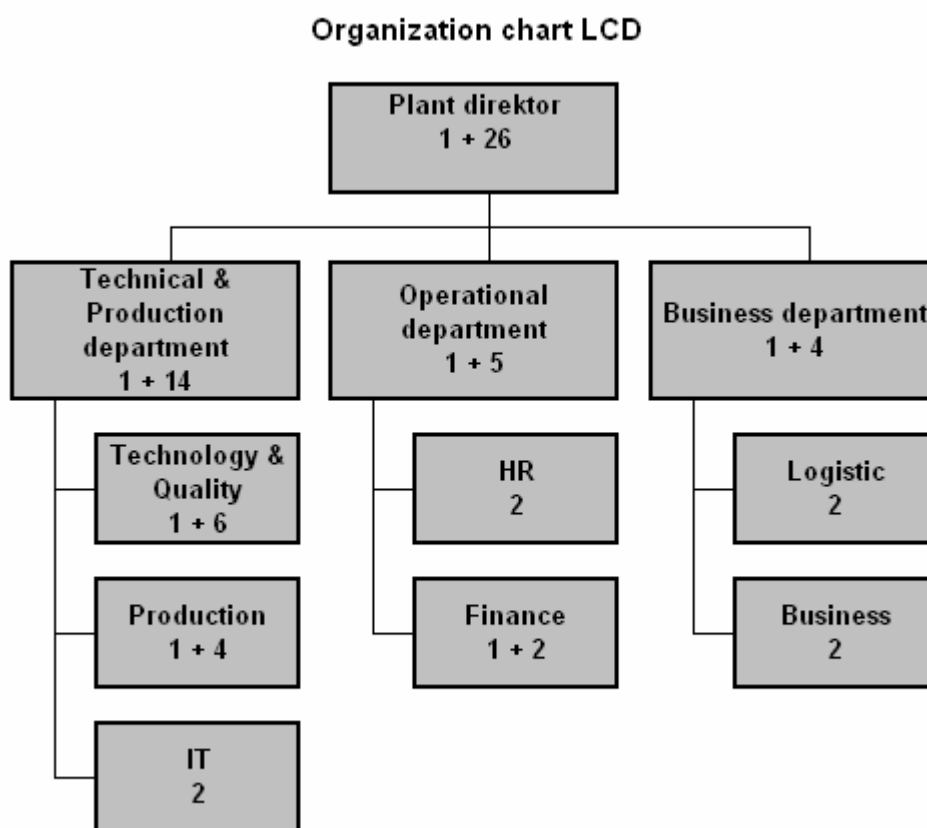
LCD Assembly - 1 finger	
Total suma	
Wings	QTY
Assembling	76
Testing	36
Packing	5
Off-line	8
Total	125

Zdroj: [Presentace č.3]

Z uvedené tabulky vyplývá, že pro obsluhu dvou „prstů“ montážní linky mělo být obsazeno celkem 250 přímých pracovních pozic.

Pro zajištění chodu celé firmy bylo dále nutno vybrat 26 technickohospodářských a administrativních pracovníků dle následujícího organizačního schématu, které definuje organizační strukturu, určuje postavení jednotlivců v hierarchii a zobrazuje přímé linie pravomocí.

Obrázek č.2: Organizační schéma LCD⁶



Zdroj: [Presentace č.4]

Toto schéma odpovídá liniové organizační struktuře, založené na funkční specializaci dílčích jednotek, do kterých jsou kumulovány stejné

⁶ Plant director není zaměstnancem firmy, je zástupcem investora.

funkční činnosti. Její využití je praktické při jednoduchém výrobním programu v nevelkých firmách. [Cimbálníková 2004 : 69]

Celkově tedy mělo být zachováno 276 pracovních míst. Prostým rozdílem počtu stávajících a počtu nadále potřebných zaměstnanců tak bylo konečně k dispozici číslo, kolik lidí se stane nadbytečnými. Vzhledem k tomu, že k 31.7.2007 bylo v evidenčním stavu celkem 935 zaměstnanců, hromadné propuštění se mělo dotknout 659 lidí.

Plán snižování počtu pracovníků tak v této fázi začíná dostávat konkrétní podobu. Je jasné, kolika lidí a na jakých pozicích se dotkne a lze přistoupit ke stanovení jednotlivých kroků a časového harmonogramu celé akce.

4.2 Zdroje řešení

Na stávající složitou situaci je třeba nahlížet jako na problém, který má několik základních zdrojů řešení.

4.2.1 Legislativní zdroj – zákoník práce

Legislativním zdrojem je zde jednoznačně zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a související předpisy, který s účinností od 1.1.2007 nahradil po více než 40 letech starý zákoník práce z roku 1965.

Z počtu nadbytečných lidí vyplývá, že se firma nevyhne hromadnému propouštění zaměstnanců dle § 62 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Hromadným propouštěním se rozumí skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědí daných zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce nejméně podle písm. c) 30 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců. Procedurální vztahy mezi zaměstnavateli a zástupci zaměstnanců při hromadném propouštění a povinnosti z nich vyplývající upravuje § 62 a následující zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. A dle znění

příslušných paragrafů by se měly odvíjet i následující kroky a jejich časová posloupnost. [Zákoník práce § 62]

Prvním krokem je tedy dle platné legislativy podání písemné informace o záměru hromadného propouštění odborové organizaci jako zástupci zaměstnanců a to nejméně 30 dní před dáním výpovědí jednotlivým zaměstnancům. Toto vedení společnosti učinilo dne 7.8.2007. [Oznámení o hromadném propouštění 2007] V tomto dokumentu by měly být uvedeny mimo jiné důvody hromadného propouštění, počet a profesní složení všech zaměstnanců, stejně jako počet a profesní složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni, období uskutečnění propuštění a především hlediska navržená pro výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni. Nesmí chybět informace o odstupném, případně o dalších právech dotčených zaměstnanců. Odborová organizace je v těchto jednáních jako sdružení zaměstnanců založené s cílem prosazovat jejich zájmy a s oprávněním vystupovat v pracovněprávních vztazích včetně kolektivního vyjednávání podle podmínek stanovených zákoníkem práce nebo sjednaných v kolektivní smlouvě pro zaměstnavatele partnerem. Podmínky vzniku odborových organizací jsou upraveny v úmluvě Mezinárodní organizace práce č.87, o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se organizovat, která byla publikována ve Sbírce zákonů pod č. 489/1990 Sb. [Předpis 489/1990 Sb.] Za odborovou organizaci jedná orgán určený jejími stanovami. [Zákoník práce § 15]

Stejnou informační povinnost má zaměstnavatel i vůči místně příslušnému úřadu práce. Zaměstnavatel je dále povinen sdělit zaměstnancům den doručení písemného oznámení úřadu práce. [Zákoník práce § 62] Tyto a další relevantní informace obdrželi zaměstnanci na celofiremním shromáždění z úst ředitele společnosti a personální manažerky.

Dalším krokem jsou pak následná jednání s odborovou organizací směřující k dosažení schody zejména o opatřeních vedoucích k předejití nebo omezení propouštění a zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance. [Zákoník práce § 62]

4.2.2 Možnosti firmy

Další zdroj řešení lze nalézt v technicko organizačních možnostech firmy. Je třeba zvážit způsob a metody výběru zaměstnanců, organizační a personální zajištění a časovou náročnost přijatých opatření a návrhů řešení.

Podle Footové a Hookové je ideální, pokud má organizace postup včetně kritérií výběru připraven a zkonzultován se zástupci odborů ještě před vznikem reálné hrozby nadbytečnosti. Jsou tak daná jasná vodítka, postup je však třeba pravidelně aktualizovat. Pokud tento předem dohodnutý postup neexistuje, je třeba se vyvarovat uspěchaným rozhodnutím. Jako metody pro stanovení kritérií uvádějí např. metodu LIFO (last-in-first-out; výběr na základě seniority, propuštění jsou nejdříve ti zaměstnanci, kteří přišli do firmy poslední), či výběr dle úrovně schopností nebo záznamu o účasti v pracovní době. [Foot, Hook 2002 : 424 - 425]

4.2.3 Morální a sociální normy

K problému nadbytečnosti lze přistoupit různými způsoby. A tady je dobré čerpat z dalšího zdroje možných řešení a to z obecně platných morálních zásad či spíše sociálních ohledů. Pokud bude zachován etický rámec způsobu výběru nadbytečných zaměstnanců a pokud budou pravidla výběru spravedlivá, morálně přijatelná a sociálně ohleduplná, je zde reálná šance, že výsledky výběru budou členy organizace, ale i okolím respektovány.

Zachování dobré zaměstnavatelské pověsti má rozhodující význam pro další aktivity firmy. Ovlivňuje nejen vztahy k pracovníkům, ale lze ji považovat i za známku serióznosti ve vztahu k zákazníkům a obchodním partnerům. Je tedy třeba dbát na vytváření celkově dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera. To, do jaké míry organizace při svých aktivitách dodržuje pravidla slušnosti, spoluvytváří její pověst. [Koubek 2007 : 159]

4.3 Kritéria výběru zaměstnanců

Jak vyplývá z „Oznámení o hromadném propouštění“ doručeného odborové organizaci a Úřadu práce v Přerově viz příloha č.3, rozhodlo se vedení Multidisplay s.r.o. při výběru zaměstnanců uplatnit následující kritéria: nejvyšší dosažené vzdělání, další kvalifikace pracovníka, osvědčení, tréninky, znalost jazyků, délka praxe v oboru, hodnocení pracovního výkonu, pracovní kázeň, výsledky výběrového řízení apod. Tato kritéria byla odborovou organizací v rámci následných jednání přijata jako objektivní a spravedlivá. Jde v podstatě o metodu založenou na výkonu pracovníků, jak ji popisuje Koubek. Metoda vychází z předpokladu, že větší morální právo na práci mají výkonní pracovníci. Toto kritérium je však méně objektivní a prokazatelné, což způsobuje napadnutelnost metody. Proto lze tuto metodu uplatnit pouze ve firmě, kde jsou k dispozici výsledky systematického hodnocení. [Koubek 2007 : 248] Metoda LIFO nebyla uplatněna z obavy z vytvoření stagnujícího personálu a také z obavy, že by byli propuštěni zaměstnanci, kteří jsou i přes krátkou dobu zaměstnání v Multidisplay s.r.o. díky svému nadšení a výkonu pro organizaci přínosem. Koubek sice tuto metodu vidí jako pro organizaci pohodlnou, založenou na objektivně zjistitelném kritériu, tedy na délce zaměstnání v organizaci, ale sám v zápětí dodává, že může vést k demografickému stárnutí personálu. Obává se také znehodnocení úsilí a prostředků vynaložených na získávání a výběr pracovníků v posledních letech. [Koubek 2007 : 248]

4.4 Interní výběrové řízení jako nástroj redukce

4.4.1 Cílem je tým

Základním předpokladem výběru motivovaných a tedy pro organizaci užitečných lidí je jejich vlastní zájem o setrvání ve společnosti, jejich důvěra v budoucnost firmy. Proto vedení Multidisplay s.r.o. zvolilo pro výběr zaměstnanců, kteří budou pokračovat v pracovním poměru formu interního

výběrového řízení. Zaměstnancům zde byla nabídnuta možnost, nikoli povinnost, se tohoto výběrového řízení zúčastnit a svůj zájem o setrvání ve společnosti tak demonstrovat.

Pro firmu se tak paradoxně v této velmi obtížné situaci naskytla jedinečná příležitost vybrat si tým, se kterým se pokusí uplatnit na pro ni nových trzích s novým výrobním programem. V této souvislosti se nebojím použít termín „tým“, neboť pro zajištění úspěchu je sestavení skupiny zaměstnanců vykazujících znaky opravdového týmu nezbytnou podmínkou. Zahrádková mezi výrazné rysy týmu řadí např. vlastní, všemi respektovaná pravidla, jasně vymezené role a odpovědnosti, uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout, jednoznačnou a efektivní komunikaci a účelné řešení konfliktů, klima důvěry a otevřenosti. [Zahrádková 2005 : 19] Jako skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupům k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni definují tým i Katzenbach a Smith, jak uvádí Armstrong. [Armstrong 2007 : 253] Plamínek vidí tým jako synergickou skupinu, kde hodnoty dosahované skupinou, začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně. [Plamínek 2009 : 20] Podle Plamínka korektní spolupráce vytváří příznivé důsledky např. ve formě zvýšené důvěry mezi partnery. Ta způsobuje tolik užitečné dobré pocity a příznivé vyladění uvnitř organismů spolupracujících osob a také snižuje neproduktivní náklady na kontrolu. [Plamínek 2009 : 14] Všichni autoři se však shodují v tom, že jde o relativně malou skupinu, kde se jednotliví členové navzájem znají „face to face“. U kolektivu 250 lidí se tento znak týmu nedá seriózně předpokládat. Lze však vybudovat týmy na jednotlivých odděleních a směnách. Vedoucí těchto týmů jsou pak dále členy užšího vedení firmy a tvoří tak další týmy. V ideálním případě jsou pak všechny stupně organizační struktury tvořeny skupinami pracovníků, které vykazují znaky týmu. A právě týmová spolupráce v zájmu dosažení společného cíle a naplnění očekávání managementu – tj. rozjet nový projekt a prosadit se na trhu, je v dané situaci základním předpokladem úspěchu.

K tomu je však potřeba jistá dávka motivace. Podle Armstronga k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Uvědomují si, že jejich úsilí vede k uspokojení jak potřeb organizace, tak jejich vlastních. K pracovní motivaci vedou dvě cesty. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci uspokojující jejich potřeby. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem. Armstrong uvádí jako faktory vnitřní motivace zodpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci a příležitost k funkčnímu postupu. Vnější motivace je tvořena odměnami a tresty – ty mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, nemusí však nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, tvořící součást jedince, mívají účinky hlubší a dlouhodobější. [Armstrong 1999 : 295 - 299]

Je také nutné předpokládat jistou dávku oddanosti, kterou Armstrong vztahuje k míře vazby a loajality zaměstnance k organizaci. Zde si Armstrong bere na pomoc Mowdayho, podle něhož oddanost tvoří tři složky: identifikace s cíli a hodnotami organizace, touha náležet k organizaci a ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace. [Armstrong 1999 : 317]

4.4.2 Jak se přihlásit

Všichni zaměstnanci byli různými firemními informačními kanály srozuměni se způsobem, jak se výběrových řízení zúčastnit. Tato informace byla rozeslána na všechny používané firemní e-mailové adresy, vyvěšena na nástěnky a tlumočena osobně nadřízenými pracovníky. Zaměstnanci, kterým nebyla z důvodu překážky v práci na straně zaměstnavatele přidělována práce, byli k účasti ve výběrovém řízení vyzváni na pravidelné informativní schůzce.

Na nabídku technickohospodářských a administrativních pozic bylo nutno reagovat zasláním aktuálního profesního životopisu a žádostí o zařazení do interního výběrového řízení na personální oddělení. Zájem o pozici ve

výrobě projevili zaměstnanci přímo svou účastí na výběrových pohovorech, kterých se účastnili dle daného časového harmonogramu (viz. dále).

5 OBSAZOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH POZIC

V této kapitole budu pracovat s pojmem „**pracovní pozice**“ a to ve smyslu určeného místa v organizační struktuře společnosti, specifikovaného v popisu pracovního místa. Přímo pracovní pozicí mám na mysli pracovní místo související přímo s výrobou, většinou dělnické pozice, nejedná se tedy o pozice technickohospodářské a ani administrativní.

5.1 Vedoucí výroby

Jako první z pozic v nově navržené organizační struktuře byla obsazena klíčová pozice vedoucího výroby. Tento byl vybrán z řad stávajících areamanážerů vedením společnosti. Kritéria výběru mi nejsou známa, neboť šlo o uzavřená jednání. Je možné předpokládat, že šlo částečně i o intuitivní výběr, neboť členové top managementu znali jednotlivé kandidáty a jejich způsob a výsledky práce osobně z předchozích období. Z uvedeného vyplývá, že nebylo třeba se obávat vlivu tzv. halo efektu, který dokáže poznamenat rozhodovací schopnosti při prvním setkání.

Pokud bych měla možnost se na výběru vedoucího výroby podílet nebo jej ovlivnit, využila bych možností, které nabízí sestavení kompetenčních modelů. Při sestavování kompetenčního modelu je nezbytné si v první řadě vyjasnit význam pojmu kompetence. Hroník je definuje prostě jako způsobilost. [Hroník 2006 : 61] Tureckiová tuto stručnou definici poněkud rozvádí a kompetence popisuje jako vyjádření obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání. Pojem schopnost se tu používá ve značně širokém významu. Obvykle se jí rozumí individuálně specifický soubor vlastností, postojů, dovedností, znalostí, zkušeností, ale také postojů jednotlivce, které se promítají do jeho jednání a činí ho způsobilým k výkonu nejrůznějších činností. [Tureckiová 2004 : 29]

Při sestavování kompetenčního modelu jako potenciální pomůcky pro obsazení místa vedoucího výroby jsem navštívila webové stránky KTP - kartotéka typových pozic, které mi posloužily jako vodítko. Zde uvedený strukturovaný soubor informací o povoláních a typových pozicích mi poskytl

přehled o pracovních činnostech, o kvalifikačních a osobnostních požadavcích a také o obecných způsobilostech, které jsou na této a podobných pozicích obecně vyžadovány. [KTP] Další podklad tvořil popis pracovního místa, užívaný v Mułtisplay s.r.o na pozici manažer výroby. [Job description] Z těchto dvou zdrojů a s přihlédnutím k vlastní představě o účelu této pozice ve firmě jsem sestavila následující kompetenční model:

Tabulka č.5: Kompetenční model na pozici „vedoucí výroby“

Účel pozice	Kompetence	Popis
<p>Je odpovědný za řízení a strategie montážní linky LCD, za zajištění plnění požadavků objemu a kvality výroby, za vytváření plánu a zavádění změn k naplnění firemních cílů. Řídí a organizuje celkové fungování výroby, formuluje reálnou výrobní politiku, strategii a vizi organizace.</p>	Hlavní odpovědnosti a náplň práce	<ul style="list-style-type: none"> - Stanovuje roční výrobní finanční plán na základě prodejních rozpočtů linky. - Řídí výrobní náklady – kontrola a redukce nákladů - Stanovuje denní plány výroby a plnění výrobních cílů. - Odpovídá za soustavné zlepšování výrobního procesu. - Poskytuje odpovídající data o činnosti oddělení. - Provádí pravidelné audity v oblasti BOZP a 5S. - Pravidelně hodnotí své podřízené, stanovuje jejich cíle, úkoly, odpovědnosti a pravomoci. - Aktivně spolupracuje s personálním oddělením na motivaci pracovníků. - Zaujímá aktivní roli při zajištění interní a externí komunikace.
	Účast na projektech společnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Řízení/podpora odpovídajících projektů společnosti, výkon činností v rámci přidělených projektů až do zavedení produktů či technologických postupů do výroby nebo do jiného ukončení projektu. - Aktivní účast na rozvoji společnosti, identifikace možností ke snížení nákladů, zlepšení výtěžnosti a produktivity pro udržení konkurenceschopnosti.
	Mezilidské vztahy	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, využití dovedností interpersonálních vztahů k získání spolupráce mezi kolegy na všech úrovních. - Poskytování informací ostatním zaměstnancům potřebných pro výkon jejich práce, sdílení informací a zkušeností s ostatními kolegy.
	Řídící odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Efektivní řízení oddělení v rámci odsouhlasených rozpočtů a cílů. - Motivace zaměstnanců ke zvýšení profesionality, kvality a loajality. - Budování stabilního a kompetentního týmu.
	Požadované znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Orientace na zákazníka a růst - Manažerské předpoklady - Orientace na výsledky - Schopnost předávat informace a zkušenosti - Orientace na neustálé zlepšování - Týmová spolupráce a mezilidské vztahy - Globální myšlení (schopnost myslet v souvislostech) - Schopnost rozhodovat se a zdravě riskovat - Ochota učit se - Adaptabilita - Technická a odborná způsobilost

Zdroje: [KTP], [Job description]

Pokud by kandidát vybraný podle tohoto modelu navíc splňoval Plamínkovu představu o přirození lídrovi, mohlo by být vedení společnosti spokojeno. Ke schopnosti přemýšlet v souvislostech obsažené již v kompetenčním modelu, přidává Plamínek ještě schopnost přesvědčit okolí a schopnost uvést myšlenky do praxe. Tyto uvedené znaky však podle něho nejsou v populaci běžné ani samostatně – a o to vzácnější a výjimečnější jsou ve své kombinaci. [Plamínek 2009 : 66 - 67]

Ať už bylo toto místo obsazeno jakýmkoliv způsobem, na jeho nového držitele čekala řada zásadních rozhodnutí. K těm prvním patřil výběr směnových vedoucích pro plánovanou montážní linku.

5.2 Směnoví vedoucí

Poté, co byl znám vedoucí výroby a tedy jeden z členů pohovorového panelu při výběrovém řízení na obsazení pozic směnových mistrů, mohlo se přistoupit k výběru těchto pracovníků. Vzhledem k tomu, že se počítalo s třísměnným provozem, museli být ze všech kandidátů vybráni tři pracovníci s nejlepšími předpoklady pro vedení jednotlivých směn a zároveň schopni zajistit spolupráci mezi těmito směnami a mezi sebou samotnými.

5.2.1 Předpoklady pro pozici směnového vedoucího

Směnový vedoucí je v podstatě liniový manažer, tak jak toto označení chápe Hutchinson a Purcel (2003), které cituje Armstrong při určení základní role liniového managementu. Liniovní manažeři odpovídají za práci skupiny vyšší úrovní hierarchie řízení, sami jsou většinou umístěni na nejnižší úrovni této hierarchie. Role těchto manažerů je obvykle tvořena kombinací následujících činností:

- řízení lidí
- řízení provozních nákladů
- poskytování odborných znalostí
- organizování, např. plánování přidělování práce a rozpis směn

- sledování pracovních procesů
- prověřování kvality
- jednání se zákazníky / klienty
- měření / posuzování výkonu [Armstrong 2007 : 97]

Má-li pracovník svěřené úkoly plnit dobře nebo na vynikající úrovni, tedy kompetentně, musí být splněny současně tři předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivovaný takové jednání použít.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít. [Bartoňková 2008 : 81]

Při stanovování konkrétních požadavků na obsazení těchto pozic využili pracovníci personálního oddělení původní popis pracovního místa směnového vedoucího, který byl ve firmě vypracován a dlouhodobě uplatňován (tvoří přílohu č.4). Vycházeli z předpokladu, že požadavky na pracovníka v této pozici se zásadně nemění s ohledem na změnu vyráběného produktu. Stejně tak při hodnocení dosavadního pracovního výkonu zaměstnance a jeho přínosu pro firmu, které se mělo stát podkladem pro výběrové řízení, využili doposud užívaný hodnotící dotazník pro pravidelné roční hodnocení zaměstnanců. (tvoří přílohu č.5) Tento dotazník apriori vyplnili nadřízení všech stávajících směnových vedoucích, dodatečně pak nadřízení zaměstnanců na jiných pozicích, kteří se do výběrového řízení přihlásili.

5.2.2 Výběrové pohovory

Po odevzdání vyplněných dotazníků na personální oddělení byla formou rozeslání na všechny firemní e-mailové adresy, vyvěšením na nástěnky personálního oddělení a sdělení informací na pravidelných informativních schůzkách pro pracovníky, kterým nebyla z důvodu překážky na straně

zaměstnavatele přidělována práce zveřejněna výzva k účasti ve výběrovém řízení na obsazení pozic směnových vedoucích. Na tuto výzvu reagovalo a výběrového řízení se zúčastnilo 33 ze stávajících 36 směnových vedoucích [Datové sestavy] (dva již v té době měli sjednáno nové zaměstnání a jeden byl na dlouhodobé pracovní neschopnosti a měl podánu žádost o invalidní důchod) ale i další tři zájemci z řad ostatních zaměstnanců. Dle časového harmonogramu byli všichni tito zájemci zváni k osobnímu pohovoru, kterého byl přítomen nově vybraný vedoucí výroby, manažer personálního oddělení a personalista. Toto obsazení v podstatě reflektovalo zásady pro složení týmu pro výběr kandidáta, jak je uváděno v literatuře viz dále.

V pěti případech, kdy nebylo možné, aby se kandidát z důvodu pracovní neschopnosti či čerpání řádné dovolené dostavil osobně, byl pohovor proveden formou telekonference. Tento způsob byl vedením společnosti akceptován, neboť se jednalo o dlouhodobé zaměstnance firmy, kteří se se členy pohovorového panelu osobně znali a proto osobní účast kandidáta byla v těchto výjimečných případech omluvena. [Presentace č.5]

Armstrong definuje pohovorový panel jako skupinu nejméně dvou lidí, kteří se sešli za účelem provedení pohovoru s uchazečem o zaměstnání. Nejčastěji je to personalista a liniový manažerem. Výhodou panelu je možnost sdílení informací a eliminace překrývajících se otázek. [Armstrong 1999 : 464] Koubek doporučuje doplnění panelu o psychologa. Tento typ pohovoru považuje za poněkud stresující, vhodný při obsazování jakýchkoliv, ale především náročnějších pracovních míst. [Koubek 2007 : 179] Matějka a Vidlař navíc upřesňují role jednotlivých členů panelu. Účast přímého nadřízeného je nezbytná pro věcně odborné posouzení kandidáta. Personalistovou úlohou je posuzovat ostatní jeho parametry a garantovat formální a praktickou správnost průběhu výběru. Základním požadavkem na každého člena je příslušná odborná fundovanost. Mělo by jít o člověka po všech stránkách orientovaného v oboru. Současně by měl být na dobré komunikační úrovni. Samozřejmostí se pak zdá být objektivnost a schopnost vlastního kritického názoru. Matějka a Vidlař v některých případech doporučují zavázat písemnou formou všechny členy týmu k přísnému embargu

na všechny související ústní i písemné informace. [Matějka, Vidlař 2002 : 22 - 23]

Jay navíc ubezpečuje interní uchazeče o stejném zacházení jako s externími uchazeči. Nabádá je, aby regulérně odpovídali i na dotazy, které se jim budou zdát zbytečné, neboť odpovědi na ně považují za samozřejmé. Tazatelé přesto chtějí slyšet jejich odpověď. [Jay 2007 : 20] Cílem tazatelů je získat maximum objektivních informací a jejich zpracování pro přípravu konečného rozhodnutí. [Matějka, Vidlař 2002 : 22]

Pohovor byl veden jako polostrukturovaný, tedy s využitím předem připravených dotazů, ale zároveň byl ponechán dostatečný prostor pro méně formální účelovou konverzaci. Tento typ pohovoru podle Koubka spojuje výhody a eliminuje nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Část pohovoru je strukturovaná (obsah, pořadí otázek i čas jim určený jsou předem připraveny) a část představuje volně plynoucí pohovor – i zde jsou však předem stanovené cíle. Obě složky pohovoru se mohou prolínat a je vymezen jen celkový čas pohovoru. [Koubek 2007 : 180]

Pracovníci personálního oddělení společně s nově vybraným vedoucím výroby vypracovali baterii otázek, které byly při pohovoru kandidátům položeny.

- Jak vnímá současnou situaci a jestli přemýšlí o dalších souvislostech měl uchazeč vyjádřit v odpovědi na otázky: Jaké jsou palčivé problémy, které v rámci přechodu na LCD musíme vyřešit? Máte návrh řešení?
- Má li uchazeč alespoň rámcovou představu o tom, co znamená rozjezd nového provozu, se snažili zjistit otázkou: Co Vás čeká v následujících 6 měsících, jaké klíčové úlohy budete řešit?
- Schopnost sestavit pracovní tým a znalost jeho znaků měla ověřit otázka: Podle čeho si budete vybírat lidi?
- Protože právě směnoví vedoucí fungují jako „styční důstojníci“ mezi jednotlivými směny a bezkonfliktní komunikace mezi nimi je proto navýsost důležitá, pokusili se autoři otázek zjistit: Koho byste chtěl za kolegu SM a proč?

- Ověřit kandidátovu důvěru v budoucnost firmy a vlastní motivaci do další práce měla ověřit jednoduchá otázka, kterou autoři chtěli přimět kandidáta k úvahám o jeho vztahu k firmě: Definujte loajalitu.

Členové pohovorového panelu pak sestavili dle svých poznámek a výsledků pohovorů pořadí jednotlivých kandidátů a následně provedli srovnání s hodnocením jejich nadřízených. Po ověření a doplnění údajů ohledně využívání fondu pracovní doby, které poskytla mzdová účtárna, byli definitivně vybráni tři kandidáti, kterým bylo vedením společnosti osobně oznámeno, že s nimi firma počítá na obsazení pozic směnových vedoucích v novém provozu. Neúspěšní kandidáti obdrželi oficiální e-mail resp. dopis s výsledky výběrového řízení. [Presentace č.5]

5.3 Operátoři

V okamžiku, kdy byla známa jména tří vybraných směnových vedoucích, mohlo se naplno rozjet připravované výběrové řízení na operátory montážní linky, oddělení kvality a skladu. Dříve to nebylo možné, neboť se se směnovými vedoucími počítalo jako se členy pohovorového panelu. Dalším členem byl vždy jeden z personalistů. Celý pohovorový panel tvořili tedy celkem čtyři lidé.

5.3.1 Přípravná fáze výběrového řízení

Samotnému výběrovému řízení předcházelo v rámci jeho přípravy kromě výběru směnových vedoucích ještě několik kroků. Především to bylo:

- a) hodnocení stávajících operátorů a vedoucích týmů jejich nadřízenými – stávajícími směnovými vedoucími
- b) volba a příprava testu zručnosti a porozumění instrukci
- c) volba hodnotících kritérií
- d) volba prostředí

e) časový harmonogram celé akce.

Ad a) ***hodnocení operátorů a vedoucích týmů***

Směnoví vedoucí jednotlivých úseků již koncem července vypracovali hodnocení operátorů a vedoucích týmů a to za využití dotazníku, používaného pro pravidelné roční hodnocení zaměstnanců na těchto pozicích. Úkolem personálního oddělení pak bylo vytvořit jmenný seznam operátorů a vedoucích týmů a každému z pracovníků na tomto seznamu přiřadit dosažený počet bodů. Takto vytvořená databáze byla prvním podkladem pro plánované výběrové řízení.

Ad b) ***test zručnosti***

Pro práci operátora na montážní lince, na které se kompletují elektrotechnická zařízení, je důležitá zručnost, schopnost porozumět psaným instrukcím a v daném čase dle těchto instrukcí vykonat požadovaný úkon. Pro ověření těchto schopností a dovedností bylo personálním oddělením rozhodnuto zařadit jako součást výběrového procesu „test zručnosti“. Na oddělení technologie byl proto sestrojen jednoduchý model, umožňující různé zapojení několika kabelů. Součástí testovacího setu byla psaná instrukce, jak kabely správně propojit. U tohoto testu se počítalo s přítomností pracovníka tréninkového oddělení. Jeho úkolem bylo měřit čas, který jednotliví uchazeči potřebovali ke splnění úkolu a dále zhodnotit kvalitu provedení. Předem byla stanovena kritéria hodnocení: dle dosaženého času a počtu případných chyb se přidělí příslušné body a ty se zapíší do jmenného seznamu, do kterého již dříve bylo zaznamenáno bodové hodnocení nadřízených. Z této tabulky budou údaje přeneseny do hodnotících archů. Za rychlost bylo možno získat maximálně 4 body dle následujícího schématu:

do 1 min	4 body
do 2 min	3 body
do 2,5 min	2 body
do 3 min	1 bod
Více než 3 min	0 bodů

Správnost provedení byla hodnocena maximálně 7 body. Instrukce obsahovala sedm pokynů, za každý správně vykonaný úkon náležel kandidátovi 1 bod. Celkové hodnocení testu se tedy pohybovalo v rozmezí od 0 do 11 bodů. [Presentace č.5]

Ad c) ***volba hodnotících kritérií***

Matějka a Vidlař varují před zahájením pohovoru bez předchozí přípravy. Tu považují za velice důležitou - jejím nezvládnutím se vystavujeme riziku získání nedostatečných, nekvalitních, nebo dokonce mylných informací. Měli bychom se zaměřit na zjevné nebo nedokonale skryté rozpory, nepřesnosti, nejasnosti. Sem bychom měli směřovat své předem připravené otázky. [Matějka, Vidlař 2002 : 58] Právě použití otázek považují za velmi důležitou, respektive základní složku této fáze výběrového řízení. [Matějka, Vidlař 2002 : 62] Podle Bělohlávka právě pohovory, které se opírají o připravenou strukturu a připravené otázky přinášejí podstatně lepší výsledky. Umožňují jednu důležitou věc: všichni uchazeči dostávají tytéž otázky a mají tedy stejné podmínky. Přesto však můžeme projev uchazeče doplňovat a rozvíjet dalšími otázkami, kdykoliv pocítíme potřebu nějakého rozšíření informace nebo narazíme na cokoliv, co může být z hlediska našich záměrů s uchazečem zajímavé. [Bělohlávek 2009 : 30 - 31]

Pracovníci personálního oddělení společně se směnovými vedoucími a vedoucím výroby stanovili oblasti, které jsou pro výběr zaměstnanců na dělnické pozice důležité a ke každé z těchto oblastí zformulovali jednu otázku, která by měla postoj pracovníka k této oblasti charakterizovat. Tyto otázky se staly součástí hodnotících archů jednotlivých uchazečů. Do těchto archů byly při výběrovém řízení zaznamenávány jejich odpovědi.

- Úroveň sebehodnocení se pokusili zjistit otázkou: Proč si myslíte, že zrovna Vy jste ten pravý/á pro LCD linku?
- Představy a očekávání věcí budoucích měla odhalit tato otázka: Jaké pracovní prostředí preferujete, co očekáváte od nové práce?
- Ke zhodnocení svého dosavadního působení ve firmě měl uchazeče přimět tento dotaz: Jaké zkušenosti, které jste nabyl/a v průběhu

pracovního poměru u naší společnosti, můžete využít na montážní lince LCD?

- Šanci na (pokud možno konstruktivní) kritiku současné situace v organizaci práce, vedení či jiných oblastech řízení, dostali uchazeči při položení otázky: Co Vás štvalo na práci na současné pozici, co by jste změnil/a? [Hodnotící arch]

Ad d) *volba prostředí*

Pro výběrový pohovor je nutné zvolit vyhovující prostředí. Bělohávek doporučuje vyčlenit volnou místnost, kde nebudou další pracovníci, kterých se pohovor netýká. Rovněž by mělo být odstraněno rušení telefonem, odbíhání tazatelů nebo jejich vyvolávání z jednání. Je to nedůstojné vůči uchazeči a kromě toho to narušuje plné soustředění tazatele i kandidáta. [Bělohávek 2009 : 32] Matějka a Vidlař navíc radí, jaké zvolit pozice přítomných. Ideálním řešením je rozesazení kolem kulatého stolu nebo kolem všech stran hranatého stolu. Připomínají jedno ze zlatých pravidel přijímacího pohovoru: jsou si při něm všichni rovni. Měli bychom být vedeni snahou neuvádět kandidáta zbytečně do nejistoty a eliminovat fakt, že pohovor se odehrává pro kandidáta v neznámém prostředí. [Matějka, Vidlař 2002 : 56]

Při volbě prostor, kde by se mohly pohovory s kandidáty odehrávat bylo třeba počítat s tím, že součástí výběrového řízení je i test zručnosti, který by měl probíhat samostatně v oddělené místnosti. Z tohoto důvodu byly jako ideální řešení zvoleny prostory tzv. inovační školy. Byla zde k dispozici školící místnost vhodná pro konání ústního pohovoru a dále menší učebna, kde mohl probíhat zmíněný test. Zároveň zde bylo k dispozici dostatečné sociální zázemí jak pro tazatele, tak pro uchazeče.

Ad e) *časový harmonogram celé akce*

S ohledem na dosavadní nepřetržitý provoz výroby pracovali přímí zaměstnanci v několika různých směnách a byly jim také přiděleny různé směnové kalendáře. I když většině zaměstnanců nebyla v době konání výběrových řízení přidělována práce z důvodu překážky v práci na straně

zaměstnavatele, bylo nutno při tvorbě časového harmonogramu k typu kalendáře zaměstnanců přihlížet. Snahou zaměstnavatele bylo stanovit termín pohovoru pro jednotlivé výrobní úseky v souladu s plánovanými pracovními směny. Situaci komplikoval počet těchto různých kalendářů, aktuálně bylo využíváno 13 různých pracovních rozvrhů. Přesto se podařilo časové možnosti sladit a pro všech 683 potenciálních zájemců byl naplánován přesný termín pohovoru. Účast ve výběrovém řízení byla dobrovolná a proto bylo předem jasné, že ne všichni zaměstnanci na současné pozici operátor respektive vedoucí týmu, pro které bylo toto výběrové řízení primárně určeno, se pohovoru zúčastní. V rozvrhu však bylo počítáno se všemi. Ti kteří se nedostavili tak vytvořili prostor pro případnou účast zaměstnanců pracujících na jiných pozicích. Vytvořený časový rozvrh tvoří přílohu č. 6.

5.3.2 Průběh výběrového řízení

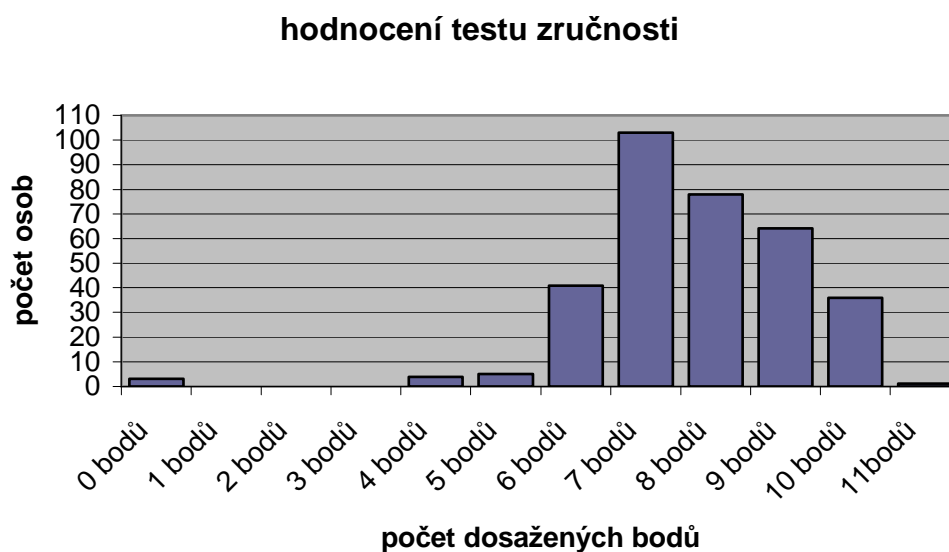
Výzva k účasti ve výběrovém řízení na pozici operátora montážní linky byla spolu s časovým harmonogramem zveřejněna rozesláním na všechny firemní e-mailové adresy, vyvěšením na nástěnky personálního oddělení a podáním informace na pravidelných informativních schůzkách pro pracovníky, kterým nebyla z důvodu překážky na straně zaměstnavatele přidělována práce. Zaměstnanci zároveň byli informováni o tom, že neúčast ve výběrovém řízení ještě neznamená automatické zařazení na seznam pracovníků, kteří budou propuštěni z důvodu nadbytečnosti, jak někteří předpokládali, což vyplynulo z jejich dotazů na informativní schůzce. Jak jsem již výše uvedla, účast nebyla povinná, ale na druhou stranu také nebyla omezena současnou zastávanou pozicí, což dávalo možnost projevit o tuto práci zájem i ostatním pracovníkům.

V průběhu dvou následujících týdnů probíhaly pohovory se zaměstnanci, kteří zájem o práci operátora projevíli.

5.3.2.1 Test zručnosti

Samotnému výběrovému pohovoru předcházela již dříve zmíněná test zručnosti. Kandidáti, kteří se dostavili k výběrovému řízení nejprve absolvovali tuto zkoušku pod dohledem pracovníka tréninkového oddělení. Test prováděli vždy tři zájemci najednou, což podpořilo soutěživost a snad i dosažení lepších výsledků. Dosažený čas a kvalita provedení dle výše popsaných pravidel byly zaznamenány do jejich hodnotícího archu a předány výběrové komisi. Test absolvovalo celkem 335 uchazečů. Dalších 12 pracovníků, kteří se dostavili k pohovoru, test nemohlo ze zdravotních důvodů absolvovat. V průměru bylo dosaženo bodového hodnocení ve výši 4,6 bodu. [Presentace č.5] Výsledky testu prezentuje následující graf :

Graf č.2: Výsledky testu zručnosti



Zdroj: [Presentace č.5]

Výsledný vzhled grafu se blíží normálnímu rozložení pravděpodobnosti, tak jak bývá prezentováno Gaussovou křivkou.

5.3.2.2 Osobní pohovory

Další fází výběrového řízení byl osobní pohovor. Ten byl veden v souladu s připravenými otázkami jako strukturovaný, zároveň však způsob jeho vedení poskytoval dostatečný prostor pro případné doplnění relevantních informací. Odpovědi a reakce uchazečů zaznamenával přítomný personalista do hodnotícího archu. Bezprostředně po skončení každého pohovoru členové komise v několika minutách shrnuli své vlastní hodnocení kandidáta a výsledkem vzájemné diskuse bylo udělené hodnocení v rozmezí 1 až 3, kdy 1 bylo hodnocení nejlepší. V tomto výsledku již bylo zohledněno hodnocení od nadřízeného a výsledek testu zručnosti, kteréžto údaje již byly součástí hodnotícího archu. Největší váhu měl výsledek osobního pohovoru a dále hodnocení nadřízeného, které mohlo být poněkud zkresleno rozdílným přístupem jednotlivých hodnotitelů. Výsledek testu zručnosti měl váhu nejmenší. V případě, že některý z kandidátů byl v příbuzenském či jinak blízkém vztahu k některému z členů komise, dotčený se pohovoru nezúčastnil a nepodílel se ani na hodnocení kandidáta.

Výsledky byly průběžně zaznamenávány do databáze.

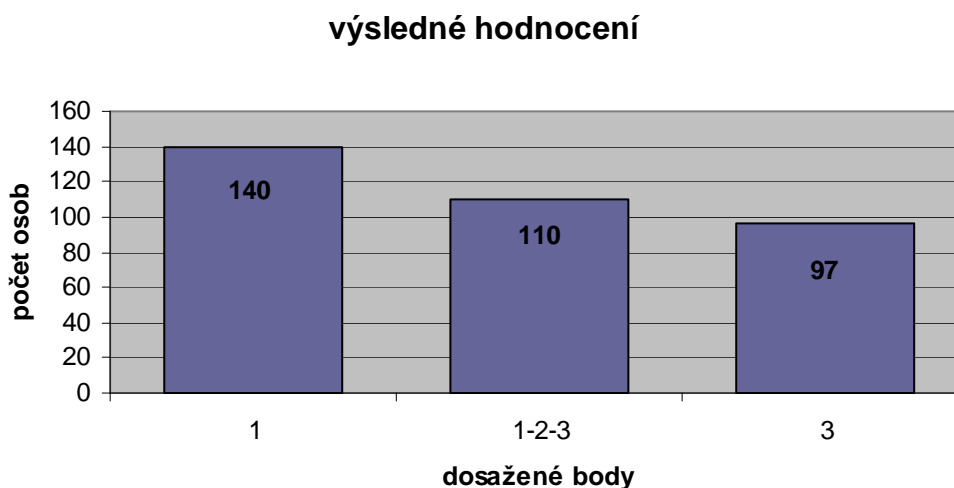
5.3.3 Výsledky výběrového řízení

Konečné výsledky byly dobře čitelné z vytvořené databáze, z níž byla po skončení výběrového řízení a doplnění všech požadovaných údajů vytvořena powerpointová prezentace [Prezentace č.5], poskytující např. následující data:

- výběrového pohovoru se zúčastnilo celkem 347 zájemců
- z celkového počtu 683 zaměstnanců, pro které toto kolo výběrových řízení bylo určeno, to bylo 51 %
- přijatelné celkové hodnocení 1 až 2 získalo celkem 210 ze zúčastněných zájemců

Dosažené bodové hodnocení znázorňuje následující graf:

Graf č.3: Výsledné bodové hodnocení



Zdroj: [Prezentace č.5]

V tomto případě je z grafu jasné, že normální rozložení pravděpodobnosti bylo něčím narušeno. Dle mého názoru výsledek ovlivnil fakt, že pohovoru se zúčastnili především zaměstnanci, kteří měli o práci zájem a takoví mají většinou dobré hodnocení od svých nadřízených a dosáhli dobrých výsledků i u výběrového pohovoru. Nešlo tedy o „náhodný výběr vzorku“, ale pravděpodobnost byla v tomto případě ovlivněna částečně selektivním výběrem, když do hry vstoupil faktor dobrovolnosti a také kritérium zájmu potenciálních uchazečů.

Pokud se vrátíme ke kapitole 3.1, je na první pohled patrné, že počet úspěšných kandidátů je nedostatečný. Schází 40 operátorů. A tady vyvstal před vedením společnosti neočekávaný problém. Vzhledem k poměrně nízké účasti zaměstnanců ve výběrovém řízení nedošlo k naplnění původně stanoveného cíle, tedy plně obsadit operátorské pozice na nové montážní lince. Tato situace má v podstatě dvě řešení. Vybrat oněch 40 chybějících operátorů s těch, kteří nedosáhli optimálního hodnocení a nebo je určit z těch, kteří se výběrového řízení nezúčastnili, ale dosáhli vysokého hodnocení od svých nadřízených.

Obě řešení však mají svá pro a proti. V prvním případě by byla dána příležitost lidem, kteří sice mají o práci zájem, jejich pracovní výsledky však nejsou vyhovující. Ve druhém případě by ve firmě zůstali lidé, kteří dosahují dobrých pracovních výsledků, svou neúčastí ve výběrovém řízení však deklarovali nezájem ve firmě nadále pracovat.

Na tuto otázku však již tehdejší vedení společnosti odpověď nehledalo. V době vyhodnocování výsledku došlo ke změně ředitele společnosti, který měl jinou strategii co se snižování počtu zaměstnanců týká. Odborové organizaci a pracovnímu úřadu proto bylo oznámeno odstoupení společnosti od záměru hromadného propouštění.

6 POMOC OHROŽENÝM VÝPOVĚDÍ

Od začátku procesu hromadného propouštění bylo předmětem vyjednávání managementu společnosti s odborovou organizací mimo jiné i zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance. Paralelně s plánem snižování počtu pracovníků vznikala na personálním oddělení také plán na pomoc propouštěným pracovníkům s hledáním nového pracovního uplatnění. V této aktivitě personální oddělení pokračovalo i po té, co bylo hromadné propouštění zastaveno. Tento fakt totiž nic neměnil na tom, že počet pracovníků bude postupně snižován i když jiným způsobem a v jiném termínu. Výsledkem bylo následně uspořádání dvou setkání zástupců významných zaměstnavatelů z regionu se zaměstnanci firmy.⁷

6.1 Outplacement jako pomoc propouštěným pracovníkům

Outplacement Armstrong definuje jako pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání, a to formou umisťování propouštěných pracovníků mimo podnik. „Zahrnuje v sobě i pomoc poskytnutou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s duševním otřesem způsobeným propouštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout.“ [Armstrong 2007 : 406] Dále uvádí možnosti pomoci podle množství dotčených zaměstnanců. Pomoc lze poskytovat na individuální bázi, ale v případě většího množství propouštěných pracovníků doporučuje vytvořit zvláštní pracovní skupinu, zabývající se těmito záležitostmi. Pomoc může spočívat mimo jiné v přizpůsobování lidí vhodným zaměstnáním, v organizování pohovorů s těmito lidmi o možných pracovních příležitostech, v nácvičku psaní životopisů a přípravy na výběrový pohovor. Tuto skupinu lze vytvořit z pracovníků personálního oddělení, ale organizace může také navázat spolupráci s firmou specializovanou na konzultování propouštěných

⁷ Informace uváděné v následujícím textu pocházejí s rozhovoru s personalistou, jak uvádím v kapitole 1.3.

pracovníků, která je schopna poskytnout i další poradenské a vzdělávací služby.

Armstrong dále v bodech uvádí průběh procesu umístování pracovníků propuštěných z důvodů nadbytečnosti podle Eggerta:

- počáteční konzultace – poskytnutí životopisných údajů a diskuse o bezprostředních problémech souvisejících s propuštěním
- seznam toho, čeho až dosud dosáhli – dosavadní pracovní funkce a úspěchy
- přehled dovedností – vytvoření osobního portfolia „prodejných“ dovedností
- osobní vyjádření – vypracování osobního vyjádření o dvaceti až třiceti slovech, týkající se prezentace na trhu práce
- přehled osobních úspěchů – kvantifikovatelné poslední nebo účelně přiměřené úspěchy dokreslující osobní profil
- tři zaměstnání – identifikace tří možných typů zaměstnání, které by měly být hledány
- psychologické posouzení - posouzení profilu osobnosti psychologem
- zpracování a odsouhlasení životopisu
- rozpoznání příležitosti na trhu práce
- nácvik výběrového pohovoru
- plán kampaně k hledání zaměstnání [Armstrong 2007 : 406]

Jen pro zajímavost uvedu styly životopisů, jak je podle Armstronga Eggert klasifikuje. Tradiční životopis nazývá „náhrobním kamenem“, který se čte jako nekrolog uvádějící požadované údaje v chronologickém pořadí. Poradci pro umístování pracovníků preferují „životopis úspěchů“ strukturovaný na principu reklamního letáku. Uspořádání jednoduchých pozitivních konstatování je přizpůsobeno čtenáři. [Armstrong 2007 : 407]

Význam efektivního outplacementu potvrzuje i vyjádření na webových stránkách jednoho z nejvýznamnějších operátorů na českém elektronickém trhu práce a zároveň e-recruitmentové společnosti LMC s.r.o.: „Kvalitně provedený

outplacement posílí pozitivní vnímání společnosti jako zaměstnavatele a je dobrou investicí do budoucnosti. Programy pomoci propouštěným jsou po finanční kompenzaci vnímány jako druhá nejdůležitější podpora odcházejících.“ [LMC]

6.2 Spolupráce s jinými zaměstnavateli

Pracovníci personálního oddělení vytipovali několik významných zaměstnavatelů v regionu včetně několika personálních agentur a ty oslovili s nabídkou spolupráce při obsazování volných pracovních pozic v jejich firmách možnými zájemci z řad zaměstnanců Multidisplay s.r.o. Oslovení těchto firem předcházelo jejich výběr dle inzerovaných volných pracovních míst v regionálním tisku, na internetových pracovních portálech a na úřadu práce. Některé z firem byly vybrány i na základě osobních kontaktů mezi personalisty. Takto byla vytvořena databáze více než třiceti firem a personálních agentur, které personalisté postupně telefonicky kontaktovali. Zástupci oslovených společností byli vyzváni, aby v případě zájmu zaslali podrobný seznam aktuálně otevřených pozic včetně požadavků na vhodného kandidáta a pokud možno i popisu pracovního místa s uvedením kontaktní osoby. Tímto způsobem zareagovalo asi dvacet společností. Zasláné informace pak byly personálním oddělením zveřejňovány na firemních nástěnkách a prezentovány na pravidelných informativních schůzkách. V případě specifických požadavků na potenciálního kandidáta oslovovali personalisté přímo konkrétní pracovníky, kteří tyto požadavky alespoň částečně splňovali. Zaměstnanci byli zároveň informováni o možnosti využití nabídky pomoci ze strany personálního oddělení např. při vytváření aktuálního životopisu či možných konzultací ohledně obvyklého průběhu výběrových řízení.

Z takto navázané spolupráce vyplynul požadavek některých zaměstnavatelů na osobní setkání se zaměstnanci Multidisplay s.r.o. a zájem využití této příležitosti k osobní prezentaci své firmy a účinněji tak oslovit potenciální kandidáty a zájemce.

6.3 Jobshop

Se souhlasem vedení společnosti připravili pracovníci personálního oddělení dvoudenní „veletrh pracovních příležitostí“, kterého se zúčastnilo celkem 13 společností včetně dvou personálních agentur. Jeden den byl věnován technickohospodářským a administrativním pracovníkům, ten druhý pracovníkům na výrobních pozicích. Obě setkání navazovala na pravidelné informativní schůzky, na kterých byla účast všech zaměstnanců povinná, čímž byla zároveň zajištěna jejich účast i na tzv. jobshopu.⁸

Pracovníci personálního oddělení v rámci přípravy „jobshopu“ kontaktovali zástupce společností, které o účast projevíly zájem, aby zjistili jejich požadavky na technické zázemí a vybavení – dataprojektor, počítač, velikost stolu a pod. S ohledem na počet zúčastněných firem a na jejich požadavky byla jako místo konání této akce vybrána závodní jídelna, která po vyklizení stolů byla schopna pojmout dostatek lidí. Každé s firem byl vyčleněn přiměřený prostor, oddělený v rámci možností pevnou překážkou, zajišťující alespoň základní soukromí pro jednání s jednotlivými zaměstnanci. Zástupci zúčastněných společností i zaměstnanci Multidisplay s.r.o tak měli šanci domluvit si individuální schůzky, předat životopisy, zodpovědět navzájem diskrétní dotazy, předat kontakty apod.

Protože pracovníci personálního oddělení již dále do navázaných jednání většinou nevstupovali a ani jejich průběh v zájmu zachování autonomie jednotlivých zaměstnanců nemonitorovali, neměli prakticky žádnou okamžitou zpětnou vazbu ohledně úspěchu či neúspěchu celé akce. Mohli vycházet pouze z bezprostředních reakcí zástupců zúčastněných společností a jejich osobního hodnocení akce, které však nebylo možno považovat vzhledem k absenci jakýchkoliv ucelených písemných či numerických záznamů za příliš relevantní. S odstupem několika dní se proto personalisté po vzájemné dohodě znovu na zástupce společností obrátili s žádostí o zhodnocení přínosu a efektivity setkání se zaměstnanci Multidisplay s.r.o. Tentokrát se již hodnocení opírala o seriózně

⁸ Schůzky se konaly v rámci pracovní doby respektive na dobu jejich konání byla odstraněna překážka v práci na straně zaměstnavatele; bezdůvodná neúčast byla kvalifikována jako neomluvená absence.

zpracované informace týkající se počtu navázaných kontaktů, předaných životopisů a případných přijímacích pohovorů. Z těchto výsledků bylo patrné, že opravdový zájem o získání nového zaměstnání projevilo jen několik desítek stávajících zaměstnanců a většina z těchto potencionálních zájemců o práci v jiných firmách měla vyšší mzdové požadavky, než bylo u těchto zaměstnavatelů obvyklé. V návaznosti na „jobshob“ tak uzavřelo pracovní smlouvu s novým zaměstnavatelem jen několik jednotlivců.

Přínos této akce tak spočíval spíše v projevení zájmu vedení Multidisplay s.r.o. o složitou situaci svých pracovníků a vyjádření snahy být jim nápomocni při jejím řešení.

7 HODNOCENÍ A ZÁVĚR

V této kapitole se pokusím o zhodnocení průběhu popsaného procesu včetně jeho dílčích částí a o konfrontaci s dostupnou literaturou.

7.1 Hodnocení

Při závěrečném hodnocení si vezmu na pomoc mimo jiné Armstronga a jeho Řízení lidských zdrojů. V kapitole Propouštění z důvodů nadbytečnosti hodnotí snižování počtu pracovníků jako jednu z nejnáročnějších oblastí řízení lidí, kterou se personalisté zabývají. Mezi jejich povinnosti řadí např.:

- vést pracovníky k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní metody selžou
- navrhopvat a aplikovat postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti
- zabývat se systémem kompenzací pro uvolňované pracovníky
- poskytovat rady o metodách řešení a v případě potřeby se podílet na zajišťování procesu snižování počtu pracovníků [Armstrong 2007 : 403]

7.1.2 Optimální řešení

Naplnění prvního bodu týkajícího se dobrovolných odchodů pracovníků bych spatřovala ve zvoleném způsobu výběru nadbytečných pracovníků. Forma interního výběrového řízení poskytla možnost těm, kteří již nechtěli nebo z nějakých důvodů nemohli za nových podmínek pokračovat v pracovním poměru tento svůj postoj vyjádřit neúčastí ve výběrovém řízení. Tito lidé tak dali fakticky najevo, že jsou připraveni za dané situace dobrovolně odejít z firmy. Armstrong však měl zřejmě na mysli spíše hledání „dobrovolníků“ formou vhodného odstupného, tzn. nabídnutím částky vyšší než je zákonem či kolektivní smlouvou stanovené minimum, přičemž určitým stimulem k dřívějšímu odchodu je i víra těchto pracovníků, že když odejdou dříve,

dostanou jinou práci snadněji, než když setrvají v organizaci do poslední chvíle. Sám však v zápětí vyjadřuje obavu z odchodu nevhodných lidí, tj. dobrých pracovníků, kteří si snadněji najdou náhradní zaměstnání. [Armstrong 2007 : 404]

Pokud by cílem takto stimulovaných odchodů bylo vyhnout se procesu hromadného propouštění dle § 62 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, nebyl by tento způsob ukončení pracovních poměrů ekonomický. Varianta vyplacení odstupného podle § 67 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce se váže na ukončení pracovního poměru výpovědí dle § 52 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a v případě Multidisplay s.r.o. už 30 takto ukončených pracovních poměrů v období 30 dnů znamená podle § 62 písm. c) zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce hromadné propouštění. Při počtu cca 650 plánovaných výpovědí by tento proces trval téměř dva roky. Varianta neukončovat pracovní poměr výpovědí a nevyplácet odstupné, ale skončit pracovní poměr dohodou dle § 49 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce⁹ je sice rychlá, ale drahá. V tomto případě nelze vyplatit odstupné, ale pouze jakýsi „bonus“, který však jako každá jiná pracovní odměna či mzda zakládá povinnost odvodů pojistného na důchodové pojištění, příspěvek na politiku zaměstnanosti, nemocenské a zdravotní pojištění. Výše těchto odvodů se vypočítává z vyměřovacího základu zaměstnance. Podle § 5 odst. 2 písm. b) zák.č. 589/1992 Sb., o pojistném na soc. zabezpečení. a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a podle § 3 odst. 2 písm. b) zák.č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění se do vyměřovacího základu odstupné nezapočítává. V roce 2007 na tyto účely odváděl zaměstnavatel 35 % a zaměstnanec dalších 12,5 % z vyměřovacího základu. [Daněk a kol. 2010 : 295, 343] Při uvažovaném počtu propuštěných zaměstnanců by tato částka byla přinejmenším nezanedbatelná.

V těchto souvislostech se rozhodnutí managementu Multidisplay s.r.o. zredukovat počet pracovníků v procesu hromadného propouštění a výběr nadbytečných zaměstnanců provést formou interního výběrového řízení jeví v dané situaci jako optimální.

⁹ Tento důvod ukončení pracovního poměru není předmětem hromadného propouštění.

7.1.3 Spravedlnost

Problém nadbytečnosti pracovníků vyvolávající potřebu snižování počtu pracovníků podle Koubka na sebe poutá mimořádnou pozornost a to už z toho důvodu, že postihuje ty, kteří se zpravidla ničím neprovinili. Primární příčina propouštění z tzv. organizačních důvodů není v propouštěných pracovnících, v jejich schopnostech nebo pracovním výkonu, ale v tom, že organizace nepotřebuje práci, kterou až dosud vykonávali, že nepotřebuje pracovní místo, které až dosud zastávali. V dobře řízených organizacích má snižování počtu pracovníků selektivní, nikoliv plošný charakter. Tento proces musí probíhat ruku v ruce s procesem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Koubek považuje za nesmyslné propouštět všechny pracovníky např. zrušeného provozu, ale je nutné nahradit těmi nejlepšími z nich méně výkonné pracovníky v jiných provozech. Dále Koubek varuje před necitlivým a nepromyšleným přístupem k propouštění pracovníků, který může vést k nežádoucím odchodům nejschopnějších pracovníků. [Koubek 2007 : 246]

I v tomto ohledu vedení Multidisplay s.r.o při konfrontaci s odbornou literaturou obstálo. Ve výběru nadbytečných zaměstnanců, kteří měli být převedeni na nové pozice, nebylo hodnocení pracovníků opomenuto a v rozhodovacím procesu jednotlivých výběrových řízení hrály právě výsledky hodnocení významnou roli. Požadavku na selektivnost výběru bylo učiněno zadost již samotnou formou tohoto výběru.

Pokud dojde k propouštění pracovníků z důvodů nadbytečnosti, upozorňuje Koubek na potřebu zajistit, aby byl výběr propouštěných pracovníků založen na zásadách spravedlnosti a šetrnosti vůči pracovníkům a na kritériích, která jsou racionální a výhodná pro organizaci. Zde nabízí dvě základní metody tohoto výběru. Jde o již výše v kapitole 4.3 stručně charakterizované metody LIFO a metodu založenou na výkonu pracovníků. Metoda založená na výkonu umožňuje organizaci „zbavit“ se pracovníků s nejhorším výkonem, předpokladem je však systematické hodnocení pracovníků, které poskytuje relativně spolehlivé podklady k rozhodování

[Koubek 2007 : 248]. Domnívám se, že právě z těchto důvodů v Multidisplay s.r.o. zvolili tuto metodu.

Posouzení spravedlnosti a šetrnosti zvolených kritérií bylo na odborové organizaci, se kterou je zaměstnavatel povinen podle § 280 zák. č. 262/2006 Sb., zákoníku práce opatření související s hromadným propouštěním projednat. Svou povinnost management společnosti splnil a zákonu tak dostál. Zde bych si dovolila použít odborovou organizaci s mandátem prosazovat zájmy zaměstnanců jako „indikátor spravedlnosti“. Pokud se odboráři s managementem firmy na způsobu redukce počtu zaměstnanců včetně zaměstnavatelem navrhovaných kritériích výběru nadbytečných zaměstnanců dohodli, lze tento postup považovat za společensky přijatelný. Pokud by alespoň základní zásady etiky nebyly splněny, odborová organizace by na dohodu nepřistoupila.

7.1.4 Pomoc nepomoc

Snaha vedení společnosti pomoci zaměstnancům ohrožených výpovědí se dala považovat za jasný signál, že mu na jeho lidech záleží. Z výsledků „jobshopů“ však usuzuji, že zaměstnanci nabyli opačného dojmu. V situaci, kdy bylo zastaveno hromadné propouštění a nové vedení firmy nebylo schopno jasně definovat své další záměry v oblasti snižování počtu pracovníků, byl účinek této snahy spíše opačný. Někteří zaměstnanci si novou práci nehledali, protože jim svitla falešná naděje, že k rozsáhlému propouštění nedojde, jiní už víru ztratili a měli pocit, že se jich chce firma rychle a levně zbavit. Tito lidé prostě jen nechtěli přijít o odstupné, o které by se „předčasným“ a hlavně dobrovolným odchodem z firmy připravili. K nejasnosti situace přispívala i poměrně rozsáhlá a bohužel ne vždy objektivní medializace celé kauzy.

7.2 Závěr

Jako členka realizačního týmu na pracovní pozici personalista junior jsem měla možnost podílet se jak na přípravě procesu hromadného propouštění

zaměstnanců včetně souvisejících aktivit, tak na samotné realizaci tohoto plánu. Práce to byla velmi časově náročná, mnohdy emocionálně vypjatá, vyžadující odbornou připravenost a osobní angažovanost všech členů týmu, který tvořili v jednotlivých fázích realizace postupně všichni pracovníci personálního oddělení. Přesto a možná právě proto šlo o práci nesmírně zajímavou, která všechny zúčastněné významně obohatila o řadu cenných pracovních i osobních zkušeností. Především pro personalisty to byla dobrá škola, jen to školné bylo příliš vysoké.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009.
5. DANĚK, A., A KOL. *Abeceda mzdové účetní*. 20.vyd. Olomouc: Anag, 2010.
6. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2008.
7. CIMBÁLKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: 2004.
8. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.
9. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.
10. JAY, R. *Příjmací pohovor*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007.
12. MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 2002.
13. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002.
14. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009.
15. ŠIMEK, D. *Otevřená práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1994.
16. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
17. ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. Praha: Portál, 2005.

18. Předpis 489/1990 Sb., o Úmluvě o svobodě sdružování a ochraně práva odborově se org
19. Zákon č. 328/1991 Sb., o konkursu a vyrovnání
20. *Zákoník práce*. Český Těšín: Poradce, 2006.

Firemní materiály:

- Datové sestavy:
 - Evidenční stavy ke dni. 2009.
 - Seznam zaměstnanců ke dni. 2009.
- Faktury - vystavené personálními agenturami v letech 2001 - 2007.
- Hodnotící arch
- Job description: Manažer výroby
- Kolektivní smlouva. 2006.
- Oznámení o hromadném propouštění. 2007.
- POSPĚCH, T. *Lidé v obrazech*. Hranice: DOST, 2001.
- Powerpointové presentace:
 - Presentace č.1: School visits. 2006.
 - Presentace č.2: Monthly Management Reiew. 2006.
 - Presentace č.3: Indirect positions. 2007.
 - Presentace č.4: Manufacturing 1. 2007.
 - Presentace č.5: Výsledky výběrového řízení. 2007.
 - Série presentací: Meetings - current situation. 2006 - 2007.
- *Příručka pro zaměstnance*. Hranice: LG Philips Displays, 2003.

Rozhovory se zaměstnanci:

- Rozhovor č1: Rozhovor s asistentkou personálního oddělení. 2009
- Rozhovor č.2: Rozhovor s předsedkyní odborové organizace. 2009
- Rozhovor č.3: Rozhovor s pracovníkem na pozici „personalista senior“. 2009

Internetové zdroje:

- BAUTZOVÁ, L. *Místo likvidace druhý dech* [online]. [cit. 2009-11-18]. Dostupný z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2007/misto-likvidace-druhy-dech.jhtml>
- ČSÚ. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS* [online]. [cit. 2010-02-05]. Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_vsps
- SYNEXT. *Analýza tržní pozice firmy, značky, produktu* [online]. [cit. 2009-11-20]. Dostupný z WWW: <http://www.synext.cz/analyza-trzni-pozice-firmy-znacky-produktu.html>
- LMC. *Outplacement* [online]. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z WWW: <http://www.lmc.eu/produkty-a-sluzby/hr-marketing/budovani-znacky-zamestnavatele/nastroje-k-budovani-znacky/outplacement/>
- KTP. *Výrobní ředitel* [online]. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z WWW: <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=30669&is=1&lh=0>
- MPSV. *Průměrná míra nezaměstnanosti* [online]. [cit. 2009-12-11]. Dostupný z WWW: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady/prumer_mn_od_97_portal.xls
- VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Usnesení Vlády České republiky ze dne 29. března 2000 č. 321* [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/D557E3BBE01B2E0C12571B6006C411C

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf č.1: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2000 až 2007

Graf č.2: Výsledky testu zručnosti

Graf č.3: Výsledné bodové hodnocení

Obrázek č.1: Schéma portfolio analýzy

Obrázek č.2: Organizační schéma LCD

Tabulka č.1: Aplikovatelnost technik sběru dat

Tabulka č.2 : Vývoj nezaměstnanosti v letech 2000 až 2007

Tabulka č.3: Kategorie podle umístění SBU v příslušných kvadrantech

Tabulka č.4: Výčet a obsazení dělnických pozic

Tabulka č.5: Kompetenční model na pozici „vedoucí výroby“

Přílohy

Příloha č. 1: Evidenční stav ke dni

Příloha č. 2: Vývoj lidských zdrojů

Příloha č. 3: Oznámení o hromadném propouštění

Příloha č. 4: Job Description Shift Manager

Příloha č. 5: Dotazník hodnocení Shift Manager

Příloha č. 6: Časový rozvrh