

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



**PROJEKT FÁZÍ OUTPLACEMENTU VE FIRMĚ AVX CZECH
REPUBLIC, S. R. O. LANŠKROUN**

**A PLAN OF PHASES OF AN OUTPLACEMENT IN THE
COMPANY AVX CZECH REPUBLIC, S. R. O. LANŠKROUN**

Magisterská diplomová práce

Bc. Pavla Katzerová

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

podpis

V Olomouci dne

Obsah

Úvod.....	5
1. Společenské souvislosti a organizační prostředí.....	6
1.1 Změny ve společnosti a jejich vliv na organizaci	6
1.1.1 Vnitřní a vnější faktory změn ve firmě.....	7
1.1.2. Ekonomické faktory	8
1.2 Společenská a sociální odpovědnost firem.....	9
2. Formování pracovníků organizace.....	12
2.1 Personální plánování	13
2.2 Získávání a výběr pracovníků.....	15
2.2.1 Získávání pracovníků.....	16
2.2.2 Výběr pracovníků	17
2.3 Přijímání a orientace pracovníků	18
2.3.1. Přijímání pracovníků	18
2.3.2. Orientace pracovníků.....	19
2.4 Řízení pracovního výkonu	20
2.4.1. Hodnocení pracovníků.....	21
2.5. Rozmísťování pracovníků.....	22
2.5.1 Formy rozmísťování pracovníků.....	23
2.6 Uvolňování pracovníků	25
2.6.2. Propouštění pracovníků	26
2.6.3. Penzionování pracovníků.....	29
2.6.4 Rezignace pracovníků.....	30
2.7. Souvislost mezi výběrem a propouštěním pracovníků.....	31
3. Uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti.....	32
3.1 Definice pojmů nadbytečnost pracovníků a hromadné propouštění.....	33
3.1.1. Nadbytečnost pracovníků.....	33
3.1.2. Hromadné propouštění.....	34
3.2 Příčiny nadbytečnosti	34
3.3 Nástroje a metody snižování počtu pracovníků	35

3.3.1 Nástroje k personální redukci.....	35
3.3.2 Metody snižování počtu pracovníků.....	38
3.4 Outplacement jako postup zvládnání nadbytečnosti	40
3.4.1 Stanovení rozsahu propouštění.....	43
3.4.2 Informování odborů a úřadů práce	43
3.4.3. Informování všech pracovníků.....	44
3.4.4. Výběr nadbytečných pracovníků	45
3.4.5 Informování jednotlivých pracovníků, jichž se propouštění týká	49
3.4.6 Outplacement v užším pojetí.....	51
3.4.7 Vliv propouštění na ostatní pracovníky	57
3.4.8. Zhodnocení procesu outplacementu jako postupu zvládnání nadbytečnosti	58
4. Projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun	59
4.1. Základní fakta o firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun.....	59
4.2. Propouštění z důvodu nadbytečnosti ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun	59
4.3. Projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o.	61
4.3.1. Stanovení rozsahu propouštění.....	61
4.3.2. Informování odborů a úřadu práce	61
4.3.3. Informování všech pracovníků.....	62
4.3.4. Výběr nadbytečných pracovníků	62
4.3.5. Informování jednotlivých pracovníků, jichž se propouštění týká	64
4.3.6. Outplacement v užším slova smyslu	65
4.3.7. Vliv propouštění na ostatní pracovníky	67
4.3.8 Zhodnocení procesu outplacementu jako postupu zvládnání nadbytečnosti	67
Závěr.....	69
Anotace.....	71
Seznam použité literatury	72
Seznam příloh	75

Úvod

„Vést organizaci během programu velkých změn je jeden z nejobtížnějších úkolů – vyžaduje svatou trpělivost, Machiavelliho prohnatost a Šalamounovu moudrost...“ (Terry Kelly).

Jednou z velkých změn, před kterou mnohé organizace stojí a která vyplývá z proměnlivého globálního prostředí, je nutnost snižování počtu pracovníků. Organizace se musí rozloučit s těmi, které vlastními silami získala a zformovala. Jak se v této obtížné a nezávidění hodné situaci zachovat? Na tuto otázku se pokusím odpovědět ve své práci.

Cílem práce je popsat outplacement jako proces zvládnání nadbytečnosti pracovníků a vytvořit projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun.

V první části se zaměřím na změny v organizaci. Změny výraznou měrou ovlivňují dění v organizaci. Popíšu vnitřní a vnější faktory změn v organizaci a blíže se zaměřím na ekonomické faktory. Kapitulu ukončí koncept společenské odpovědnosti firem, do kterého lze zařadit také pomoc propouštěným pracovníkům.

Poté bude následovat druhá kapitola, pojednávající o formování pracovníků organizace. Zde se zaměřím na personální činnosti, kterými jsou plánování, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a kapitolu ukončí rozmísťování a uvolňování pracovníků.

V kapitole nazvané „Uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti“ se budu zabývat především outplacementem jako postupem zvládnání nadbytečnosti. Tento postup mi bude návodem pro tvorbu projektu outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o., který bude tvořit poslední část práce.

1. Společenské souvislosti a organizační prostředí

V této kapitole bych chtěla ukázat, jak vnější prostředí ovlivňuje situaci ve firmě. Nejprve se zaměřím na změny ve společnosti, do kterých patří mj. i ekonomické faktory a hospodářská krize. Kapitulu ukončí význam společenské odpovědnosti firem, ve které je pro mě stěžejní pomoc propuštěným pracovníkům.

1.1 Změny ve společnosti a jejich vliv na organizaci

Současné prostředí změnilo modely personálního managementu. Přicházejí noví vlastníci, management s novými podnikatelskými záměry, vznikají nové profesní orientace a nové nároky na zaměstnance. Pokud chce firma v nových konkurenčních podmínkách obstát, musí být nejen silná, ale také pružná a fungovat hospodárně. Prostředí vyžaduje od pracovníků dovednost orientovat se na nové metody práce – učit se společně s druhými, předvídat příležitosti, orientovat se na výsledky, týmově spolupracovat, přijímat a předjímat změny, rozvíjet tvořivost a iniciativu.¹

Změny tady byly vždy. Stále tvrdší podmínky konkurence však mění jejich charakter. Změny se tak stávají permanentní, dynamické, roste jejich frekvence a komplexnost. Změny budou stále silněji ovlivňovat úspěšnost organizace a její uplatnění na trhu. Je tedy důležité se s nimi nejen naučit žít, ale také je předvídat, ovlivňovat a využívat jejich nových příležitostí.²

Pro řízení změn je nutná znalost trhu a konkurenčního prostředí, identifikovat kritická místa a vytipovat nové podnikatelské příležitosti. Aby byly změny úspěšné, musí být jejich plán propojen se strategickými plány firmy, včetně finančního a nákladového zdůvodnění, vytipování nositelů změn, lidí, vybavených pravomocemi a kompetencemi v oblasti rozhodování a s individuální odpovědností za svěřené úkoly. Při tvorbě plánu změn je třeba se vyvarovat uspěchaných a opožděných řešení. Mít tedy dostatek času na prostudování, ale také je včas realizovat.³

Jak by měl tedy vypadat zdravý postoj ke změnám? Barták ho charakterizuje následovně. „Chytré a úspěšné firmy přijímají změny s optimismem. Vycházejí z nutnosti „žít s nejistotou“, v alternativách, z nichž je

¹ Srov.: Barták, J.: Personální management v procesu změn. 1. vyd. Praha 2007. s. 7 – 8.

² Srov.: Tamtéž. s. 11.

³ Srov.: Tamtéž. s. 12.

neustále třeba kvalifikovaně vybírat tu nejlepší. Tedy nikoliv s klapkami na očích, ale odpovědně – se stanovením dosažitelných cílů, při definování možných (předvídatelných) rizik a nejistot. Změny berou nikoliv jako hrozby, ale příležitosti, chápou je jako kladné a produktivní procesy.“⁴

Armstrong uvádí, jak by měly organizace na změnu reagovat: „Organizace musejí dělat všechno možné, aby vysvětlily, proč je změna důležitá a jaký bude mít na každého dopad. Kromě toho je třeba vynaložit maximální úsilí k ochraně zájmů těch, jichž se změna dotkne.“⁵

1.1.1 Vnitřní a vnější faktory změn ve firmě

Barták uvádí, že pro přežití firmy je nutné respektovat podnikatelské prostředí, ve kterém se nachází a reagovat na něj. Pro udržení konkurenční výhody je vyžadována nejen schopnost na změnu reagovat, ale také ji předvídat. Také Armstrong uvádí nutnost analýzy a pochopení těchto faktorů pro úspěšnou realizaci změny.⁶ Mezi nejdůležitější změny vnitřních podmínek patří změny vlastnických vztahů, charakteru firmy nebo předmětu podnikání. Autor se dále zaměřuje především na vnější faktory, které iniciují změny v organizaci:⁷

- Sociologické faktory – patří mezi ně změny v sociální skladbě, vlastnických vztazích, podnikatelských přístupech vlastníků, akcionářů a managementu. Změny v pojetí profesí, společenských hodnot (ekologie), změny spotřebitelského chování a potřeb zákazníků.
- Technologické faktory – vliv nových technologií (internet) na výrobu, distribuci a realizaci výrobků a služeb, dostupnost nových technologií (elektronický obchod).
- Ekonomické faktory – nejasné přidělování grantů, investičních pobídek, dotací, vedoucích ke korupci, změna směnných kurzů a úroků, změny ve způsobech financování, proměnlivost světových měn a cen energie. O těchto faktorech se zmiňuje také Dytrt⁸, který je spojuje se sociálními faktory a uvádí: „V případě, že je ekonomika v poklesu, organizace inklinují

⁴ Barták, J.: Personální management v procesu změn. 1. vyd. Praha 2007. s 19.

⁵ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 296.

⁶ Srov.: Tamtéž. s. 290.

⁷ Srov.: Barták, J.: Personální management v procesu změn. 1. vyd. Praha 2007. s 11 – 29.

⁸ Srov.: Dytrt, Z.: Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha 2006. s. 95.

k propouštění zaměstnanců, zatímco při ekonomice prosperující budou společnosti expandovat a vytvářet více pracovních míst.“

- Politické a právní faktory – odlišnost v demokratických a liberálních přístupech k podnikání, změny v legislativě z důvodu sjednocování s Evropskou unií, tlaky v mezinárodním obchodě, netržní překážky v podnikání.
- Poptávka trhu – proměnlivost poptávky po určitých výrobcích, službách, pracovní síle. Neexistence reálných tržních podmínek v některých odvětvích. Rizikový nepoměr v oblasti portfolia nabízených výrobků nebo služeb (např. přílišná orientace na automobilový průmysl může vést při snížení koupěschopnosti obyvatel k rizikovému snížení poptávky a ohrožení trhu).
- Zásobování trhu – fúze menších obchodních společností, vyčerpání přírodních zdrojů.
- Konkurence – v souvislosti s přibližováním k Evropské unii.
- Katastrofy, nepředvídané události – katastrofy, ovlivňující podnikatelské prostředí (teroristické útoky, záplavy).

1.1.2 Ekonomické faktory

Téma mé diplomové práce vyplývá z propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Jsou pro mě tedy výchozí především ekonomické faktory, do kterých by bylo možné zařadit světovou hospodářskou krizi a z toho důvodu snižující se poptávku trhu, ovlivňující situaci ve firmě.

Reakcí na hospodářskou krizi může být transformace organizace. Jedná se o proces, jehož cílem je, aby organizace mohla vytvářet a realizovat programy hlavních změn. Výsledkem je strategické reagování na nové požadavky a efektivní fungování v dynamickém prostředí. Může znamenat změnu struktury, kultury a procesů v organizaci.⁹

Vlivem finanční krize dochází ke snižování potřeby a k poklesu zakázek zákazníků. Organizace z toho důvodu přezkoumávají efektivitu a přínos jednotlivých pracovních pozic a na základě toho mění organizační strukturu a interní procesy.¹⁰ Jiná autorka uvádí tři klíčové oblasti, na které se reorganizace v této situaci soustředí: zefektivnění hlavního procesu, zvýšení produktivity práce

⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 296.

¹⁰ Srov.: Šmídová, H.: Co je pozitivní na hospodářské krizi? Moderní řízení, 44, 2009, č. 5, s. 42.

a snížení režijních nákladů. Řešením může být outsourcing – tedy převedení odpovědnosti na externího dodavatele.¹¹

Snížení obrátu může znamenat pro zaměstnavatele personální audit, krizovou komunikaci při výrazném zeštíhlování, zvýšené náklady na odstupné a administrativu. Může dojít k centrálnímu rozhodnutí, např. o kolik procent se sníží zaměstnanecké stavy.¹² I když je zeštíhlování nejčastějším řešením snižování nákladů, má i své stinné stránky. Zpočátku sice může vést k vyšší produktivitě, která se postupně vytrácí. Je to způsobeno mj. tím, že má negativní vliv na motivaci zaměstnanců, kteří ve firmě zůstali. Mnoho podniků také kalkuluje se svými zaměstnanci v rovině toho, kolik peněz je stojí, a nikoliv ve smyslu, kolik peněz jim mohou přinášet, tedy jakou potenciální hodnotu vytvářejí.¹³

Přestože je finanční krize v organizaci negativní jev, v literatuře jsou uvedeny i některé pozitivní aspekty, které ji doprovázejí. V době krize se svět očistí od neužitečného a nadbytečného. Lidé si více začínají vážit práce, na trhu se objevují nové profese a sehnat dobré odborníky je snadnější. V mnoha organizacích je vidět větší míra spolupráce, solidarity a soudržnosti.¹⁴ Dalším pozitivním jevem je snížení fluktuace pracovníků.¹⁵

1.2 Společenská a sociální odpovědnost firem

Důvodem, proč uvádím společenskou a sociální odpovědnost firem, je její vazba na proces zvládání nadbytečnosti – outplacement v širším slova smyslu a na pomoc propuštěným zaměstnancům, tedy outplacement v užším slova smyslu. Zájmem firem, které uplatňují společenskou odpovědnost firem, není pouze zisk a ekonomické výsledky, ale také působení na okolní prostředí a etické jednání.

Společenská a sociální odpovědnost vychází z předpokladu, že úspěch každé organizace závisí na etických postojích pracovníků k zaměstnavateli a naopak, na odbornosti, kvalitě práce a zodpovědnosti. Je tedy vyžadována vyšší úroveň znalosti etiky u pracovníků, kteří odpovídají za kvalitu pracovního

¹¹ Srov.: Tejnorová, J.: Outsourcing, zaklínadlo v době krize. *Moderní řízení*, 44, 2009, č. 12, s. 48.

¹² Srov.: Šmídová, H.: Co je pozitivní na hospodářské krizi? *Moderní řízení*, 44, 2009, č. 5, s. 42.

¹³ Srov.: Urban, J.: O zeštíhlování. *Moderní řízení*, 43, 2008, č. 9, s. 37.

¹⁴ Srov.: Košturiak, J.: Poučení z krizového vývoje. *Moderní řízení*, 44, 2009, č. 11, s. 29.

¹⁵ Srov.: Brožek, T.: Ekonomická krize a trh práce. *Moderní řízení*, 44, 2009, č. 5, s. 40.

kolektivu. Týká se tedy pracovníků útvarů řízení lidských zdrojů, manažerů a dalších výkonných pracovníků¹⁶

V konkurenčním prostředí se některé firmy snaží zvýšit svoje postavení na trhu a někdy tak činí neetickými metodami. Etické jednání se může stát pro firmu konkurenční výhodou.¹⁷ „Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pohledu v kontextu dnes často zmiňovaných tří pé: „people, planet, profit“ (lidé, planeta, profit).“¹⁸

Konkrétněji společenská a sociální odpovědnost firem zahrnuje následující tři oblasti:¹⁹

1. ekonomickou - patří sem uplatňování kodexu podnikatelského chování firmy (popř. etického kodexu), transparentnost, uplatňování principů dobrého řízení, odmítnutí korupce, etické vztahy s akcionáři, chování k zákazníkům, spotřebitelům, dodavatelům, investorům a ochrana duševního vlastnictví.

2. sociální - zdůrazňuje filantropii, dialog se stakeholders, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce, vyváženost pracovního a osobního života, rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní, starší lidé), zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, jistotu zaměstnání a lidská práva.

3. environmentální - zahrnuje ekologickou výrobu, produkty a služby, ekologickou firemní politiku, zmenšování dopadů na životní prostředí a ochranu přírodních zdrojů.

Uplatňování společenské a sociální odpovědnosti přináší organizaci hmotné a nehmotné zisky. Mezi výhody lze zařadit: větší loajalitu a produktivitu zaměstnanců, možnost přilákat si a udržet kvalitní zaměstnance, přitažlivost pro investory, větší transparentnost, odlišnost od konkurence, větší důvěryhodnost.²⁰

Z výzkumů vyplývá, že spotřebitelé se podle společenské a sociální odpovědnosti firem rozhodují, jestli si koupí výrobek firmy nebo nekoupí – tím projeví nesouhlas s jejím působením. Organizace, které praktikovaly společenskou a sociální odpovědnost měly o 18 % vyšší zisk. Organizace by měla

¹⁶ Srov.: Dytrt, Z.: Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha 2006. s. 100.

¹⁷ Srov.: Tamtéž s. 108.

¹⁸ Tamtéž. s. 109.

¹⁹ Srov.: Tamtéž. s. 110 – 111.

²⁰ Srov.: Tamtéž. s. 112.

při uplatňování společenské a sociální odpovědnosti firem dodržovat následující předpoklady, aby byla z tohoto hlediska věrohodná pro veřejnost: zaujímat osobitý přístup, přesvědčivost vedení o správnosti společenské a sociální odpovědnosti, být ochotná o sobě poskytovat informace a důsledně dodržovat principy společenské a sociální odpovědnosti firem.²¹

Vize etiky a způsoby její realizace v konkrétní organizaci odráží etický kodex. Specifikuje etická pravidla, závazná pro všechny pracovníky. Kniffin uvádí: „Praktický užitek etického kodexu spočívá v tom, že v krizi není čas na morální závěry, je ale možné se na krizi připravit a vytvořit zásady, podle kterých by se mělo v takové situaci postupovat. V žádném případě by tento kodex neměl suplovat krizový management.“²²

Kdo by se měl tedy na zlepšení společenské a sociální odpovědnosti podílet? Podle autora by to mělo být nejen vedení, ale také každý řadový zaměstnanec. Se změnami by potom měla přijít oblast řízení lidských zdrojů. Předpokladem pro růst ekonomické efektivity a získání dobrého jména je tedy fungující management řízení lidských zdrojů.²³

O tomto tématu se krátce zmiňuje také Koubek. Uvádí, že vytváření dobré pověsti organizace (slušnost), umožňuje snazší získávání a stabilizaci pracovníků. K dobré zaměstnavatelské pověsti může přispět i způsob prováděných personálních činností, kam zahrnuje také rozmísťování a propouštění pracovníků.²⁴

²¹ Srov.: Dytrt, Z.: Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha 2006. s. 116.

²² Tamtéž. s. 124.

²³ Srov.: Tamtéž. s. 128.

²⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 159 – 162.

2. Formování pracovníků organizace

Pojetí formování pracovníků organizace zmiňuje mnoho autorů. Patří mezi ně také Josef Koubek. Formování pracovní síly zahrnuje podle Koubka stránku kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní stránku tvoří poměr vnější mobility pracovníků (velikost vstupů do organizace a výstupů z organizace) a vnitřní mobility (pohyb pracovníků uvnitř organizace). Kvalitativní stránku tvoří profesně kvalifikační struktury přicházejících a odcházejících pracovníků a formování pracovních schopností pracovníků během vzdělávání. Během formování pracovní síly je sledován optimální výkon, rozvoj, konkurenceschopnost a efektivita organizace. Formování pracovníků je možné stručně definovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly (personálu) organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.²⁵

Pro proces formování pracovní síly se používá také anglický výraz „staffing“ popř. „resourcing“²⁶ Někteří autoři používají termínu „resourcing“ ve stejném významu jako staffing, jiní (především britští autoři) do tohoto pojmu zahrnují pouze získávání, výběr a propouštění pracovníků.²⁷

Také mezi dalšími autory můžeme najít toto vymezení. Milkovych a Boudreau uvádějí: „Formování pracovní síly optimalizuje složení lidských zdrojů organizace: Kolik lidí bychom měli zaměstnat? Jaké by měli mít znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti? Kdy a jak by měli být přijímáni, přemísťováni a propouštěni? Jak vybrat vždy ty pravé pracovníky? To všechno jsou otázky formování pracovní síly.“²⁸

Armstrong pro pojetí formování pracovní síly používá termínu zabezpečování lidských zdrojů. Uvádí, že se zabezpečování lidských zdrojů týká získávání pracovníků, činností, spojených se vstupem do organizace, produktivním využíváním, udržením v organizaci a také uvolňováním. Zabezpečování lidských zdrojů musí být propojeno s podnikovými strategiemi, tedy se směrem, jímž se organizace ubírá. Z toho vyplývají potřeby lidských

²⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 237 - 238.

²⁶ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 143.

²⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 238.

²⁸ Milkovych, G. T., Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2003. s. 54 – 55.

zdrojů. Tyto potřeby se mohou týkat počtu pracovníků, jejich dovedností s ohledem na vývoj techniky a snižování nákladů, vlivu restrukturalizace a změn kultury organizace.²⁹

Kapitola formování pracovníků organizace slouží k ucelenému pohledu na celý proces mobility pracovníků. Nejprve se zaměřím na personální plánování, které vede k naplnění cílů organizace. Může jím být snížení nebo zvýšení potřeby pracovníků. V případě zvýšení potřeby následuje získávání a výběr pracovníků tak, aby pracovníci nejlépe vyhovovali požadavkům na pracovní místa. Pro ověření kvality výběru slouží hodnocení. Z hodnocení musí být vyvozovány důsledky, které se týkají rozmístování, popř. uvolňování pracovníků. Blíže se zaměřím na rozmístování a uvolňování pracovníků. Jedním ze způsobů uvolňování je propouštění pracovníků. Propouštění je plně v kompetenci zaměstnavatele. Důvod propouštění může být na straně pracovníka nebo zaměstnavatele.

Pokud je důvod na straně zaměstnavatele, jedná se o propouštění z důvodu nadbytečnosti. Tomuto tématu se budu věnovat ve třetí kapitole nazvané „Uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti.“ Její součástí bude outplacement, tedy postup zvládnání nadbytečnosti.

2.1 Personální plánování

Tato kapitola je v literatuře široce rozpracovaná. Pokusím se zde uvést pouze základní informace, vztahující se k tématu mé diplomové práce.

Autoři Sakslová a Šimková³⁰, Horalíková³¹, Duda³² při popisu personálního plánování nejčastěji vycházejí z publikací Josefa Koubka.

Podstatu personálního plánování vysvětluje Koubek následovně: „...slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“³³

Personální plánování se tedy týká pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace. Jeho hlavním cílem je přispívat k prosperitě a

²⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 301 – 302.

³⁰ Srov.: Sakslová, V, Šimková, E.: Základy řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Hradec Králové 2006.

³¹ Srov.: Horalíková, M.: Personální řízení. 5.vyd. Praha 2006.

³² Srov.: Duda, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno 2008.

³³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 93.

konkurenceschopnosti organizace. Personální plánování vychází z výrobních nebo jiných cílů organizace a musí být odvozeno z dlouhodobých plánů organizace.³⁴

Duda³⁵ a Horalíková³⁶ uvádějí, že mezi oblastí personálního plánování patří plánování potřeby pracovníků a pokrytí potřeby. Armstrong³⁷ k těmto dvěma plánům doplňuje plány, mající sladit nabídku s poptávkou. Koubek³⁸ doplňuje ještě plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

Na počátku vytváření personálního plánu musí být detailní znalost všech relevantních informací. Z informací se vytvoří analýzy pracovní síly, zahrnující znalost stavu, dosavadního vývoje jevů a procesů a jejich zákonitostí. Z analýzy vzniká prognóza potřeby pracovních sil v organizaci a prognóza zdrojů pracovních sil, z nichž je možné potřebu pokrýt. Tyto prognózy jsou základem pro personální plánování v organizaci.³⁹

Duda uvádí vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují plánování potřeby pracovníků a jejich pokrytí. Mezi vnější faktory patří vývoj národního hospodářství (ceny, mzdy, pracovní síly), vývoj odvětví a změny struktury trhu, vývoj státních zásahů (hospodářská, finanční a obchodní politika, změny zákonů), vývoj tarifních úprav, změny pracovní doby a pracovních podmínek, technologické změny. Mezi vnitřní faktory patří cíle podniku, výkonnost podnikového kolektivu (schopnost a ochota k výkonu), stupeň mechanizace a automatizace, výrobních postupech, organizace práce.⁴⁰

Koubek uvádí, že personální plánování v organizaci vychází z prognózy potřeby pracovních sil a z prognózy zdrojů pracovních sil. K určení prognózy pracovních sil jsou nutné informace, týkající se výrobní orientace či zaměření činnosti organizace a jejích zamýšlených změn, situace a možných změn na trhu, stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie, demografické struktury pracovníků organizace a mobility pracovníků organizace. Prognóza zdrojů pracovních sil vyžaduje informace o současném využívání a perspektivních možnostech úspor pracovních sil, o profesně kvalifikační struktuře pracovníků

³⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 93 – 94.

³⁵ Srov.: Duda, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno 2008. s. 50.

³⁶ Srov.: Horalíková, M.: Personální řízení. 5. vyd. Praha 2006. s. 186.

³⁷ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 306.

³⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 95 – 96.

³⁹ Srov.: Tamtéž. s. 98 – 99.

⁴⁰ Srov.: Duda, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno 2008. s. 50 – 51.

organizace, o populačním vývoji ve státě a v zázemí organizace a jeho vliv na reprodukci pracovních zdrojů, o situaci na trhu práce a profesně kvalifikačních orientacích.⁴¹

Koubek popisuje detailněji fáze personálního plánování. Nejprve je nutné rozepsat plánované úkoly organizace na dílčí organizační jednotky. Následuje odhad počtu a struktury pracovníků, kteří budou potřební ke splnění úkolu a odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly. Výsledkem porovnání těchto dvou odhadů je odhad čisté potřeby lidských zdrojů podle počtu a struktury. Výsledek může znamenat zvýšení potřeby pracovníků, nulovou potřebu nebo snížení potřeby pracovníků. Následuje sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru a vypracování plánů personálních činností, jejichž cílem je vyřešení potřeby lidských zdrojů v organizaci.⁴²

Armstrong rozlišuje následující tři plány, které by měly být zpracovány. Plán zabezpečování lidských zdrojů zahrnuje získávání pracovníků z organizace a z vnějších zdrojů a plány na přilákání kvalitních uchazečů. Plán flexibility se týká uplatňování alternativ práce na plný úvazek - zavedením flexibilní pracovní doby, práce na částečný úvazek apod. Plán snižování počtu pracovníků by měl být založen na časovém plánu snižování a na prognózách, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulováním dobrovolných odchodů.⁴³

2.2 Získávání a výběr pracovníků

Armstrong rozlišuje tři fáze procesu získávání a výběru pracovníků. V první fázi jde o definování požadavků na uchazeče a zahrnuje přípravu popisů a specifikací pracovních míst, požadavky a podmínky na zaměstnání. Následuje přilákání uchazečů, týkající se prozkoumání zdrojů uvnitř podniku i mimo něj. Na to navazuje výběr uchazečů.⁴⁴

Koubek rozlišuje jako samostatnou činnost získávání pracovníků a výběr pracovníků, kdy získávání pracovníků zahrnuje také popis a specifikaci pracovního místa.⁴⁵ Dále vycházím z publikace J. Koubka.

⁴¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 99.

⁴² Srov.: Tamtéž. s. 100.

⁴³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 320 – 324.

⁴⁴ Srov.: Tamtéž. s. 343.

⁴⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 126 – 166.

2.2.1 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“⁴⁶

Organizace při získávání pracovníků může vybírat z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje patří pracovníci uspořené, např. v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní, v souvislosti s organizačními změnami, pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, pracovníci, kteří mají zájem přejít na nové či uvolněné místo. Mezi vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit současné místo. Vnější zdroje mohou doplňovat ženy v domácnosti, důchodci, studenti a zahraniční pracovníci.⁴⁷

První fází procesu získávání pracovníků je identifikace potřeby získávání pracovníků. Vychází z plánů organizace i z momentální potřeby. Mají zde význam prognózy potřeby nových a dodatečných pracovníků, analýza stavu a pohybu pracovníků organizace. Druhou fází je popis a specifikace obsazovaného pracovního místa. Následuje zvážení, zda práce vyžaduje plný úvazek. Další fází je výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, které poskytnou potenciálnímu uchazeči dostatečné informace o pracovním místě. Dále je třeba rozhodnout, zda budou uchazeči vybíráni z vnějších nebo vnitřních zdrojů a zvolit vhodné metody získávání pracovníků. Proces získávání pracovníků zahrnuje také výběr dokumentů a informací, požadovaných od uchazečů, formulaci nabídky zaměstnání a její uveřejnění, shromažďování informací od uchazečů a jednání s nimi. Na základě předložených dokumentů a informací se provede předvýběr a vytvoří se seznam uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.⁴⁸

Získávání pracovníků má vztah k dalším personálním činnostem. Uvádím některé příklady z publikace J. Koubka. Personální plánování může vyvolat potřebu získávání pracovníků. Kvalita získaných pracovníků ovlivňuje pracovní

⁴⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 126.

⁴⁷ Srov.: Tamtéž. s. 129 – 130.

⁴⁸ Srov.: Tamtéž. s. 131 – 154.

výkon a hodnocení pracovního výkonu. Snadnost a nesnadnost získávání pracovníků může ovlivnit propouštění a penzionování pracovníků a naopak.⁴⁹

2.2.2 Výběr pracovníků

Koubek uvádí, že úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, bude přispívat ke zdravým mezilidským vztahům v organizaci, bude akceptovat její hodnoty, bude flexibilní a bude disponovat rozvojovým potenciálem, aby se dokázal přizpůsobit změnám v organizaci. Proces výběru pracovníků má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.⁵⁰ Nevhodně vybraný pracovník, např. když se jeho hodnoty neslučují s hodnotami organizace, může být propuštěn, např. při uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti.

Hlavním problémem výběru pracovníků je posuzování jejich vhodnosti pro dané pracovní místo vzhledem k povaze pracovního místa a k osobnostním charakteristikám pracovníka. Je tedy nutné předem určit kritéria hodnocení uchazečů a metody výběru. K tomu je potřeba znát informace od uchazečů. Musíme si odpovědět kladně na tři základní otázky: jestli uchazeč může vykonávat příslušnou práci (má dostatečné vzdělání, praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti), jestli chce vykonávat práci (je pracovitý, motivovaný atd.), jestli zapadne do pracovní skupiny a organizace (jeho hodnoty se slučují s hodnotami organizace). Stále častěji se zdůrazňují také kritéria celoorganizační (celopodniková), které se týkají takových vlastností, které považuje organizace u svých pracovníků za cenné, a útvarová (týmová) kritéria, zahrnující vlastnosti, které by měl mít jedinec v určitém útvaru.⁵¹

Pro úplnost kapitoly výběr pracovníků uvádím metody, kterými se provádí. Ve všech větších organizacích vyplňují uchazeči dotazník. Univerzální metodou výběru je životopis. Jako pomocný nástroj výběru se používají testy pracovní způsobilosti. K hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu slouží assessment centre. Klíčovou metodou výběru pracovníků je pohovor nebo

⁴⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 163 – 164.

⁵⁰ Srov.: Tamtéž. s. 166 – 167.

⁵¹ Srov.: Tamtéž. s. 167 – 170.

rozhovor. Mezi další metody patří zkoumání referencí, lékařské vyšetření a přijetí na zkušební dobu.⁵²

Výběr pracovníků má vztah k dalším personálním činnostem. Uvádím některé činnosti, vztahující se k cíli mé práce. Výběr by měl zajistit pracovníky, nejlépe vyhovující pro daná pracovní místa a přispívající tak k vysokému výkonu organizace. Pro ověření kvality výběru slouží hodnocení pracovního výkonu. Výběr pracovníků má vztah i k rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru. Kvalita výběru může ovlivnit pohyb pracovníků uvnitř organizace. Dobrý výběr usnadňuje plánovat následnictví a zbavovat se nevhodných pracovníků, špatný výběr vede k přerazování pracovníků na méně odpovědnou práci, znamená nutnost propuštění. Rozmíst'ování a ukončování pracovního poměru může ovlivnit náročnost výběru pracovníků, např. když je nutné během krátké doby obsadit pracovní místo.⁵³

2.3 Přijímání a orientace pracovníků

Armstrong⁵⁴ a Koubek⁵⁵ rozlišují proces přijímání a orientace pracovníků. Armstrong do procesu přijímání zahrnuje pouze první den nástupu pracovníka do zaměstnání, Koubek i předchozí procedury.

Organizaci se vyplatí věnovat pozornost přijímání a orientaci pracovníků a představit ji jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat. Během prvních měsíců po nástupu je totiž velká pravděpodobnost odchodu pracovníka. S odchodem souvisí zvýšené náklady, týkající se získání náhradních pracovníků, uvedení do organizace, zvýšené kontroly nového pracovníka apod.⁵⁶

2.3.1. Přijímání pracovníků

Koubek definuje přijímání pracovníků takto: „Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč je informován

⁵² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 175 – 183.

⁵³ Srov.: Tamtéž. s. 186 – 187.

⁵⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 395 - 400

⁵⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 189 - 201.

⁵⁶ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 396.

o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.⁵⁷

Hlavní součástí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na základě kterého bude pracovník práci vykonávat. Před podpisem by měl mít pracovník možnost se se smlouvou seznámit a vyjádřit se k ní. Pracovník personálního útvaru pracovníka seznámí s právy a povinnostmi, vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce. Dále pracovník absolvuje lékařskou prohlídku. Personální útvar vytvoří osobní kartu, kterou zařadí do personální evidence, vytvoří mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a vystaví podnikový průkaz. Při přijímání nového pracovníka převezme zápočtový list, sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení, podá přihlášku k sociálnímu pojištění správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotní pojišťovně.⁵⁸

Pracovník personálního útvaru poté uvede pracovníka na nové pracoviště a předá bezprostřednímu nadřízenému. Ten ho seznámí s jeho právy a povinnostmi, předpisy o bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci, se sociálně hygienickými podmínkami práce a s ostatními pracovníky organizace nebo oddělení. Poté je pracovník zaveden na své pracovní místo, kde mu je přiděleno zařízení k výkonu práce a také první pracovní úkoly.⁵⁹

2.3.2. Orientace pracovníků

Orientace pracovníků zahrnuje program aktivit, které mají adaptovat a vzdělávat pracovníky tak, aby se usnadnilo a urychlilo jejich seznamování s novými pracovními úkoly, s podmínkami práce, s pracovním prostředím, se znalostmi a dovednostmi. Může probíhat formálně i neformálně.⁶⁰

Armstrong uvádí, že se orientace nových pracovníků zaměřuje na celopodnikovou orientaci, během které se pracovník seznámí s obecnými informacemi, a dále na útvarovou orientaci, poskytující informace o útvaru.⁶¹

⁵⁷ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 189.

⁵⁸ Srov.: Tamtéž. s. 189 – 191.

⁵⁹ Srov.: Tamtéž. s. 191.

⁶⁰ Srov.: Tamtéž. s. 192.

⁶¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 398 – 399.

Koubek doplňuje ještě orientaci na konkrétní pracovní místo, odlišující se podle obsahu a charakteru práce na konkrétním pracovním místě.⁶²

Během procesu orientace je pracovník soustavně hodnocen, jak se vyrovnává s určitými problémy orientace, s pracovními úkoly, jak přistupuje k práci, přispívá k výkonu na pracovišti a ke zdravým mezilidským vztahům.⁶³

2.4 Řízení pracovního výkonu

Tuto kapitolu uvádím pro lepší návaznost celého procesu. Na počátku je výběr a přijímání pracovníků, následuje řízení pracovního výkonu a hodnocení, na jehož základě může dojít k rozmístování pracovníků, propouštění apod.

Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.“⁶⁴

Urban uvádí, že „systém řízení pracovního výkonu usiluje o zvýšení výkonnosti firemní organizace prostřednictvím růstu výkonu jednotlivců a jejich pracovních skupin.“ Nástrojem k jeho dosažení je řízení výkonu zaměstnanců na základě cílů.⁶⁵

Konkrétnější definici nabízí Koubek. „Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup, založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto výkonu.“ Zahrnuje vzdělávání a rozvoj pracovníka, hodnocení a odměňování.⁶⁶

Pracovní výkon tvoří tři složky: úsilí, schopnosti a vnímání role. Úsilí odráží motivovanost pracovníka. Je výsledkem množství jeho energie při plnění úkolu. Schopnosti zahrnují znalosti a dovednosti. Třetí složkou je míra pochopení role či úkolu. K tomu, aby byl pracovní výkon úspěšný, je třeba, aby byly přítomny všechny tyto složky ve vzájemném poměru.⁶⁷

⁶² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 194.

⁶³ Srov.: Tamtéž. s. 200.

⁶⁴ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 413.

⁶⁵ Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 114.

⁶⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 203.

⁶⁷ Srov.: Tamtéž. s. 212.

Řízení pracovního výkonu představuje cyklus. Na jeho počátku je stanovení role pracovníka – jaké výsledky a schopnosti jsou od něj požadovány. Následuje projednání a uzavření dohody, ve které je přesně definováno, jaké cíle a normy jsou od pracovníka očekávány, jak se bude pracovní výkon měřit, jaké schopnosti jsou potřebné, jsou definovány hodnoty a požadavky organizace. Po projednání dohody, se vypracuje plán osobního rozvoje pracovníka. Další fází je řízení pracovního výkonu, kdy dochází k neformálnímu posuzování pracovního výkonu, aktualizaci cílů apod. Zahrnuje nejčastěji období jednoho roku. Poslední fází je závěrečné posouzení pracovního výkonu. Dochází k formálnímu vyhodnocení a k úpravám dohod o pracovním výkonu.⁶⁸

2.4.1. Hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu je širší proces, zahrnující také hodnocení pracovního výkonu. Armstrong uvádí: „Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).“⁶⁹

Při hodnocení se uplatňuje následující postup. Nejprve se stanoví předmět a kritéria hodnocení. Tedy co budeme hodnotit a jaká použijeme kritéria pro hodnocení (subjektivní – založena na úsudku pozorovatele, objektivní – kvalita a kvantita práce, stabilita výkonu, nehody apod.). Poté vybereme vhodnou metodu hodnocení. Mezi nejčastěji používané uvádí autor hodnotící stupnice, dotazníky, metodu klíčových událostí – zaznamenávání realizace rozhodujících pracovních úkolů, hodnocení srovnáváním s jinými pracovníky apod. Po výběru metody stanovíme osoby, které budou provádět hodnocení a proškolíme je. Informujeme zaměstnance o hodnocení, abychom zajistili jejich pozitivní postoj k celému procesu. Informace, získané hodnocením, posuzovatel zdokumentuje a uskuteční s hodnoceným pracovníkem rozhovor. Aby nebyl proces hodnocení zbytečný, je nutné provést z jeho závěru změny.⁷⁰

Hodnocení se stává účinným jen při neustálém vyvozování důsledků, které z tohoto procesu plynou. Důsledkem negativního hodnocení je především ochrana

⁶⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 205.

⁶⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 416.

⁷⁰ Srov.: Duda, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno 2008. s. 81 – 85.

a zajištění úspěšného zvládnání úkolů v budoucnosti. Pokud je to uvedeno v organizační normě o hodnocení pracovníků, lze tuto ochranu realizovat uvolněním pracovníka.⁷¹

2.5. Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ Rozmíst'ování pracovníků tedy zahrnuje i oddělování pracovníků od pracovních míst, do kterého patří i odchody pracovníků z organizace.⁷²

Z definice vyplývá, že při rozmíst'ování pracovníků musíme vycházet jak z profilu pracovníka, tak z povahy pracovního místa. Profil pracovníka tvoří profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, délka praxe), charakteristiky osobnosti a především hodnocení, na základě kterého dochází ke směřování a realizaci osobního rozvoje pracovníků a na jehož základě může dojít k ukončení pracovního poměru pracovníka. Povaha pracovního místa vychází z analýzy pracovních míst.⁷³

Vzhledem k tomu, že se neustále mění vnitřní a vnější podmínky fungování organizace (technika, technologie, požadavky trhu, konkurence, zdroje atd.), mění se i požadavky pracovních míst na pracovníky a na pracovní schopnosti. Rozmíst'ování pracovníků v organizaci se stává nepřetržitým procesem. Dochází k neustálému upravování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků.⁷⁴

⁷¹ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I., a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a doplněné vyd. Praha 2007. s. 539 – 540.

⁷² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 235.

⁷³ Srov.: Tamtéž. s. 235 – 236.

⁷⁴ Srov.: Tamtéž. s. 236.

2.5.1 Formy rozmíst'ování pracovníků

Koubek rozlišuje formy rozmíst'ování pracovníků podle toho, zda se tak děje v rámci vnější nebo vnitřní mobility.⁷⁵ Horalíková nazývá pohyb pracovníků nebo pracovních skupin v rámci podniku i mimo podnik pracovní mobilitou, kterou rozlišuje podle toho, zda se jedná o mobilitu uvnitř organizace (vnitropodniková mobilita), nebo zda se jedná o pohyb mezi podnikem a vnějším prostředím (mezipodniková mobilita, fluktuace).⁷⁶

Vzhledem k tomu, že různí autoři rozdělují tyto formy odlišně (někteří je ani nerozdělují podle hledisek, např. Armstrong⁷⁷), budu pro ucelenější pohled při popisu forem rozmíst'ování pracovníků vycházet z členění J. Koubka a jeho klasifikaci doplňovat informacemi dalších autorů.

Mobilita uvnitř organizace

Mobilitu pracovníků uvnitř organizace tvoří povyšování pracovníků, převádění na jinou práci a přeřazování na nižší funkci.⁷⁸

- ***Povýšení pracovníka***

Povýšení pracovníka znamená jeho přechod na důležitější, náročnější a lépe placenou funkci. Znamená tedy jeho zlepšení v rámci hierarchie organizace.⁷⁹ Horalíková nazývá přechod na vyšší pozici sociálním vzestupem. Pracovník díky němu získá vyšší sociální status.⁸⁰ Při povyšování by mělo být umožněno nejtalentovanějším pracovníkům obsadit vyšší pozice. V souladu s rovnými příležitostmi a vlastními schopnostmi, by měla také organizace umožnit pracovníkům posunout kupředu jejich kariéru.⁸¹

⁷⁵ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 238 – 242.

⁷⁶ Srov.: Horalíková, M.: Personální řízení. 5.vyd. Praha 2006. s 112 – 113.

⁷⁷ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 401 – 410.

⁷⁸ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 238 – 240.

⁷⁹ Srov.: Tamtéž. s. 238 – 241.

⁸⁰ Srov.: Horalíková, M.: Personální řízení. 5.vyd. Praha 2006. s 114.

⁸¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 698.

- *Převedení pracovníka na jinou práci*⁸²

Převedení pracovníka na jinou práci znamená, že pracovník přejde na jiné pracovní místo, aniž by změnil charakter a obsah práce, postavení v pracovní hierarchii a plat. Příčin k převedení může být mnoho, patří mezi ně např. snížení počtu pracovníků, ukončení výroby v nějaké části organizace, či nutnost pokrýt nově vytvořené nebo uvolněné místo.

- *Přeřazení na nižší funkci*

Sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace je označován jako přeřazení na nižší funkci. Často je to doprovázeno snížením mzdy nebo platu. Jedná se o direktivní formu rozmístování pracovníků. K přeřazení na nižší funkci může dojít ze dvou důvodů. Jednou z možností je zrušení nebo pokles významu pracovního místa, způsobené organizační změnou. Organizace nemůže pracovníkovi nabídnout rovnocenné místo, a tak mu nabídne místo na nižší pozici. Druhým důvodem je neschopnost pracovníka vykonávat dosavadní práci z důvodu změněného pracovního stavu nebo z důvodu hodnocení jeho pracovního výkonu. Pokud je důvodem k přeřazení jeho pracovní výkon, je nutné zvážit, jestli bude pracovník podávat na nižší pozici žádoucí výkon a posoudit možnost propuštění.⁸³

Rozhodnutí o sestupu, může u pracovníka vyvolat konflikt, který je nutné okamžitě řešit. Vedení firmy, za přispění personálního útvaru, by mělo objektivně zhodnotit důvody, vedoucí ke konfliktu. Při řešení konfliktu, by se mělo vycházet z kultury firmy, etiky, morálního a manažerského jednání.⁸⁴

Z pohledu jedince, dochází v průběhu jeho kariérové dráhy, k určitým pohybům. Některé z nich odpovídají výše uvedenému rozdělení. Podle klasifikace E. H. Scheina, můžeme kariérový pohyb rozdělit na tři rozměry. Většina lidí se pohybuje v průběhu své kariéry podle hierarchického rozměru, kdy postupuje od nižšího postavení na vyšší. Pouze výjimečně sestupuje na nižší pozici. Jedná se o vertikální pohyb. Lidé také mohou přecházet mezi různými odbornými oblastmi –

⁸² Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 239 -241.

⁸³ Srov.: Tamtéž. s. 240 – 241.

⁸⁴ Srov.: Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha 2001. s. 152.

jde o pohyb laterální. Posledním pohybem, je přechod mezi obecnými a specializovanými oblastmi působení a jde o pohyb centrální.⁸⁵

Poněkud hodnotící přístup popsal E. E. Jennings. Jednotlivým pohybům v průběhu kariéry přiřadil číselné hodnoty. Za plně hodnotný, považoval pouze pohyb po vertikální úrovni směrem vzhůru.⁸⁶

Vnější mobilita

Vnější mobilitu tvoří aktivní a pasivní stránka. Do aktivní stránky Koubek zahrnuje získávání, výběr, přijímání a orientaci pracovníků. Takto pojaté rozmísťování se tedy týká pracovníků, přicházejících do organizace zvenku a jeho cílem je obsazování volného pracovního místa. Proces rozmísťování může trvat i v počátcích pracovního poměru a splývat s rozmísťováním v organizaci.⁸⁷

Do pasivní stránky vnější mobility Koubek zahrnuje způsoby ukončování pracovního poměru. Jde o propouštění, penzionování, rezignaci a úmrtí pracovníka. V některých případech se sem zařazují dočasné odchody, např. odchod na mateřskou dovolenou, do škol, do veřejných funkcí, na dlouhodobé stáže do jiných organizací. „Tyto způsoby ukončování pracovního poměru jsou považovány za trvalé (i když v případě propuštěných, penzionovaných nebo rezignujících pracovníků není vyloučen pozdější návrat).“⁸⁸ Koubek uvádí, že organizace může ovlivňovat pouze některé formy trvalého ukončování pracovního poměru. Z toho důvodu zařazuje do oblasti rozmísťování pracovníků pouze propouštění a penzionování pracovníků.⁸⁹ V následující kapitole se zaměřím také na ostatní způsoby ukončování pracovního poměru.

2.6 Uvolňování pracovníků

Tato podkapitola představuje závěrečnou fázi procesu zabezpečování pracovníků, popř. staffingu. V následujících kapitolách z ní budu vycházet, proto se jí budu na tomto místě věnovat podrobněji.

⁸⁵ Srov.: Bělohávek, F.: Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení obchodní partneři či zákazníci. 1. vyd. Olomouc 1996. s. 279 – 280.

⁸⁶ Srov.: Tamtéž. s. 281 – 282.

⁸⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 242.

⁸⁸ Srov.: Tamtéž. s. 242.

⁸⁹ Srov.: Tamtéž. s. 243.

„Skutečnost, že o uvolňování pracovníků nebývá uváděno v personalistické literatuře příliš mnoho informací, neznamená, že jde o problematiku podružnou či zanedbatelnou. Je velmi závažná a je nutnou součástí personálního řízení organizace, patří však mezi témata méně populární.“⁹⁰
„Racionální uvolňování pracovníků z organizace je nutno chápat jako součást odborné personální práce. Není to pouhý administrativní úkon personalisty.“⁹¹

Uvolňování pracovníků znamená ukončení nebo omezení pracovního (zaměstnaneckého) poměru s pracovníkem. Rozhodnutí může vzejít z organizace nebo od pracovníka, např. z důvodu penzionování nebo odchodu k jinému zaměstnavateli.⁹²

Pouze některé druhy ukončování pracovního poměru jsou ovlivnitelné organizací. Například úmrtí nebo odchod do invalidního důchodu jsou organizací ovlivnitelné minimálně.⁹³ Budu se zabývat pouze některými druhy ukončování pracovního poměru. Jako hledisko mi slouží míra ovlivnění organizací. Začínám od těch, které organizace ovlivňuje nejvíce.

2.6.2. Propouštění pracovníků

Na rozdíl od ostatních způsobů ukončení pracovního poměru je propouštění pracovníků krokem, o kterém rozhoduje jednostranně organizace. „Jde o ukončení pracovního poměru, které je iniciované organizací z příčin, které mohou vzniknout jednak na straně organizace samé (úspora pracovníků, omezování výroby, likvidace určitého provozu, změna výrobního programu apod.), tedy z důvodů nadbytečnosti pracovníka (u nás se spíše používá termín organizační důvody), jednak na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.).“⁹⁴ Oba dva druhy příčin dále konkretizují.

⁹⁰ Bedrnová, E., Nový, I., a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a doplněné vyd. Praha 2007. s. 540.

⁹¹ Tamtéž. s. 541.

⁹² Srov.: Horalíková, M.: Personální řízení. 5.vyd. Praha 2006. s 116 – 117.

⁹³ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 245.

⁹⁴ Tamtéž. s. 243.

Příčiny propouštění pracovníků

O některých z těchto příčin jsem se zmínila v předchozích kapitolách práce. Pro ucelenější pohled uvádím příčiny tak, jak je popisuje Bedrnová a Nový⁹⁵

- Inovace a racionalizační změny – po těchto změnách vždy následuje změna v rozmístění a počtu pracovníků, v kvalifikačních požadavcích a obsahu práce.
- Změna nebo omezení výrobního programu – jde o reorganizaci, která zapříčiňuje snížení počtu pracovníků, popř. zrušení nebo zastavení výroby.
- Kolísání potřeby pracovníků – potřeba pracovníků závisí na odbytu, platební schopnosti, požadavcích zákazníků. Ke kolísání potřeby pracovníků často dochází u sezónních prací. Tuto situaci může řešit tzv. personální leasing, který znamená, že firma dočasně uvolní své zaměstnance pro jinou firmu, která má zaměstnanců nedostatek. Náhradní firma tímto ušetří výdaje na zapracování pracovníka. Pro zaměstnavatele i pro pracovníky je toto řešení přijatelnější než úplné uvolnění pracovníků.
- Vlivy mimo organizaci – týkají se společnosti, regionu, oboru, norem a zákonů, které organizace musí řešit.
- Nesprávné personální plánování – nesprávné plánování profesního a kvalifikačního rozložení pracovníků nebo jejich ekonomického zajištění, které má za následek uvolňování pracovníků.
- Důsledek hodnocení – hodnocení pracovníků, kteří nezvládají pracovní úkoly a povinnosti, nedokáží naplnit perspektivu dalšího pracovního zařazení, zavinění mimořádné události, hrubého porušení pracovní kázně, ztráta důvěry apod.

Z tohoto přehledu vyplývá, že prvních pět příčin je na straně organizace a poslední příčina je na straně pracovníka. Při pohledu na tyto změny a předchozí kapitoly mé práce je vidět, že o některých změnách jsem se již zmiňovala. Jedná se o změny v organizaci, které zapříčiňují kolísání potřeby pracovníků, dále to jsou vnější vlivy, působící na organizaci, personální plánování a hodnocení pracovníků.

⁹⁵ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I., a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a doplněné vyd. Praha 2007. s. 540 – 541.

Pokud je příčina na straně pracovníka, může být propuštěn, když se dopustí nesprávného jednání a chování. Považuje se to za porušení pracovní smlouvy, dohody nebo jinak daných povinností. A dále pokud se stane nezpůsobilým pro výkon práce z hlediska odborného nebo zdravotního, a organizace pro něj nemá vhodné náhradní uplatnění. Při ztrátě odborné způsobilosti se jedná o takovou situaci, kdy pracovník není schopný a ochotný si osvojit požadované znalosti a dovednosti vzděláváním, i když k tomu měl organizací vytvořené podmínky.⁹⁶

Urban specifikuje situaci při řešení výkonnostních nebo kázeňských problémů (porušování právních předpisů, pracovního řádu). Propuštění by mělo být bráno jako krajní možnost, pokud nepomůže ústní upozornění, předání písemného upozornění, negativní hodnocení pracovního výkonu a převedení na jinou, (méně náročnou) práci. Tento postup se uplatňuje při řešení výkonnostních problémů.⁹⁷ „Nicméně, nelze zapomínat na to, že za špatný pracovní výkon pracovníka může i nedostatečné vedení, kontrola a zpětná vazba ze strany jeho bezprostředního nadřízeného, či vyšších nadřízených.“⁹⁸ Organizace často stanovují vyšší pracovní normy a propouští ty pracovníky, kteří je neplní.⁹⁹

Za závažnější je považováno porušování pracovní kázně, protože v tomto případě problém spočívá v postojích a hodnotách pracovníka, které je těžké ovlivnit. K tomuto problému se přistupuje přísněji a to se odráží v užívaných nástrojích. Prvním krokem je ústní varování, pokud nepomůže, následuje varování písemné, suspendování, (zaměstnanec je na nucené placené nebo neplacené dovolené a případ se vyšetřuje), převedení na jinou práci, až propuštění. Volba těchto kroků závisí na závažnosti porušení pracovní kázně a pracovní historii pracovníka.¹⁰⁰

„Propuštění pracovníka pro nesprávné jednání a chování, ale i v řadě případů pro nedostatečný pracovní výkon, by mělo předcházet disciplinární řízení.“ V průběhu disciplinárního řízení je nutné dodržovat určité zásady. Např. mělo by mít písemnou formu, mělo by zajistit, aby nebyl žádný pracovník

⁹⁶ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 261.

⁹⁷ Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 262 – 268.

⁹⁸ Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 262.

⁹⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 401.

¹⁰⁰ Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 268 – 270.

propuštěn za první porušení kázně kromě závažných přestupků. Pracovníci by měli být informováni o svých nedostatcích a o stížnostech, které na ně jsou, aby se k tomu mohli vyjádřit před tím, než dojde k rozhodnutí. K potrestání by mělo dojít až po důkladném prošetření.¹⁰¹ Za zajištění odpovídajících postupů projednávání disciplinárních záležitostí jsou odpovědní personalisté. Vycházejí přitom z právních souvislostí a o těchto postupech informují liniové manažery.¹⁰²

Existují dvě hlavní formy propuštění pracovníků – bez výpovědi nebo s výpovědí. Dále je možné pracovníka propustit ve zkušební době, po uplynutí doby při přijetí na dobu určitou a dohodou iniciovanou pracovníkem nebo organizací.¹⁰³

V poslední době vzniká častěji důvod k propouštění na straně organizace. Prostředí, ve kterém organizace fungují, je nutí k flexibilitě, organizačním změnám a k co nejúčinnějšímu hospodaření se zdroji, kterými disponuje. Výsledkem je snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti.¹⁰⁴ Podrobněji se tomuto tématu budu věnovat ve třetí kapitole nazvané „Uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti.“

2.6.3. Penzionování pracovníků

Penzionování pracovníků má organizace pod kontrolou v menší míře, než propouštění. Může ho ovlivnit jen do jisté míry z hlediska jeho načasování. Pokud však pracovník chce odejít do důchodu a dosáhl důchodového věku, organizace mu v tom nemůže bránit. Ve všech případech je nutné vyjednávání s pracovníkem. K respektování penzijního věku existují dva přístupy.¹⁰⁵

První přístup uplatňuje politiku pružného důchodového věku. Bere tedy v úvahu možnost předčasného nebo odloženého penzionování. Při odloženém penzionování může organizace čerpat ze znalostí, dovedností a zkušeností osob, které jsou sice v poproduktivním věku, ale podávají požadovaný výkon. To s sebou přináší i některé nevýhody. Patří mezi ně např. to, že musí organizace posuzovat, jestli je pracovník způsobilý vykonávat práci, poskytuje menší možnost povyšování mladších pracovníků, přináší nejistotu do personálního

¹⁰¹ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 261.

¹⁰² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 402.

¹⁰³ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 243 – 244.

¹⁰⁴ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 262.

¹⁰⁵ Srov.: Tamtéž. s. 271 – 272.

plánování. Předčasné penzionování, umožňuje nenásilně snižovat počet pracovníků, dřívější povyšování a v neposlední řadě, umožňuje pracovníkovi odejít dříve do důchodu.¹⁰⁶

Naproti tomu politika pevného důchodového věku vychází z toho, že při dosažení důchodového věku by měl být pracovník propuštěn, popř. odvolán ze své dosavadní funkce a přitom vykonávat práci, kterou organizace potřebuje zabezpečit. Výhodou je, že se nemusí posuzovat výkonnost pracovníka, který by pracoval v poproduktivním věku, umožňuje přesnější plánování potřeby pracovníků a povyšování mladších pracovníků. Nevýhodou tohoto přístupu je, že organizace ztrácí zkušené pracovníky a pro pracovníky, kterým hrozí nízký důchod je považován za nespravedlivý.¹⁰⁷

Moderní řízení lidských zdrojů uplatňuje politiku pružného důchodového věku. Většinou bývá pro organizaci výhodnější. Organizace by měla mít zájem na tom, aby byla jednotlivá pracovní místa obsazena nejlepšími pracovníky a k tomu slouží kritérium pracovního výkonu.¹⁰⁸

Armstrong uvádí, že by se politika penzionování měla zabývat nejen tím, kdy jsou lidé zralí jít do důchodu a za jakých podmínek mohou pracovat po dosažení důchodového věku, ale také zajištěním předdůchodového vzdělávání a poskytováním poradenských služeb lidem, kteří se chystají do důchodu.¹⁰⁹

2.6.4 Rezignace pracovníků

Rozhodnutí pracovníka z organizace odejít, může organizace ovlivnit méně, než penzionování a propouštění.¹¹⁰ Rezignace je ukončení pracovního vztahu iniciované pracovníkem. Může být pro organizaci očekávaná (organizace má určité signály, že pracovník uvažuje o odchodu) nebo neočekávaná. V prvním případě má organizace možnost zmírnit nebo eliminovat důvody, které pracovníka vedou k odchodu. Měla by se tedy snažit odhalit signály, svědčící o jeho rozhodnutí během hodnocení nebo při vytváření plánu personálního rozvoje.¹¹¹

¹⁰⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 244 - 245.

¹⁰⁷ Srov.: Tamtéž. s. 244 - 245.

¹⁰⁸ Srov.: Tamtéž. s. 245.

¹⁰⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 410.

¹¹⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 243.

¹¹¹ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 273.

Rezignaci můžeme dále z hlediska organizace rozdělit na nežádoucí, na rezignaci s neutrálními důsledky, spíše vítanou (pokud organizace o pracovníka příliš nestojí kvůli jeho pracovnímu výkonu, chování nebo při řešení nadbytečnosti) nebo vyprovokovanou (pracovník je k odchodu vyprovokován organizací, vedoucími pracovníky nebo spolupracovníky).¹¹²

Organizace by měla odhalovat příčiny rezignací. Při jejím zkoumání je výhodné rozlišovat mezi příčinami souvisejícími s organizací, (některé je možné odstranit nebo zmírnit nejen momentálně, ale i do budoucna) a příčinami s organizací nesouvisející, (organizace je nemůže ovlivnit, např. rodinné důvody).¹¹³

2.7. Souvislost mezi výběrem a propouštěním pracovníků

Na závěr kapitoly, formování pracovníků organizace, bych chtěla ukázat souvislost, mezi získáváním pracovníků a jejich propouštěním a zdůraznit tedy význam druhé kapitoly pro moji práci.

Autoři Milkových a Boudreau uvádějí, že výběr i propouštění pracovníků ovlivňuje stejnou měrou formování pracovní síly organizace. Oba procesy mohou zvýšit hodnotu pracovní síly, pokud v organizaci zůstanou ti nejlepší pracovníci. Oba procesy tedy spojuje výkonnost.¹¹⁴

Procesy výběr a propouštění pracovníků se zdají být pravým opakem. Při výběru do organizace přicházejí, propouštěním z ní odcházejí. Oba procesy však spojuje také jejich podobnost. Při výběru pracovníků se z množství uchazečů vybírají ti vhodní a výsledkem jsou vybraní pracovníci. Při propouštění se vychází z určitého stavu pracovníků (můžeme je považovat za množinu uchazečů). Po skončení propouštění, zůstává v organizaci určitá skupina pracovníků, která ovlivňuje budoucnost organizace. Výběr je založen na pravděpodobné výkonnosti a usiluje o dosažení souladu mezi vybranými uchazeči/pracovníky a jejich požadovanými charakteristikami, tedy o validitu tohoto procesu.¹¹⁵ Výběr a propouštění pracovníků jsou tedy navzájem spojeným komplexem činností.

¹¹² Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 273 – 274.

¹¹³ Srov.: Tamtéž. s. 274.

¹¹⁴ Srov.: Milkových, G. T., Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2003. s. 383.

¹¹⁵ Srov.: Tamtéž. s. 384 – 385.

3. Uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti

„Mimořádnou pozornost na sebe v poslední době upoutává problém nadbytečnosti pracovníků, vyvolávající potřebu snižování počtu pracovníků,“¹¹⁶ začíná Koubek kapitolu, zabývající se nadbytečností. Jeho slova se stala ještě aktuálnější a pravdivější v době finanční krize. Finanční krize a následný propad ekonomiky vyvolaly snížení poptávky po produktech a tedy sníženou poptávku po pracovní síle. S touto skutečností se musí řada podniků vyrovnávat a často přitom uplatňují propouštění z důvodu nadbytečnosti. K tomu, aby mohly správně postupovat, je třeba znát teorii a určité zásady tohoto přístupu. Touto problematikou se budu nyní zabývat podrobněji.

Tato kapitola navazuje na podkapitolu „Propouštění pracovníků,“ která mi nyní poskytuje obecný základ. V tomto případě tedy bude důvod propouštění na straně organizace. Důležitost druhé kapitoly dokládá následující citace: „...jednou z možností, jak předcházet nadbytečnosti, je pečlivá a kvalifikovaná práce vedení organizace při vytyčování úkolů a zejména pak pečlivé provádění řady personálních činností, souvisejících s formováním pracovní síly organizace.“ Nadbytečnost může tedy mít své kořeny ve špatném plánování potřeby pracovníků a ve špatném postupu při získávání pracovníků, kdy se organizace orientuje především na získávání pracovníků z vnějších zdrojů.¹¹⁷

Dále nyní navazuji na první kapitolu, kde jsem se zaměřovala především na vnější faktory, ovlivňující změny v organizaci. Neboť, jak dodává Urban: „Jedním z nejčastějších cílů firemních změn je snížení počtu zaměstnanců.“¹¹⁸ Vnější faktory změn jsem zde analyzovala pouze v obecné rovině.

Tato kapitola mi poskytuje teoretický základ pro projekt outplacementu ve vybrané firmě. Nejprve vysvětlím pojmy nadbytečnost a hromadné propouštění pracovníků. Dále se budu věnovat příčinám nadbytečnosti, přezaměstnanosti a z ní plynoucí nutnosti řešit tuto situaci. V první řadě alternativami propouštění a v případě nutnosti propouštěním pracovníků postupem zvládnání nadbytečnosti, který vymezuji jako outplacement v širším pojetí.

Dříve, než přejdu k této kapitole, bych chtěla vysvětlit pojmy pracovník a zaměstnanec. V předchozích kapitolách jsem používala pouze pojem pracovník.

¹¹⁶ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 246.

¹¹⁷ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 264.

¹¹⁸ Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 247.

Tento pojem je obecnější a označuje pracovníky, kteří jsou součástí organizace, ale nejsou v zaměstnaneckém poměru (pracují na dohodu o provedení práce nebo o pracovní činnosti, patří sem i majitelé organizace, rodinní příslušníci majitele apod.). Mají k organizaci pouze pracovní vztah. Při činnostech, které jsem popisovala, šlo o pracovníky jako takové, týkaly se tedy i osob, pracujících mimo pracovní poměr.¹¹⁹

Zaměstnanec je pracovník, jehož vztah se zaměstnavatelem je upraven pracovní smlouvou, má tedy pracovní poměr. Na místech, kde budu popisovat ukončení pracovního poměru na základě pracovní smlouvy, budu psát o zaměstnancích.¹²⁰

3.1 Definice pojmů nadbytečnost pracovníků a hromadné propouštění

3.1.1. Nadbytečnost pracovníků

Koubek definuje nadbytečnost takto: „Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit.“¹²¹ Armstrong k této definici doplňuje, že přebytečným pracovníkům nelze nabídnout vhodnou alternativní práci.¹²²

Z definice vyplývá, že primární příčina při propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti není v těchto pracovnících (v jejich schopnostech a pracovním výkonu), ale v tom, že organizace nepotřebuje práci, kterou dosud vykonávali.¹²³ Urban toto ještě konkretizuje, když uvádí: „Zaměstnanci, kteří odcházejí, nejsou nutně špatní: často jde naopak o schopné, produktivní a loajální pracovníky, dodržující všechny firemní předpisy. Skutečným „viníkem“ jejich odchodu jsou v tomto případě především vnější faktory...“¹²⁴

¹¹⁹ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 258.

¹²⁰ Srov.: Tamtéž. s. 258.

¹²¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 246.

¹²² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 718.

¹²³ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 246.

¹²⁴ Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 247.

Aby bylo možné tento výpovědní důvod použít ze strany zaměstnavatele, stanovuje zákoník práce tři předpoklady, které musí být splněny: zaměstnavatel musí rozhodnout o organizačních změnách, zaměstnanec se stane nadbytečným a mezi tímto musí existovat příčinná souvislost, tedy že zaměstnanec se stane nadbytečným v důsledku tohoto rozhodnutí.¹²⁵

3.1.2. Hromadné propouštění

S pojmem nadbytečnost pracovníků, souvisí také pojem hromadné propouštění. Za hromadné propouštění zákoník práce podle § 62 považuje situaci, kdy dojde v období 30 dnů k ukončení pracovních poměrů na základě výpovědi dané zaměstnavatelem ze tří důvodů. Pokud se ruší nebo přemísťuje zaměstnavatel či jeho část, nebo pokud se stane zaměstnanec nadbytečný vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele či rozhodnutí příslušného orgánu. K hromadnému propouštění dojde, pokud je v tomto případě propuštěno nejméně 10 zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího 20 až 100 zaměstnanců, 10 % zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího 101 až 300 zaměstnanců, nebo 30 zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího nad 300 zaměstnanců.¹²⁶

3.2 Příčiny nadbytečnosti

Jaké jsou tedy příčiny nadbytečnosti? Odpovědi lze nalézt na mnoha místech mé práce. Nyní uvádím všechny příčiny podle Koubka a konkretizuji je tedy vzhledem k obsahu kapitoly.

Koubek rozděluje příčiny na ty, které vznikají mimo organizaci a na příčiny, vznikající v organizaci.

Mezi vnější příčiny zahrnuje: ekonomickou recesi, která vede ke snížení hospodářských aktivit z důvodu poklesu prodeje výrobků a služeb. Vznikají tak nadbytečné výrobní kapacity a dochází ke snižování počtu pracovníků. Tato situace může postihnout celou ekonomiku nebo jen některá odvětví. Přitom příčina nemusí být v daném státu.¹²⁷ Také Armstrong se zmiňuje o této příčině a uvádí, že špatné podmínky na trhu, zejména v době krize, jsou nejčastěji příčinou

¹²⁵ Srov.: Chládková, A., Bukovjan, P.: Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy. 2. vyd. Praha 2009. s. 176.

¹²⁶ Srov.: Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010. s. 22

¹²⁷ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 262 – 263.

nadbytečnosti.¹²⁸ Další příčinou může být pokles významu odvětví nebo oboru. Vzniká tak v důsledku politických nebo strukturálních změn v národním hospodářství v dané zemi. Může také dojít k nahrazení výrobků nebo služeb novými, vycházejícími z nových technických poznatků. V neposlední řadě může být příčinou změna potřeb lidí a životního stylu, kdy spotřebitelé upřednostňují jiné výrobky.¹²⁹

Mezi vnitřní příčiny zahrnuje např.: zavedení nové techniky a technologie, která je produktivnější a vede k úsporám pracovníků, nebo se z tohoto důvodu stávají pracovníci nevyužitelní. K potřebě snížení pracovních sil může dojít v důsledku reorganizace pracovních míst, pracovišť nebo činností, které vedou ke zvýšení efektivnosti a snížení nákladů. Organizace nebo její části mohou být také přesunuty do zemí s nižšími pracovními náklady. Může se také stát, že výrobky nebo služby nemohou konkurovat jiným výrobkům a službám svou cenou, zaostávají technicky nebo z hlediska designu či kvality. V některých situacích také organizace nemusí být schopná zajistit pracovníkům dostatek práce.¹³⁰ Koubek uvádí, že nadbytečnost je často způsobována vedením, které se nesnaží vyhledávat příležitosti pro podnik a nadbytečnost postihne ty, kteří tuto situaci nezavinili.¹³¹ Na rozdíl od ostatních příčin, které jsou žádoucí, jsou tyto poslední dvě příčiny spíše odrazem vedení organizace.¹³²

3.3 Nástroje a metody snižování počtu pracovníků

3.3.1 Nástroje k personální redukci

Pokud je počet pracovníků vyšší, než je přijatelné pro firemní výkonnost a konkurenceschopnost, dochází k přezaměstnanosti.¹³³ Urban¹³⁴ a Stýblo¹³⁵ se shodují v důvodech přezaměstnanosti. Patří mezi ně vysoký počet pracovníků štábních a administrativních útvarů, především pokud jejich stav nemá vazbu ke skutečné potřebě. Dále vysoká hierarchičnost organizace, vysoká specializace

¹²⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 401.

¹²⁹ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 262 – 263.

¹³⁰ Srov.: Tamtéž. s. 263.

¹³¹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 247.

¹³² Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 263.

¹³³ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 645.

¹³⁴ Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 248.

¹³⁵ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 646 – 647.

pracovních míst, vedoucí k tomu, že pracovní kapacity pracovníků nejsou zcela využity. Důsledkem vysoké specializace je nižší míra vzájemné zastupitelnosti. Posledním důvodem, který autoři uvádějí, je nedostatečná míra centralizace podpůrných funkcí, vedoucí k tomu, že tytéž činnosti jsou vykonávány v různých částech organizace.

Armstrong¹³⁶ a autoři knihy *Management*¹³⁷ se shodují v tom, že náklady na zaměstnávání lidí jsou často nejvýznamnější položkou všech nákladů. Organizace se proto snaží o jejich snižování.

Armstrong uvádí, že jako nástroj snižování počtu pracovníků se používá nástroj reengineering podnikových procesů („zkoumá horizontální procesy v organizaci a na základě toho zjišťuje, jak by se daly integrovat efektivněji a racionálněji.“¹³⁸). Dalším nástrojem, který uvádí, je benchmarking, při němž se porovnává výkon organizace s výkonem jiných organizací (popř. se porovnává poměr technicko-hospodářských pracovníků a dělníků, srovnává se počet pracovníků určitých oddělení apod.¹³⁹). Tímto způsobem je možné zjistit, které organizace dosahují lepších výsledků s menšími náklady.¹⁴⁰

Urban také uvádí benchmarking a doplňuje ho ještě o další nástroje. Patří mezi ně centralizace podpůrných činností. Někdy totiž může docházet ke stavu, kdy decentralizované jednotky provádějí stejné podpůrné činnosti. Přehodnocení požadavků na kapacitní úroveň pracovníků obsluhy vnitřních zákazníků je dalším nástrojem. Stav těchto pracovníků je totiž většinou odvozen z nadměrných požadavků, které jsou často subjektivní a je tedy třeba vyjít z analýzy reálných požadavků. Dalším opatřením k snížení personálního stavu je odstranění duplicitních činností. Jeho předpokladem je jasné stanovení pracovních pozic a cílů jednotlivých útvarů. Mezi dalšími nástroji je lepší využití pracovní doby. To se opírá o větší důslednost, náročnost a kontrolu práce zaměstnanců. Dosud uvedenými nástroji lze uspořit 10 – 15 % personálního stavu. Nástrojem personálních úspor je také dodržování personálního plánu společnosti. Možností je i vyčlenění personálu nebo činností do externích společností. Vyčleněny jsou

¹³⁶ Srov.: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha 2007. s. 401.

¹³⁷ Srov.: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno 2006. s. 125.

¹³⁸ Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha 2007. s. 299.

¹³⁹ Srov.: Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno 2006. s. 126.

¹⁴⁰ Srov.: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha 2007. s. 401.

především činnosti, které se netýkají strategické oblasti podnikání.¹⁴¹ Tento postup se nazývá outsourcing a uplatňuje se, pokud jiní profesionálové činnost zvládnou lépe a za méně peněz.¹⁴²

Optimalizace pracovních míst

Jiní autoři se podrobně zaměřují na optimalizaci pracovních míst jako na jeden z dalších nástrojů snižování počtu pracovníků. Výsledkem tohoto postupu je optimální počet pracovníků na množství činností jednotlivých oddělení či úseků a tím i efektivnější provoz organizace. Dojde k úspoře v osobních nákladech a k růstu produktivity. Přitom budou zachovány všechny nezbytné činnosti pro fungování organizace bez zvýšení ostatních nákladů.¹⁴³

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř popisují tři přístupy¹⁴⁴, které se v praxi nejčastěji využívají při snižování počtu pracovníků. Prvním přístupem je jednorázová exekutivní redukce. Znamená snížení počtu pracovníků o stanovená procenta nebo počet. Tento počet je stanoven pro všechny části společnosti nebo pro určité oblasti. Většinou tomuto rozhodnutí nepředchází žádná analýza. Pokud je organizace v kritické situaci, může být rychlost tohoto postupu významnější, než menší přesnost nebo větší míra rizika.

Druhým přístupem je optimalizace pracovních míst s předchozí analýzou vykonávaných činností. Při tomto přístupu dochází ke zmapování a kvantifikování činností jednotlivých oddělení nebo pracovníků. Vhodné je k tomu využít poradenskou organizaci i benchmarkingu. Při něm se porovnávají stejné nebo podobné činnosti v jiných společnostech. Součástí tohoto přístupu je obhajoba návrhů poradců a jejich oponování z důvodu eliminování případných chyb. Nevýhodou přístupu je čas potřebný k provedení analýz.

Posledním přístupem, který se v praxi nejčastěji využívá, je postupná optimalizace zevnitř formou neustálého kontinuálního zlepšování. Jde o nejdelší a nejobtížnější cestu, která však dosahuje nejlepších efektů. Předávání znalostí a školení všech pracovníků vede k neustálému zlepšování, které vede k úsporám

¹⁴¹ Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 248 – 250.

¹⁴² Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 657.

¹⁴³ Srov.: Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti. 1. vyd. Brno 2006. s. 125.

¹⁴⁴ Srov.: Tamtéž. s. 126 – 128.

nákladů nebo ke zvyšování produktivity. Tento způsob je vhodné využít, pokud není nutné nastalou situaci rychle řešit.

3.3.2 Metody snižování počtu pracovníků

Metody bezkonfliktní

Organizace se v zájmu své sociální odpovědnosti za pracovníky musí snažit minimalizovat nadbytečnost a tím i množství osob propuštěných z důvodu nadbytečnosti.¹⁴⁵ K tomu slouží následující metody. Některé z těchto metod mohou být považovány za alternativy propouštění.

- Využívání běžných a přirozených odchodů. Znamená neobsazování pracovních míst, které se uvolnily přirozenými odchody pracovníků (do důchodu, na mateřskou dovolenou, do vojenské služby, úmrtím) a rezignací pracovníků.¹⁴⁶ Tato uvolněná místa se pokryjí z vnitřních zdrojů povýšením nebo převedením.¹⁴⁷
- Zastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů - souvisí s předchozí metodou. Volná místa se organizace snaží pokrýt z vnitřních zdrojů.¹⁴⁸
- Omezení přesčasové práce. Upřednostňuje se rozdělování pracovních hodin mezi větší množství pracovníků. Tím se ušetří příplatky za přesčasnou práci.¹⁴⁹
- Prověření potřeby krátkodobě zaměstnávaných pracovníků v zájmu stálých pracovníků.¹⁵⁰ Znamená zrušení práce, vykonávané na základě dohod o provedení práce, o pracovní činnosti, či podobných smluv.
- Zavedení kratší pracovní doby. Může se tak využít alespoň u některých kategorií pracovníků. Pracovníci obvykle tuto možnost upřednostňují před propouštěním. Jako alternativu, lze využít dočasné vysazení z práce, s alespoň částečnou náhradou.¹⁵¹

¹⁴⁵ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 264.

¹⁴⁶ Srov.: Tamtéž. s. 264.

¹⁴⁷ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 247.

¹⁴⁸ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 264.

¹⁴⁹ Srov.: Tamtéž. s. 264.

¹⁵⁰ Srov.: Tamtéž. s. 264.

¹⁵¹ Srov.: Tamtéž. s. 264.

- Zavedení systému, kdy se o práci dělí dva pracovníci. Střídají se přitom po dnech nebo po týdnech.¹⁵²
- Převedení pracovníků na jinou práci, či do jiné organizační jednotky. Pracovníci jsou převedeni z míst, kde není práce na pracovní místa, kde je organizace potřebuje. V případě potřeby, je převedení doprovázené rekvalifikací a znamená tedy určité výdaje na vzdělávání.¹⁵³
- Omezení práce, zabezpečované z vnějších zdrojů (outsourcing).¹⁵⁴
- Snížení počtu pracovníků, pracujících na částečný úvazek.¹⁵⁵
- Zabezpečit, aby všichni zaměstnanci v důchodovém věku, byli v důchodu.¹⁵⁶
- Dočasné vysazení z práce.¹⁵⁷

Konfliktnější metody

Pokud se výše uvedenými metodami nepodaří vyřešit problém nadbytečnosti, uvádím další metody, které jsou však vůči pracovníkům tvrdší a mohou představovat určité výdaje pro organizaci.¹⁵⁸ Tyto metody jsou založené na určité formě stimulace.¹⁵⁹

- Stimulace odchodů pracovníků. Organizace nabídne mimořádné odstupné pracovníkům, kteří si najdou jiné zaměstnání nebo se rozhodnou podnikat. Organizace se může obrátit na všechny pracovníky (v tom případě hrozí, že odejdou kvalifikovanější pracovníci), nebo vyjednávat s určitými skupinami.¹⁶⁰
- Stimulace k předčasnému odchodu do starobního důchodu. V tom případě, by měla organizace poskytnout pracovníkovi určitou finanční kompenzaci, protože předčasný odchod do důchodu má vliv na jeho výši důchodu.¹⁶¹

¹⁵² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 404.

¹⁵³ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 264.

¹⁵⁴ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 247.

¹⁵⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 404.

¹⁵⁶ Srov.: Foot, M., Hook, C.: Personalistika. 1. vyd. Praha 2002. s. 423.

¹⁵⁷ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 404.

¹⁵⁸ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 264.

¹⁵⁹ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 247.

¹⁶⁰ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 264.

¹⁶¹ Srov.: Tamtéž. s. 265.

- Propouštění osob, které splňují nároky na přiznání starobního důchodu. Dosažení důchodového věku však není legálním důvodem k propuštění pracovníka.¹⁶²
- Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti. Teprve když organizace vyčerpá všechny méně konfliktní metody, může přistoupit k této metodě, která vyvolává konflikty s odbory, místními úřady práce a poškozuje zaměstnavatelskou pověst.¹⁶³

3.4 Outplacement jako postup zvládnání nadbytečnosti

Pokud nepomohou metody zvládnání nadbytečnosti, přistupuje organizace k propouštění pracovníků. Postup zvládnání nadbytečnosti, kterým se budu nyní zabývat, budu chápat jako outplacement. Projekt outplacementu ve vybrané firmě bude zahrnovat tento proces. Uvedené pojetí vychází z konceptu outplacementu v širším slova smyslu.

Doležal uvádí, že pojem outplacement v tomto širším vymezení zahrnuje všestranný přístup ke snížení negativních dopadů propouštění. Jedná se o soubor aktivit, které se zaměřují na úspěšné zvládnutí změn, spojených se snižováním počtu pracovníků. Zahrnuje podporu a poradenství organizaci, personalistům i pracovníkům. Cílovou skupinou v tomto přístupu jsou propuštění i zůstávající pracovníci organizace, zahrnuje zájmy organizace i regionu, ve kterém působí, preventivní opatření propouštění z důvodu nadbytečnosti z dlouhodobého hlediska, personální plánování, řízení komunikace s dalšími subjekty na trhu práce.¹⁶⁴

¹⁶² Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 265.

¹⁶³ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 247.

¹⁶⁴ Srov.: Doležal, T.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 17.

Přínosy ekonomické a organizační
<ul style="list-style-type: none">• Zajišťuje udržení produktivity a pracovní morálky zaměstnanců• Snižuje nejistotu zaměstnanců• Omezuje rizika odchodu nejkvalifikovanějších zaměstnanců• Důvěra v zaměstnavatele zlepšuje atmosféru na pracovišti• Preventivní podpora rozvoje zaměstnanců zvyšuje loajalitu i výkonnost• Působí na potenciální nové zaměstnance jako důvěryhodný zaměstnavatel, který poskytuje jistotu• Omezení rizika soudních sporů s odcházejícími zaměstnanci• Možnost opětovného zaměstnání kvalitních zaměstnanců v budoucnu
Hledisko etické a sociální
<ul style="list-style-type: none">• Péče o všechny zaměstnance i v krizových situacích• Důstojné rozloučení s odcházejícími• Péče o podmínky na pracovišti (omezení napětí, stresu a konfliktních situací)• Zájem na dobré sociální situaci (a sociálním smíru) v regionu
Vliv na image firmy
<ul style="list-style-type: none">• Dobrá pověst společensky odpovědné společnosti• Aktivně přispívá k budování dobré a pozitivní image zajímavého zaměstnavatele• Zachování dobrých vztahů s odcházejícími zaměstnanci• Podporuje loajalitu a kladný vztah k firmě u zůstávajících zaměstnanců

„Dobře řízená změna pracovních sil může udržet nebo posílit vztahy se zaměstnanci, společností a investory. Také zajistí udržení pracovní morálky a produktivity odcházejících zaměstnanců, snižuje tlak na manažery a nejistotu zaměstnanců, kteří zůstávají ve společnosti, čímž udržuje jejich produktivitu. Společnost působí na potenciální nové zaměstnance jako důvěryhodný zaměstnavatel a aktivně přispívá k budování dobré a pozitivní image zajímavého zaměstnavatele a společensky odpovědné společnosti, která projevuje zájem o své zaměstnance a snaží se o jejich důstojný odchod.“¹⁶⁶

Sehnalová uvádí, že outplacement může začít od chvíle příprav změn ve firmě, od chvíle předání výpovědi, v době, kdy se propuštění zaměstnanci hlásí na úřadu práce, nebo když se objevily potíže mezi zaměstnanci.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Doležal, T.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 17 – 18.

¹⁶⁶ Tamtéž. s. 18.

¹⁶⁷ Srov.: Sehnalová, A.: Outplacement. Personál, 11, 2005, č. 2, s. 10.

Pojem outplacement lze také chápat v užším vymezení jako praktiky podporující úspěšné umístění propuštěných pracovníků na trh práce.¹⁶⁸ Takto definovaný outplacement popíše v jedné z částí této kapitoly. Je tedy součástí outplacementu v širším slova smyslu.

Zajišťování outplacementu jako postupu zvládnání nadbytečnosti

Outplacement může být zajišťován z vnitřních zdrojů nebo externími firmami. Výhodou interních pracovníků je, že znají dokonale organizaci a neztrácí tak čas vysvětlováním a seznamováním externistů se situací. Znají strukturu organizace, jednotlivé pracovníky, konkurenci apod. Mohou být také seznámeni s velmi interními informacemi. Mohou využít školící prostory, které pracovníci dobře znají. Jejich zapojení je méně finančně nákladné.¹⁶⁹

Na rozdíl od interního pracovníka, který má na starosti i běžné pracovní povinnosti, se může externí pracovník plně věnovat této činnosti. Má zkušenosti s programem a aktivně je využívá. Není vnímán odcházejícími pracovníky jako protivník, na rozdíl od interního pracovníka. Během některých částí outplacementu je také výhodnější nestranný pohled na situaci. Každá možnost má tedy svá pozitiva a negativa a je třeba, ji přizpůsobit konkrétní situaci v organizaci.¹⁷⁰

Rozhodnutí najmout si externího poradce na organizování outplacementového programu závisí na několika faktorech: na rozsahu a náročnosti propouštění, na časovém hledisku, na kapacitě personálního oddělení, finančním rozpočtu, na míře ztotožnění se organizace s principy společenské odpovědnosti firem a na specifických regionu. Některé z těchto faktorů jsou dané, jiné závisí na rozhodnutí vedení organizace.¹⁷¹

Autoři, ze kterých nyní vycházím, se zcela neshodují v postupu zvládnání nadbytečnosti. Uvádím tedy tyto kroky v takové posloupnosti, v jaké jsou nejčastěji uváděny.

¹⁶⁸ Srov.: Doležal, T.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 17.

¹⁶⁹ Srov.: Kudrlová, P.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 2.

¹⁷⁰ Srov.: Tamtéž. s. 2.

¹⁷¹ Srov.: Doležal, T.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 21.

3.4.1 Stanovení rozsahu propouštění

Toto rozhodnutí závisí na rozsahu změn, ke kterým je organizace přinucena v zachování své konkurenceschopnosti. Kolik personálu a financí je třeba ušetřit, jaká je šance na zlepšení situace v budoucnosti, zda je postižena pouze určitá část firemní produkce a je tedy třeba redukovat personál pouze v určité části apod.¹⁷²

Cílem snižování stavu pracovníků je zajistit efektivní využití pracovníků organizace. Prostředkem k jeho naplnění je umístění odpovídajícího množství méně potřebných pracovníků mimo organizaci tak, aby byly nepříznivé sociální dopady na jejich existenci co nejmenší.¹⁷³

3.4.2 Informování odborů a úřadů práce

Tento krok uvádí Stýblo v publikaci *Outsourcing a outplacement*¹⁷⁴ a v knize *Personalistika 2006*,¹⁷⁵ Armstrong,¹⁷⁶ Koubek¹⁷⁷ a je také obsažen v zákoníku práce.¹⁷⁸ V případě hromadného propouštění je povinný.

Odbory musí být informovány o celé záležitosti ještě předtím, než dojde k rozhodnutí o propouštění. Představitelé pracovníků tak mají možnost přednést návrhy, jak minimalizovat propouštění a jak ho organizovat. Organizace by zase měla poskytnout informace o důvodech propouštění z důvodu nadbytečnosti, o počtu a kategoriích nadbytečných pracovníků, o tom, kdy dojde k propouštění, jaká budou kritéria k výběru těchto pracovníků a jak se budou vypočítávat peněžní náhrady nad rámec povinných, zákonem stanovených náhrad.¹⁷⁹ Tyto důvody jsou uvedeny také v zákoníku práce.¹⁸⁰ Odbory také zajímá, zda má organizace plán řešení sociálních dopadů uvolňování pracovníků např. nalezení nového místa uvnitř organizace spojené s případnou rekvalifikací, odchod do předčasného důchodu.¹⁸¹ Organizace s odbory jedná o dosažení shody v opatřeních k předejití

¹⁷² Srov.: Urban, J.: *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha 2003. s. 252.

¹⁷³ Srov.: Stýblo, J., *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. 1. vyd. Praha 2005. s. 90.

¹⁷⁴ Srov.: Tamtéž. s. 76.

¹⁷⁵ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: *Personalistika 2006*. Praha 2005. s. 652 – 654.

¹⁷⁶ Srov.: Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha 2007. s. 405.

¹⁷⁷ Srov.: Koubek, J.: *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha 2000. s. 265 – 266.

¹⁷⁸ Srov.: *Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010*. s. 22

¹⁷⁹ Srov.: Koubek, J.: *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha 2000. s. 265 – 266.

¹⁸⁰ Srov.: *Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010*. s. 22

¹⁸¹ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: *Personalistika 2006*. Praha 2005. s. 656.

nebo omezení hromadného propouštění, zmírnění jeho důsledků pro zaměstnance, především o možnosti jejich zařazení na jiných pracovištích zaměstnavatele. V případě, že v organizaci neexistuje odborová organizace, měl by se ustanovit mechanismus pro konzultování této záležitosti.¹⁸²

Organizace je také povinna o výše uvedených opatřeních a o jednání s odborovou organizací informovat příslušný úřad práce. Je povinna doručit úřadu práce písemnou zprávu o rozhodnutí o hromadném propouštění, o výsledcích jednání s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců, o počtu a profesním složení zaměstnanců, jichž se rozhodnutí týká.¹⁸³ „Organizace i orgán státní správy by měly spolupracovat při přijímání opatření, která by minimalizovala dopad propouštění, např. při tvorbě a zabezpečení programu pro propouštěné pracovníky.“¹⁸⁴

3.4.3. Informování všech pracovníků

Dále je nezbytné o celé situaci informovat všechny pracovníky pokud jde o plošný problém nadbytečnosti, nebo útvar, kterého se konkrétně týká v případě, že jde o malý rozsah. Tuto skutečnost by měl oznámit vedoucí pracovník, kterého ostatní dobře znají. Pracovníci by se měli dozvědět o problémech organizace, o krocích k jejich překonání, jak bude proces nadbytečnosti probíhat - sdělování jednotlivcům, peněžní náhrady, jaká bude poskytována pomoc propuštěným při hledání nového zaměstnání a řešení jejich dalších problémů.¹⁸⁵ Urban doplňuje, že je vhodné zeptat se zaměstnanců na jejich náměty, jak by bylo možné snížit náklady nebo posílit efektivitu organizace.¹⁸⁶

Organizace by měla přitom dodržovat tři pravidla. Vést citlivě a otevřeně diskusi o připravovaných změnách, o plánovaném snižování pracovníků, o dalším postupu firmy apod. Posilovat důvěru tím, že bude o všem včas informovat, bude ochotná pomoci propuštěným. Bude posilovat jistotu tak, že bude podávat otevřené odpovědi a vysvětlení. Jako vhodné formy komunikace jsou považovány

¹⁸² Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 266.

¹⁸³ Srov.: Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010. s. 22

¹⁸⁴ Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 266.

¹⁸⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 405.

¹⁸⁶ Srov.: Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. s. 253.

besedy na shromáždění zaměstnanců, výrobní porady, články v podnikovém časopise atd.¹⁸⁷

Snižování pracovníků má být představeno jako strategické řešení. Proto je třeba dát jistotu těm, kteří jsou pro organizaci těžko postradatelní a připravované změny je mohou přimět k odchodu. Pozornost je také třeba věnovat vedoucím oddělení a mistrům tak, aby se posílila jejich role při řízení pracovníků a prestiž.¹⁸⁸

Pokud se jedná o větší rozsah propouštění a pokud již byli informováni pracovníci, měly by být informovány také hromadné sdělovací prostředky. Obsahem sdělení by mělo být proč k propouštění z důvodu nadbytečnosti dochází a jak se s ním organizace hodlá vypořádat.¹⁸⁹

3.4.4. Výběr nadbytečných pracovníků

Kritéria používaná k výběru musí zajistit, aby byl výběr zákonný a spravedlivý a aby po odchodu propuštěných pracovníků nedošlo k problémům v činnosti organizace. Organizační jednotky se od sebe odlišují vlastními specifickými problémy. V různých jednotkách se proto může objevit různá míra nadbytečnosti. Výběr nadbytečných pracovníků by se proto měl v těchto jednotlivých jednotkách odlišovat. Nadbytečnost se také může odlišovat podle různých profesně kvalifikačních skupin.¹⁹⁰

K propouštění by nemělo pokud možno docházet u strategických firemních činností ani u výkonných a sehraných týmů. Úspory by se v tomto případě mohly stát překážkou budoucího rychlého rozvoje organizace.¹⁹¹

„Uvolňování pracovníků je vždy zásah do sociální struktury podniku, na který pracovní skupina citlivě reaguje. Neuvážené nebo nespravedlivé rozhodnutí v této oblasti má negativní důsledky. Vede k vytváření konfliktních vztahů mezi pracovníky a pracovními skupinami, může zakládat nadměrnou interpersonální rivalitu a navozovat pocit existenční nejistoty, což se odráží v narušování pracovní pohody a ochoty lidí.“¹⁹²

¹⁸⁷ Srov.: Stýblo, J., Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. 1. vyd. Praha 2005. s. 60 - 61.

¹⁸⁸ Srov.: Tamtéž. s. 61.

¹⁸⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 405.

¹⁹⁰ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 266 – 267.

¹⁹¹ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 651.

¹⁹² Horalíková, M.: Personální řízení. 5.vyd. Praha 2006. s 119.

K průhlednosti a opodstatněnosti rozhodnutí koho propustit přispívá, když jsou splněny následující požadavky. Pokud je rozhodnutí podloženo pravidelným hodnocením pracovníka, při kterém jsou uplatněna objektivní kritéria výkonu. Dále když jsou sděleny jasné, písemně dokumentované ekonomické důvody propouštění. Pokud je postup propouštění realizován podle písemných zásad, zpřístupněných všem pracovníkům a pokud zaměstnavatel neslibuje jistotu práce.¹⁹³

Výběr nadbytečných pracovníků provádějí vedoucí oddělení. Pracovník, odpovědný za personální záležitosti, jim přitom radí, jaké zásady by měli uplatňovat.¹⁹⁴ Kritéria propouštění zaměstnanců musí mít určitou míru validity.¹⁹⁵

Při volbě kritérií je nutná velká míra opatrnosti. Může se totiž stát, že si bude propuštěný pracovník různými způsoby stěžovat nebo bude dokonce organizaci žalovat pro nespravedlivé nebo nedostatečně zdůvodněné propouštění. Tato situace může mít vážné důsledky na zaměstnavatelskou pověst organizace.¹⁹⁶

Bělohlávek uvádí, že rozhodnutí o tom, kteří pracovníci budou uvolněni, vychází z několika kritérií, kterými jsou: pracovní kázeň – jak dodržují pracovní dobu, jestli užívají alkohol, jak jednájí s lidmi. Jaký mají zdravotní stav a z toho vyplývající přítomnost na pracovišti a nemocnost. Jakou mají kvalifikaci – hloubka jejich znalostí v oboru. Jaké mají pracovní výsledky – pracovní úspěšnost, podávání odpovídajícího výkonu, iniciativa. Jaký mají vztah k organizaci – délka zaměstnání v organizaci, ochota. Mělo by být zohledněné také sociální hledisko – jaké mají rodinné poměry a kolik vyživují osob.¹⁹⁷

Pokud je propouštění rozděleno do více fází, tak v první fázi bývají většinou propouštěni problémoví jedinci, kteří mají problém s pracovní kázní. V dalších etapách je rozhodování složitější, protože je třeba vybírat mezi kvalitními pracovníky. Zde se zvažuje stránka výkonnostní nebo stránka lidská, která zahrnuje vztah k organizaci a sociální hledisko.¹⁹⁸ Stýblo uvádí, že je vhodnější provést propouštění jako jednorázové (hromadné).¹⁹⁹

¹⁹³ Srov.: Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2001. s. 54.

¹⁹⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 720.

¹⁹⁵ Srov.: Milkovych, G. T., Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2003. s. 387.

¹⁹⁶ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 269.

¹⁹⁷ Srov.: Bělohlávek, F.: Jak vézt rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha 2009. s. 97.

¹⁹⁸ Srov.: Tamtéž. s. 97.

¹⁹⁹ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 651.

Koubek uvádí, že nejčastěji používanými metodami k propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti je metoda LIFO a metoda založená na výkonu pracovníků.²⁰⁰ Uvádím ale i další metody, o kterých se zmiňují někteří autoři. Uvedené metody je vhodné kombinovat.²⁰¹

Dobrovolný odchod

Pracovník může odejít dobrovolně. Tato možnost se zpravidla omezuje na určitou úroveň řízení nebo organizační jednotku. Vedení organizace přitom může odmítnout pracovníky, kteří jsou důležití pro její fungování. Výhodou tohoto postupu je, že méně traumatizuje zaměstnance a odbory. Pro organizaci je ale nevýhodný, protože se mezi dobrovolníky mohou ocitnout lepší pracovníci.²⁰²

Metoda LIFO

Je založena na délce zaměstnání. Tedy na tom, že pracovníci, kteří jsou v organizaci déle, mají větší morální právo na práci. Organizace si tak udrží zkušené pracovníky. Tato metoda je také pohodlnější a snadněji se propouštění zdůvodňuje. Může však vézt k demografickému stárnutí pracovníků a tím k problémům s plánováním pracovních sil a uspokojováním reprodukční potřeby. Organizace tím může ztrácet schopnost dostatečně reagovat na potřebu změn v technice a technologii. Snižuje se také efektivnost získávání pracovníků. Používání této metody svědčí spíše o tom, že vedení dává přednost méně pracovním a nekomplikovaným způsobům řešení problémů. Z hlediska formování žádoucí pracovní síly tato metoda není příliš vhodná.²⁰³

Metoda založená na výkonu pracovníků

Při aplikaci této metody se posuzuje pracovní výkon na základě údajů o pracovních výsledcích (množství, včasnost a kvalita práce) a pracovním chování (dodržování pracovní doby, absence apod.). Mezi výhody této metody patří, že se organizace zbavuje pracovníků s nejhorším výkonem. Má tedy motivační účinky, zvyšuje autoritu bezprostředních nadřízených tím, že posuzují pracovní výkon.

²⁰⁰ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 248.

²⁰¹ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 269.

²⁰² Srov.: Tamtéž. s. 267.

²⁰³ Srov.: Tamtéž. s. 267 - 268.

Přispívá k formování žádoucí, výkonnější a motivovanější pracovní síly organizace. Mezi nevýhody lze zařadit obtížnou měřitelnost výkonu, nutnost přesných podkladů o pracovním výkonu, složitost rozhodování a zneužívání této metody vedoucími pracovníky.²⁰⁴ Tato metoda má vyšší validitu, než metoda LIFO.²⁰⁵

Metoda FIFO

Znamená propouštění pracovníků, kteří jsou v organizaci nejdéle, dosáhli tedy nejvyššího věku. Tato metoda se používá výjimečně, protože je považována za bezohlednou k nejvěrnějším pracovníkům, kazí zaměstnavatelskou pověst a diskriminuje pracovníky na základě jejich věku.²⁰⁶

Metoda aplikace rozhovorů

Má podobu pohovorů s pracovníky, kdy se zjišťují jejich postoje vůči změně, jaký vliv na ně má okolní prostředí – nadřízený, spolupracovníci. Přitom se nemá zdůrazňovat souvislost mezi rozhovory a připravovaným snižováním personálu. Příprava rozhovorů předpokládá mj. určení rozsahu kvalifikačních požadavků, zjišťovaných při rozhovorech a určení kritéria hodnocení jednotlivých specializací.²⁰⁷

Při výběru nadbytečných pracovníků je nutné zohlednit zákaz výpovědi podle zákoníku práce dle § 53. Jde o případy, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, pokud si tuto neschopnost úmyslně nepřivodil, v době od podání návrhu na ústavní ošetřování, od nástupu lázeňského léčení až do jeho ukončení. Dále při výkonu vojenského cvičení až po uplynutí dvou týdnů po jeho ukončení, pokud je zaměstnanec dlouhodobě uvolněn pro výkon veřejné funkce, v době těhotenství, čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené, v době, kdy je zaměstnanec pracující v noci uznán dočasně nezpůsobilým pro práci v noci.²⁰⁸

²⁰⁴ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 268.

²⁰⁵ Srov.: Milkových, G. T., Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2003. s. 388.

²⁰⁶ Srov.: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. s. 248.

²⁰⁷ Srov.: Stýblo, J., Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. 1. vyd. Praha 2005. s. 81.

²⁰⁸ Srov.: Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010. s. 20.

Následuje vytvoření konečného seznamu pracovníků, kteří mají být propuštěni. Seznam by měl být uspořádán podle pořadí pro případ, kdyby došlo ke snížení počtu propuštěných.²⁰⁹ S tímto výběrem se seznámí odbory a pokud k němu mají nějaké námitky, mohou je prodiskutovat s pracovníkem, odpovědným za personální záležitosti.²¹⁰ S uvolňováním pracovníků by se nemělo zbytečně otálet.²¹¹

3.4.5 Informování jednotlivých pracovníků, jichž se propouštění týká

Koubek uvádí, že by organizace měla informovat pracovníky, jichž se propouštění týká s předstihem, aby mohli začít řešit osobní problémy, způsobené touto situací. Pracovník by měl být informován dopisem, že bude pravděpodobně propuštěn pro nadbytečnost. V něm by měly být uvedeny alespoň důvody propuštění z důvodu nadbytečnosti, důvody, proč byl vybrán, období, ve kterém dojde k propuštění, peněžní náhrady, na které má nárok, jakou pomoc mu organizace nabízí při hledání nového zaměstnání, popř. možnost jiného zaměstnání, vyžadující rekvalifikaci.²¹²

Následuje rozhovor s propuštěnými pracovníky. Rozhovor by měl vézt liniový manažer proškolený v tom, jak s těmito pracovníky jednat. U všech rozhovorů by měl být přítomen pracovník odpovědný za personální záležitosti. Propuštěný pracovník, by měl být informován co nejcitlivěji, proč byl vybrán jako nadbytečný, na jakou peněžní náhradu má nárok, termín propuštění, jakou pomoc mu organizace poskytne při hledání náhradního zaměstnání. Mělo by být věnováno také dostatek času na jeho reakci.²¹³ Nutné je individuální oznámení s přihlédnutím k dosavadní aktivitě, zásluhám a osobním vlastnostem. Poukazovat na trendy v racionalizaci, společné pro všechny firmy.²¹⁴

Pokud je zaměstnanec propouštěn z důvodu nadbytečnosti, má podle § 52 zákoníku práce právo na odstupné ve výši tří průměrných měsíčních platů.²¹⁵ Organizace mu může poskytnout také vyšší odstupné.

²⁰⁹ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 650.

²¹⁰ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 721.

²¹¹ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 751.

²¹² Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 266.

²¹³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 405.

²¹⁴ Srov.: Stýblo, J., Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. 1. vyd. Praha 2005. s. 84.

²¹⁵ Srov.: Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010. s. 20.

Z psychologického hlediska může být pro jedince propouštění velkou emocionální zátěží. Může vést ke stresu, šoku, frustraci a tedy snadno k neobjektivnímu prožívání a chování. Pro většinu lidí je tato situace dramatem. Pouze pro odolnější jedince je epizodou.²¹⁶

Bělohávek²¹⁷ uvádí, jak postupovat během rozhovoru při uvolňování pracovníků pro nadbytečnost:

- Pohovor provedeme mezi čtyřma očima, protože může dojít na řešení různých osobních problémů, k negativním reakcím pracovníka apod.
- Objektivně vysvětlíme důvody uvolňování. Popíšeme příčiny snižování počtu pracovníků (tlak na produktivitu, nedostatek zakázek, omezení výroby apod.). Pokud se pracovník zeptá: „A proč zrovna já?“ Není vhodné pracovníka srovnávat s ostatními, ale zůstat u obecného tvrzení, že to padlo zrovna na něj.
- Oceníme přínos pracovníka pro firmu i když jde o slabšího pracovníka. Oceníme dosavadní práci a pokud neměl odpovídající výsledky, oceníme alespoň snahu.
- Zeptáme se, jak chce pracovník situaci řešit. Přitom probereme jeho osobní situaci a rodinné poměry. Pokud je bezradný, poradíme mu a poukážeme na odstupné.
- Projevíme účast. To může pracovníkovi psychicky pomoci. Vyslechneme ho, vyjádříme pomoc a pochopení, zrekapitulujeme jeho situaci a ukážeme, že s ním cítíme. I když jeho reakce může být ironická, je projevení účasti na místě.
- Pomůžeme hledat východisko. Poukážeme na několik možností řešení: návštěva úřadu práce, hledání volných pracovních míst na internetu, doporučíme firmy v okolí, které hledají zaměstnance, navrhneme možnost vlastního podnikání.
- Zdůrazníme pracovníkovi jeho silné stránky. Vysvětlíme mu, v čem je dobrý a v čem může při hledání zaměstnání uspět. Navrhneme mu,

²¹⁶ Srov.: Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Voskovec, J.: Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha 2003. s. 169.

²¹⁷ Srov.: Bělohávek, F.: Jak vézt rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha 2009. s. 98.

na jakých pracovních místech by tyto schopnosti uplatnil. Poradíme mu se sepsáním životopisu.

- Povzbudíme ho a dodáme mu energii tím, že ho ujistíme o jeho šanci na úspěch najít nové pracovní místo.

3.4.6 Outplacement v užším pojetí

Vymezení pojmu a jeho cíl

Ve chvíli převzetí výpovědi jsou tedy obvykle emoce propuštěného výrazně záporné a škodí organizaci i propuštěnému. Kvalitně připravený outplacement dokáže u propuštěných rychle přeladit tyto emoce, pomůže najít pozitivní pohled na situaci a konstruktivní přístup k dalšímu období života.²¹⁸

Propuštěným je třeba dát něco hodnotnějšího, než jenom odstupné, i když v nadstandardní výši.²¹⁹ „Přehlíženou, ale důležitou hodnotou je „věno“ propuštěným – proškolení v dovednostech na trhu práce, aby si na něm počínali sebevědomě. Problémem při hledání nové práce je totiž často pasivita lidí. Mnohdy nebyli zvyklí prodávat svoji práci, protože pracovali u jedné firmy někdy celý život.“²²⁰

Outplacement v užším pojetí zahrnuje podporu a pomoc pracovníkům, kteří jsou uvolňováni z důvodu nadbytečnosti. Zaměstnavatel přitom aktivně pomáhá propuštěným najít si novou práci nebo založit kariéru.²²¹ Outplacement může být uplatňován nejen při hromadném propouštění, ale také při propouštění jednotlivců.²²²

Outplacement označuje situaci, kdy je pracovník z důvodu nadbytečnosti propuštěn od původního zaměstnavatele a je nucen si hledat nové uplatnění v jiné organizaci, u jiného zaměstnavatele. Na rozdíl od označení replacement, který probíhá obvykle v rámci jedné organizace a zaměstnavatel se tedy nemění.²²³

²¹⁸ Srov.: Tým ASPRA, a.s.: Co je to, když se řekne outplacement, *Andragogika*, 11, 2007, č. 1, s. 6.

²¹⁹ Srov.: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha 2007. s. 131.

²²⁰ Kejhová, H., Duhárová, B.: „Vyhazov“ nemusí vždycky tolik bolet. *Hospodářské noviny*, 53, 2009, č. 62, s. ().

²²¹ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: *Personalistika 2006*. Praha 2005. s. 670.

²²² Srov.: Kejhová, H., Duhárová, B.: „Vyhazov“ nemusí vždycky tolik bolet. *Hospodářské noviny*, 53, 2009, č. 62, s. ().

²²³ Srov.: Tým ASPRA, a.s.: Co je to, když se řekne outplacement, *Andragogika*, 11, 2007, č. 1, s. 6.

Někteří autoři, např. Armstrong,²²⁴ a Stýblo²²⁵ uvádějí, že outplacement zahrnuje i hledání pracovních příležitostí pro propuštěné pracovníky na přijatelném území. Doležal však píše, že cílem outplacementu není nabídnout nové pracovní místo, ale naučit zaměstnance, kteří často pracovali v organizaci mnoho let, aktivně se pohybovat na trhu práce. K dosažení výše uvedeného cíle je nutné překonat negativní a pasivní přístup propouštěných, podpořit vnitřní motivaci pokračovat v profesním životě, což může znamenat i nutnost dalšího vzdělávání, rekvalifikace apod.²²⁶

Program outplacementu lze využít ve všech typech společností. Často jej využívají výrobní a obchodní firmy, finanční instituce a společnosti, poskytující různé typy služeb. Cílovou skupinou outplacementu jsou zaměstnanci na všech úrovních hierarchie organizace od manažerských pozic, kdy se jedná o tzv. individuální outplacement, až po zaměstnance na nejnižších pozicích, kdy jde o tzv. masový outplacement, tedy program při propouštění většího počtu zaměstnanců.²²⁷

Tato pomoc není v České Republice ze zákona povinná. Organizace vyspělých zemí však bývají povinny informovat příslušné orgány státní správy o svém programu řešení nadbytečnosti.²²⁸

Nástroje outplacementu

Organizace má k dispozici mnoho nástrojů, jak pomoci odcházejícím pracovníkům. Od finanční formy pomoci až po organizační a nemateriální podporu. Níže uvedená tabulka je převzata z materiálu T. Doležala: Komplexní outplacement jako součást společenské odpovědnosti firem.²²⁹

²²⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. s. 406.

²²⁵ Srov.: Stýblo, J., Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. 1. vyd. Praha 2005. s. 83.

²²⁶ Srov.: Doležal, T.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 17.

²²⁷ Srov.: Mizerová, E.: Outplacement, Moderní řízení, 44, 2009, č. 3, s. 43.

²²⁸ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 270.

²²⁹ Doležal, T.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 21 – 22.

Finanční formy podpory odcházejícím zaměstnancům
<ul style="list-style-type: none"> • Odstupné: navýšení zákonné částky, možné odstupňování podle odpracovaných let – tak, aby nebylo vnímáno diskriminačně např. navýšit o bonusy • Příspěvek na penzijní připojištění po určitou dobu • Odměna za rychlou reintegraci • Příspěvek na pracovní rekvalifikaci • Příspěvek na založení firmy • Placené pracovní volno pro hledání zaměstnání nad rámec daný zákonem či kolektivní smlouvou • Zvýhodněné ceny vybraných produktů zaměstnavatele • Stravenky na určité období
Organizační formy podpory odcházejícím zaměstnancům
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vytvoření CV na pracovním počítači • Využití firemních telefonů při hledání zaměstnání • Přístup na internet při hledání zaměstnání
Podpora nemateriální
<ul style="list-style-type: none"> • Psychologická a právní pomoc • Brožura s radami, jak postupovat v nové situaci • Psychodiagnostická pomoc při výběru kariéry • Seminář a konzultace dovedností pro uplatnění na trhu práce • Trénink pohovoru, komunikačních dovedností • Finanční či daňové poradenství • Seminář pro budoucí sebe-zaměstnavatele • Rekvalifikační kurzy: zorganizované nebo spolufinancované zaměstnavatelem • Školící programy²³⁰ • Dlouhodobá péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců • Individuální program pro management²³¹

Organizace může poskytnout úřadům práce nebo jiným příslušným státním orgánům své zařízení, aby tam mohly radit propouštěným pracovníkům, poskytovat jim potřebné informace o pracovních příležitostech, podporách v nezaměstnanosti, rekvalifikačních programech a dalších formách sociální pomoci. Může také dočasně zřizovat své vlastní zprostředkovatelské pracoviště. Touto činností zpravidla pověří pracovníky personálního útvaru.

²³⁰ Soft skills jako techniky prezentace vlastní osoby, stress management, time-management, plánování budoucnosti, vyjednávání, techniky osobního hodnocení, budování sítě kontaktů, příprava na pohovory, založení vlastní firmy.

²³¹ Analýza profesních možností, příprava seznamu úspěchů a dovedností v oblasti řízení, hodnocení psychologického potenciálu, diagnózy individuálních motivačních faktorů, identifikace stávajících příležitostí na trhu práce atd.

Zprostředkovatelské pracoviště kontaktuje jiné organizace v místě nebo v okolí a pokouší se nalézt náhradní zaměstnání pro propuštěné pracovníky.²³²

Proces outplacementu

Cílem vzdělávání během outplacementu je zvýšit šance odcházejících na trhu práce. Často jde o prakticky orientované vzdělávání.²³³ Celý proces může trvat několik měsíců, ale může se jednat i o jednorázové několikahodinové programy.²³⁴

Různí autoři popisují proces outplacementu odlišně. Uvádím, jak by mohl vypadat, od chvíle předání výpovědi podle Doležala.²³⁵

➤ *Individuální psychologická podpora*

Ztráta zaměstnání může být velice stresující situací. Zvláště při větším počtu propuštěných pracovníků se tedy neobejde bez psychologické podpory. Ještě před předáním výpovědi by měly být nadřizenými vytipovány osoby labilnější, popř. osoby v těžké situaci, které budou pravděpodobně potřebovat přednostní psychologickou podporu. Tato pomoc by měla být dostupná v průběhu celého outplacementového programu všem zaměstnancům v přesně určených konzultačních hodinách nebo telefonickou formou. Tuto formu pomoci je možné nabídnout také zaměstnancům, pokud jsou o chystaném propouštění informováni, již před oznámením výpovědi.

➤ *Skupinové řízené rozhovory*

Po předání výpovědi mohou být uspořádány řízené pohovory, zaměřené na zvládnutí situace a získání důvěry propouštěných. Cílem je pomoci propuštěným vyrovnat se s jejich situací a nechat je o ní mluvit. Úkolem poradce je naznačit pozitivní východisko ze situace, vysvětlit smysluplnost nabízené podpory, orientovat účastníky od negativních emocí k pozitivnímu postoji a k novému cíli. Dále by měl být kladen důraz na aktivitu, vytrvalost a na vlastní zájem propuštěného o získání dalšího zaměstnání.

²³² Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 270.

²³³ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007. s. 131.

²³⁴ Srov.: Mizerová, E.: Outplacement, Moderní řízení, 44, 2009, č. 3, s. 43.

²³⁵ Srov.: Doležal, T.: Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM. s. 23 – 25.

➤ *První kroky propuštěného, práva a povinnosti*

Propuštění musí být upozorněni na první kroky, které vyplývají z jejich situace a je nutné je v určitém harmonogramu vykonat. Tyto kroky mohou být prezentovány poradcem na semináři a zároveň mohou být předány propuštěným v tištěné formě.

➤ *Psychodiagnostická a profesní poradenství*

Pohovor provádí zkušený odborník. Úkolem psychodiagnostiky je zjistit osobnostní a profesní předpoklady jednotlivce pro jeho další pracovní kariéru. Součástí pohovoru je podpora sebe-poznání a identifikace vlastních možností, dovedností a znalostí samotným klientem. V průběhu pohovoru lze identifikovat i nedostatky nebo možnosti tréninku. Výstupem pohovoru může být také doporučení při výběru rekvalifikačních kurzů, které mohou být součástí outplacementového programu nebo v nabídce místního úřadu práce.

➤ *Poradenství: orientace na trhu práce*

Přesný výběr obsahu seminářů a konzultací závisí na úrovni znalostí klientů, pro které je připravován. Pokud propouštění pracovníci mají malou nebo žádnou zkušenost s hledáním zaměstnání na otevřeném pracovním trhu, musí být součástí outplacementového programu seminář nebo konzultace na toto téma. Poradenství zahrnuje motivaci účastníků k vlastní aktivitě, seznámení s konkrétními možnostmi, jak mohou postupovat, kde a jak hledat nové zaměstnání, jak se prezentovat, reagovat na inzeráty a nabídky, upozornění na nereseriozní nabídky apod.

F. Hroník²³⁶ uvádí klíčové kompetence pro uplatnění se na trhu práce (viz schéma níže). Klasické kvalifikační požadavky a prezentační dovednosti musí být podpořeny těmito klíčovými kompetencemi. Na pravé straně schématu je rozpracován tréninkový program v rámci outplacementu.

²³⁶ Srov.: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007. s. 132.

Klíčové kompetence	Kroky správným směrem
1. klíčová kompetence Zvládání námitek a argumentace	1. krok Poznání klíčových kompetencí
2. klíčová kompetence Orientace na potřeby a očekávání	2. krok Jak jsem na tom já
3. klíčová kompetence Flexibilita a proaktivita	3. krok Rozvoj kompetencí

➤ *Rekvalifikační a školící programy*

Jedná se o kurzy zvyšující kvalifikaci nebo kurzy k získání nové kvalifikace. Předpokladem úspěšnosti účasti na jakémkoliv programu je skutečný zájem účastníka. K výběru vhodného programu může pomoci personalista, který se zaměří na analýzu individuálních předpokladů pro danou profesi nebo dovednost a na poptávku na místním pracovním trhu. Rekvalifikační a školící programy pak může poskytnout propouštěným zaměstnavatel v rámci outplacementového programu nebo mohou propuštění využít nabídky programů úřadu práce. Úřady práce rozlišují a nabízejí rekvalifikace k výkonu určitého povolání nebo nespecifikované rekvalifikace, např. počítačová gramotnost.

Zhodnocení procesu outplacementu

V době, kdy nemá organizace dostatek finančních prostředků a je nucena k propouštění, se zdají být finanční prostředky vynaložené na outplacement zbytečné. Ukazuje se však, že tato péče o propouštěné pracovníky má velmi pozitivní vliv na morálku pracovníků, kteří v organizaci zůstávají a ovlivňuje také jejich pocit závazku k organizaci. Vytváří tak dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace. Mnohem raději lidé reagují na nabídky zaměstnání, když vědí, že se o ně organizace v případě jejich možné nadbytečnosti postará.²³⁷

²³⁷ Srov.: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. s. 270.

3.4.7 Vliv propouštění na ostatní pracovníky

Bělohlávek uvádí, že uvolňování pracovníků pro nadbytečnost ovlivní pozitivně i negativně jednání ostatních lidí na pracovišti. Autor dále popisuje konkrétní projevy, které může situace vyvolat. Nejprve uvádím negativní projevy. Může docházet k obavám spolupracovníků, že se jich propouštění také časem dotkne. Pokud není dostatek informací o vývoji situace, může docházet k šíření fám. Z nejistoty další perspektivy pramení odchody dobrých pracovníků k jiné organizaci. Horší a průměrní pracovníci přitom zůstávají. Obavy a vnímání skutečné nebo domnělé nespravedlnosti vyvolává obviňování druhých a zhoršení mezilidských vztahů. Může se také objevit negativní postoj k vedení, které nedokázalo zajistit dostatek pracovních příležitostí. Mezi pozitivní projevy, které se mohou objevit, autor uvádí zvýšení výkonnosti. Nikdo totiž nechce zavdat příčinu k tomu, aby se stal dalším propuštěným. Pokud jsou uvolňování pracovníci, kteří se dopustili nějakého přestupku, může dojít také ke zlepšení kázně.²³⁸

Firma, která snižuje počet zaměstnanců, by se měla věnovat motivaci těch, kteří v organizaci zůstávají, ke stabilizaci a firemní výkonnosti.²³⁹ „Na většinu z nich negativně doléhá ztráta některých kolegů a nejistota z budoucnosti.“²⁴⁰

„Zejména ve větších firmách, charakterizovaných značným podílem dlouhodobě zaměstnaných osob, může výraznější propouštění vyvolat sociální šok, který výrazně poznamenává i ty, kteří nadále zůstávají. Jeho nechtěným důsledkem bývá ztráta důvěry, pokles výkonnosti, zbavení se pocitu loajality k firmě apod. Proto by se management měl intenzivně věnovat pozitivní motivaci těchto lidí, nabídnout jim jakýsi „psychologický kontakt“ stability a rozvoje.“²⁴¹

Pokud nemůže organizace garantovat stabilní zaměstnání, měla by nabídnout možnost trvalého zvyšování kvalifikace, aby pracovníci dosáhli stabilní pozice na pracovním trhu.²⁴² K motivaci těchto pracovníků slouží také navýšení příjmů, např. ve formě benefitů.²⁴³ Motivace zbylých pracovníků a spravedlivé

²³⁸ Srov.: Bělohlávek, F.: Jak vézt rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha 2009. s. 97.

²³⁹ Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 651.

²⁴⁰ Personalistika v době finanční krize: Předpokládaný vývoj české ekonomiky. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 15, 2009, č. 1, s. 30.

²⁴¹ Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 651.

²⁴² Srov.: Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. s. 752.

²⁴³ Srov.: Personalistika v době finanční krize: Předpokládaný vývoj české ekonomiky. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 15, 2009, č. 1, s. 30.

jednání k propuštěným pracovníkům vedou k nižší míře dobrovolných odchodů, ke kterým často dochází po vlně propouštění.²⁴⁴

3.4.8. Zhodnocení procesu outplacementu jako postupu zvládnání nadbytečnosti

Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti může být hodnoceno podle různých hledisek. Podle množství nebo míry pracovníků, kteří jsou propuštěni z důvodu nadbytečnosti. Dále podle nákladů, protože propouštění zahrnuje výstupní rozhovory, pomoc propuštěným pracovníkům, poradenství, odstupné atd. Může být hodnoceno jako součást procesu formování pracovních sil. V tomto případě propouštění nejvíce ovlivňuje ty pracovníky, kteří v organizaci zůstávají. Může být hodnoceno také podle míry produktivity. Pokud jsou propuštěni méně výkonní pracovníci a v organizaci zůstanou ti nejkvalitnější, je růst produktivity značný. Propouštění také může být hodnoceno podle míry etiky, uplatňované při tomto procesu.²⁴⁵ Autoři při formulování tohoto posledního hlediska měli pravděpodobně na mysli koncept společenské odpovědnosti firem.

²⁴⁴ Srov.: Jak zastavit exodus po propouštění. *Moderní řízení*, 44, 2009, č. 9, s. 41.

²⁴⁵ Srov.: Milkových, G. T., Boudreau, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2003. s. 413 – 415.

4. Projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun

V této kapitole definuji firmu AVX Czech Republic, s. r. o., zaměřím se na propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti a navrhnu projekt outplacementu pro vybranou firmu.

4.1. Základní fakta o firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun²⁴⁶

Společnost AVX Czech Republic, s. r. o, byla založena v roce 1992. V současné době má v České Republice dva závody: v Lanškrouně a v Uherském Hradišti. Je dceřinou společností americké AVX Corporation, jejichž 70 % akcií vlastní japonská firma Kyocera. V současné době má AVX ve světě celkem 20 závodů, ve kterých pracuje cca 14 000 zaměstnanců. V lanškrounském závodě pracuje k 10. 11. 2009 1680 pracovníků (viz. příloha č. 1 Struktura zaměstnanců ke dni 10. 11. 2009). Počtem pracovníků patří v okrese Ústí nad Orlicí mezi největší zaměstnavatele.

AVX vyrábí v Lanškrouně tantalové a niobové kondenzátory. Využití nacházejí v počítačích, mobilních telefonech, telekomunikacích, automobilovém průmyslu, spotřební elektronice (televizory, videa) a v dalších oborech např. lékařská, vojenská a kosmická elektrotechnika. Ve výrobě kondenzátorů hraje firma AVX v celosvětovém měřítku klíčovou roli.

Celkem 80 % zaměstnanců pracuje v systému 12-ti hodinových denních a nočních směn, umožňujících nepřetržitý provoz. Střídají se zde čtyři směny. Mezi nejčastější pracovní uplatnění patří: operátoři v elektronické výrobě pro obsluhu moderních strojů, operátorky pro namátkovou kontrolu kvality výrobků, kontrolorky vzhledu výrobků, pracovníci odborných útvarů závodu a pracovníci správy.

4.2. Propouštění z důvodu nadbytečnosti ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun

Vzhledem k tomu, že jde o velkou firmu, tak zde dochází také k větším výkyvům v počtu pracovníků (viz. příloha č. 2 Grafy nástupy a výstupy

²⁴⁶ Srov.: Interní materiály: Fakta o AVX Czech Republic, s. r. o.

pracovníků v letech 1995 – 2009, příloha č. 3 Stav zaměstnanců v letech 2008 – 2009).

V historii firmy došlo k několika vlnám propouštění z důvodu nadbytečnosti. V důsledku snížení plánu výroby došlo k první výpovědím z tohoto důvodu v roce 1996. V dubnu roku 2001 došlo k hromadnému propouštění a bylo podáno 839 výpovědí z důvodu nadbytečnosti.²⁴⁷ Důvodem k poslednímu většímu propouštění byla světová hospodářská krize. V únoru roku 2009 tak došlo ke zrušení 218 pracovních míst ve výrobní i nevýrobní oblasti.

Nyní ve stručnosti popíši postup při posledním hromadném propouštění zaměstnanců v únoru roku 2009. Dne 23. 1. 2009 bylo rozhodnuto o zrušení pracovních míst. Téhož dne došlo k projednání situace s odbory a k předání informace o hromadném propouštění na úřad práce. Od této doby běží měsíční lhůta, po jejímž uplynutí se může začít s propouštěním. Firma se rozhodla situaci řešit vlastními silami a využít přitom zkušeností z poslední velké redukce zaměstnanců v roce 2001. V průběhu měsíční lhůty byl vytvořen projekt hromadného propouštění zaměstnanců, připraven informační leták pro nadbytečné zaměstnance, dopis nadbytečným pracovníkům od ředitele závodu, došlo ke školení směnových mistrů a vedoucích pracovníků o výběru nadbytečných pracovníků a o sdělování této zprávy apod. a k dalším přípravám.

Po uplynutí měsíční lhůty došlo k propouštění. Cílem bylo zvládnout celý proces během šesti dnů. Zaměstnanec byl osloven a v místnosti, ve které byl přítomen přímý nadřízený a vedoucí střediska, mu byla oznámena situace, vysvětleny možnosti skončení dohodou nebo výpovědí. Poté byl převeden na personální oddělení, kde mu byla předána dohoda nebo výpověď a další potvrzení mj. informační leták „Jak dále postupovat při hledání zaměstnání,“ vzor životopisu, užitečné rady a kontakty. Po vyklizení skříňky se směnový mistr rozloučil s propuštěným zaměstnancem.²⁴⁸ Je nutné dodat, že přístup firmy zaměstnanci ocenili a i po propuštění se rádi vraceli zpět. Od srpna 2009 firma opět přijala přibližně 300 pracovníků.

²⁴⁷ Srov.: Interní materiály: Závěry k dlouhodobému sledování průběhu fluktuace.

²⁴⁸ Srov.: Interní materiály: Projekt hromadného propouštění zaměstnanců.

4.3. Projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o.

Projekt outplacementu bude zahrnovat postup zvládání nadbytečnosti. Firma k němu přistupuje, pokud vyčerpala alternativy propouštění. Pro potřeby projektu je důvodem k nadbytečnosti hospodářská krize. Jedná se tedy o vnější příčinu, která je na straně firmy. Ta má potřebu snížit počet pracovníků, protože jim nelze nabídnout vhodná alternativní práce. Projekt je pouze obecný, neuvádím zde data splnění jednotlivých činností ani zodpovědné osoby.

4.3.1. Stanovení rozsahu propouštění

Rozsah propouštění závisí na rozsahu změn, ke kterým je organizace přinucena, aby zachovala svou konkurenceschopnost. Pro potřeby projektu je stanoven počet propouštěných na 100 pracovníků dělnických a technicko-hospodářských profesí. Z celkového počtu bude 80 pracovníků dělnických profesí, pracujících v nepřetržitém provozu a 20 technicko-hospodářských pracovníků. Vycházím z toho, že firma má celkem 1680 pracovníků.

Podle Zákoníku práce tedy půjde o hromadné propouštění, protože je překročen počet 30 propouštěných pracovníků, stanovený pro organizace, zaměstnávající nad 300 zaměstnanců. Dále je splněna podmínka, že se zaměstnanec stane nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele.

4.3.2. Informování odborů a úřadu práce

Vzhledem k tomu, že jde o hromadné propouštění, je informování odborů a úřadu práce povinnou součástí procesu outplacementu. Musí k němu dojít ještě před propouštěním pracovníků.

Ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. působí odborová organizace a nemusí se vytvářet mechanismus pro konzultování této záležitosti. Odbory je nutné informovat nejméně 30 dní před podáním výpovědi. S odbory se projednají následující záležitosti dané zákoníkem práce: důvody propouštění, kategorie a počet nadbytečných pracovníků, časové rozvržení propouštění, kritéria výběru nadbytečných pracovníků, způsob výpočtu peněžní náhrady nad rámec zákonem stanovených náhrad. Odbory se mohou zajímat o pomoc propuštěným pracovníkům, mohou přednést návrhy, jak minimalizovat a organizovat propouštění. Cílem jednání je dosažení shody v jednotlivých opatřeních.

Firma dále musí doručit místně příslušnému úřadu práce písemnou zprávu o rozhodnutí o hromadném propouštění, o výsledcích jednání s odbory, o počtu a profesním složení zaměstnanců, jichž se propouštění týká. Tuto písemnou zprávu musí doručit také odborové organizaci. Odborům musí být umožněno se k písemné zprávě vyjádřit a vyjádření doručit úřadu práce. Dále firma musí sdělit zaměstnancům den doručení písemné zprávy úřadu práce.

4.3.3. Informování všech pracovníků

O situaci ve firmě budou informováni všichni pracovníci, protože se jedná o plošný problém nadbytečnosti. Situaci oznámí vedoucí pracovník, kterého všichni dobře znají. V případě dělnických pracovníků to bude mistr a v případě technicko-hospodářských vedoucí oddělení. Bude pracovníky informovat o problémech ve firmě, o konkrétních krocích k jejich překonání, o průběhu procesu, o peněžní náhradě, o pomoci propuštěným. Může se pracovníků zeptat na jejich návrhy na snížení nákladů organizace a zvýšení efektivity.

Komunikaci s médii firma nemusí řešit, protože podle firemních předpisů veškerou komunikaci s médii obstarává viceprezident AVX Corp. pan Kurt Cummings.

4.3.4. Výběr nadbytečných pracovníků

Výběr pracovníků musí být spravedlivý a zákonný. Kritéria musí mít určitou míru validity. Z těchto důvodů jsem jako metodu výběru nadbytečných pracovníků zvolila metodu založenou na výkonu. Vykazuje nejvyšší míru validity, umožňuje organizaci zbavit se pracovníků s nejnižším výkonem, motivuje ostatní pracovníky a posiluje autoritu nadřízených, kteří provádějí výběr. Přispívá k formování žádoucí, výkonnější a motivovanější pracovní síly organizace. Tuto metodu doplní některá kritéria podle Bělohávkova.

Při volbě metody dobrovolných odchodů by bylo riziko odchodu nejlepších pracovníků, metody LIFO a FIFO nedosahují objektivitu z hlediska výkonu pracovníků, jsou diskriminující a nespravedlivé. Metoda aplikace rozhovorů by byla z hlediska vysokého počtu propouštěných pracovníků časově náročná.

Kritéria výběru nadbytečných pracovníků

- Výkon pracovníků – podávání odpovídajícího výkonu, iniciativa
- Pracovní kázeň – dodržování pracovní doby, eliminace alkoholu, slušné jednání s lidmi
- Zdravotní stav – přítomnost/nepřítomnost na pracovišti
- Kvalifikace – znalost oboru, počet zastávaných činností
- Sociální hledisko – počet vyživovaných osob

Zákaz výpovědi (podle zákoníku práce)²⁴⁹

- V době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, pokud si neschopnost nepřivodil úmyslně, pokud nevznikla jako bezprostřední následek opilosti, zneužití návykových látek a v době od podání návrhu na ústavní ošetřování, v době nástupu lázeňského léčení až po jeho ukončení. Při onemocnění tuberkulózou se tato doba prodlužuje o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování.
- Při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení. Počítá se doba doručení povolávacího rozkazu, výkon cvičení až do 2 týdnů po propuštění.
- V době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě uvolněn pro výkon veřejné funkce.
- V době těhotenství, čerpání mateřské dovolené a v době čerpání rodičovské dovolené.
- V době, kdy je zaměstnanec, pracující v noci uznán na základě lékařského posudku dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

Výběr nadbytečných pracovníků bude provádět bezprostřední nadřízený pracovník na základě výše uvedených kritérií a na základě záznamů o průběžném hodnocení. V případě dělnických pozic to budou mistři, v případě technicko-hospodářských pracovníků to budou jejich bezprostřední vedoucí. Pracovník personálního oddělení proškolí bezprostředně nadřízené pracovníky o používání těchto kritérií. Po výběru nadbytečných pracovníků dojde k vytvoření seznamu

²⁴⁹ Srov.: Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010, s. 20.

propouštěných pracovníků podle pořadí pro případ snížení počtu propouštěných pracovníků. Odbory se seznámí s tímto seznamem a prodiskutují se případné námitky.

4.3.5. Informování jednotlivých pracovníků, jichž se propouštění týká

K tomuto kroku je možné přikročit až po uplynutí 30-ti dnů od informování odborů o propouštění z důvodu nadbytečnosti. Vzhledem k tomu, že ve firmě pracují 4 směny, bude tato fáze probíhat ve čtyřech dnech, během kterých budou pracovníci těchto směn na pracovišti. Pokud nebude vybraný pracovník zastižen v určený den, bude informován, jakmile se dostaví na pracoviště.

Pracovníci budou informováni o propouštění během rozhovoru s jejich nadřízeným. Tato možnost se jeví jako vhodnější, než informování o této skutečnosti v dopise.

Rozhovor s propouštěným pracovníkem povede jeho bezprostřední nadřízený, který ho také vybíral jako nadbytečného v předchozí fázi procesu. Pracovník bude osloven a zaveden do předem připravené místnosti. Během rozhovoru může dojít na řešení osobních problémů a na negativní reakce propouštěného, proto bude v místnosti pouze propouštěný pracovník a nadřízený, který ho vybíral v předchozí fázi procesu.

Během rozhovoru budou projednány následující body

- Vysvětlíme důvody uvolňování. Vlivem hospodářské krize došlo k poklesu zakázek a tedy ke snížení výroby. Tomuto stavu je potřeba přizpůsobit počet pracovníků.
- Sdělíme, že bylo potřeba vybrat několik nadbytečných pracovníků a tato volba padla zrovna na něj. Raději nebudeme sdělovat důvody, abychom předešli případným konfliktům.
- Projevíme osobní účast. Pracovníkům pomůžeme, když je někdo vyslechne a vyjádří jim pochopení. Zrekapitulujeme svými slovy jejich situaci a ukážeme, že s nimi cítíme.
- Oceníme přínos pracovníka pro firmu. Každého pracovníka za něco pochválit – za to, co pro firmu udělal nebo alespoň za snahu.

- Zeptáme se, jak chce pracovník situaci řešit. Probereme jeho osobní situaci a rodinné poměry. Pokud zůstane bezradný, poradíme mu, poukážeme na odchodné. Nabídneme mu možnost outplacementu – pomoci pro propuštěné pracovníky, kde se dozví, jaké kroky má dále podniknout, jak napsat životopis a jak hledat nové zaměstnání. Dále může nabídnout možnost psychologické pomoci telefonickou formou.
- Dodáme mu energii a povzbuzení tím, že pracovníkovi vyjádříme přesvědčení, že má šanci na úspěch.

Po ukončení rozhovoru bude pracovníka doprovodíme na personální oddělení, kde bude projednáno skončení pracovního poměru výpovědí nebo dohodou. Dohoda o skončení pracovního poměru je účinná ke dni projednání. Pracovník dostává odstupné ve výši 5 platů. Výpověď je dvouměsíční a začíná běžet od prvního následujícího měsíce. Po jejím uplynutí pracovník obdrží odstupné ve výši tří průměrných výdělků. Pracovník dále odevzdá identifikační kartu. Poté mu bude předána dohoda/výpověď (viz. příloha č. 4), dopis od ředitele závodu a potvrzení o výdělku pro úřad práce. Pokud bude chtít pracovník absolvovat outplacement, bude mu sděleno, kdy bude probíhat (podle počtu zájemců). Jinak se bude moci rozloučit se svými spolupracovníky, doprovodíme ho k šatní a svačिनové skříňce, které vyklidí. Na závěr se směnový mistr s pracovníkem rozloučí.

4.3.6. Outplacement v užším slova smyslu

Tento program bude uspořádán pro pracovníky, kteří se dobrovolně rozhodnou jej absolvovat. Předběžně se bude počítat s tím, že většina propuštěných pracovníků o tuto formu pomoci projeví zájem. Pokud se sejde dostatečný počet zájemců, přibližně 20, bude realizován v den propuštění. Z důvodu vysokého počtu propouštěných pracovníků tedy půjde o hromadný outplacement. Program bude v rozsahu několika hodin. Tento proces bude veden přeškoleným pracovníkem personálního oddělení a pracovníkem úřadu práce ve vzdělávacích prostorách firmy.

Outplacement může zahrnovat různé formy pomoci. Zvolila jsem školící formu, která se jeví jako nejúčinnější. Propouštění pracovníci se dozví, jak se

chovat na úřadu práce, jak se zorientovat na pracovním trhu, naučí se rozvíjet kompetence pro uplatnění se na pracovním trhu a dozví se, jak uspět při výběrovém řízení. Kromě této formy budou mít propouštění pracovníci také možnost využít psychologické formy pomoci.

Outplacement není ze zákona povinný. Má však pozitivní vliv na propouštěné pracovníky, zbylé a budoucí pracovníky. Toto chování je také považováno za společensky odpovědné.

Outplacement v užším slova smyslu by mohl být pojímán jako samostatný projekt vzdělávací akce. Vzhledem k tomu, že diplomová práce nezahrnuje teoretická východiska pro tuto akci, tak jenom ve stručnosti uvedu obsahovou náplň celého procesu.

Outplacement bude zahrnovat následující okruhy

1. První kroky po propuštění

Účastníkům bude představen celý program, co je čeká a co se naučí. Bude jim vysvětleno, že dnešní společnost je stále dynamičtější. Firmy se snaží ve stále měnícím se prostředí obstát. Výpověď pro nadbytečnost je tedy normálním jevem. Dozví se, jak se chovat v nejbližších dnech, do kdy se zaregistrovat na úřadu práce a další souvislosti spojené s registrací na úřadu práce.

2. Jak se zorientovat na pracovním trhu²⁵⁰

Tato disciplína ukazuje, jaké mají účastníci možnosti ve volbě směru kariéry podle jejich věku, jaký zvolit dosah jejich budoucího zaměstnání. Dále ukazuje na zdroje kontaktů potenciálních zaměstnavatelů. Jaká jsou kritéria výběru potenciálního zaměstnavatele a jak oslovit potenciálního zaměstnavatele.

3. Rozvoj kompetencí pro uplatnění se na trhu práce²⁵¹

Účastníci se seznámí s klíčovými kompetencemi pro uplatnění se na trhu práce a s tím, jak je rozvíjet. Těmito kompetencemi jsou: zvládání námitek a schopnost argumentace, orientace na potřeby a očekávání (zákaznická orientace), flexibilita a proaktivita. Účastníci se seznámí také s dalšími kompetencemi pro

²⁵⁰ Srov.: Hroník, F., Barnetová, I.: Jak najít zaměstnání. 1. vyd. Brno 2009. s. 7 – 28.

²⁵¹ Srov.: Tamtéž. s. 31 – 34, 89 – 101.

uplatnění se na trhu práce a naučí se je rozvíjet. Těmito kompetencemi jsou prezentační dovednosti, asertivita, zvládání stresu a řešení problémů.

4. Jak uspět při výběrovém řízení²⁵²

Tato disciplína poskytuje souhrnné informace, aby ukázala účastníkům, které kroky jsou nutné pro úspěch při výběrovém řízení. Disciplína se zaměřuje na správnou tvorbu motivačního dopisu, životopisu a dotazníku. Pozornost je věnována správnému zvládnutí přijímacího pohovoru a vyrovnání se s případným neúspěchem.

4.3.7. Vliv propouštění na ostatní pracovníky

Propouštění může mít na zbylé pracovníky negativní ale i pozitivní dopady. Po ukončení celého procesu bude firma informovat zbylé pracovníky, že je proces propouštění u konce a firma je na cestě k uzdravení a prosperitě. Eliminují se tak obavy pracovníků, že se jich propouštění také časem dotkne. Sníží se tím šíření fámy a odchody dobrých pracovníků z nejistoty. Protože byla kritéria výběru nadbytečných pracovníků založena na výkonu, na pracovní kázi a dalších, může dojít k formování žádoucí, výkonnější, motivovanější pracovní síly a ke zlepšení pracovní kázně.

Pro udržení dobrých pracovníků, kteří se mohou po vlně propouštění rozhodnout odejít, je důležité zvýšení jejich pracovní motivace. Zde se nabízí možnost trvalého zvyšování kvalifikace, aby pracovníci dosáhli stabilního postavení na pracovním trhu, např. kurzy angličtiny. Tato možnost již ve firmě existuje. Další možnostmi jsou benefity, např. ve formě různých poukázek.

4.3.8 Zhodnocení procesu outplacementu jako postupu zvládnutí nadbytečnosti

K vyhodnocování procesu bude docházet na konci každého dne propouštění pomocí rozhovorů personalistů s vedoucími a mistry a dále neformálními rozhovory.

Měřítkem úspěšnosti celého procesu bude zvládnutí odchodů pracovníků v předem stanoveném čase bez vážných krizových situací. Dále bude proces outplacementu hodnocen jako součást procesu formování pracovních sil. Z tohoto

²⁵² Srov.: Hroník, F., Barnetová, I.: Jak najít zaměstnání. 1. vyd. Brno 2009. s. 39 – 65, 83 – 89, 103 – 105.

hlediska proces ovlivňuje nejvíce ty pracovníky, kteří v organizaci zůstávají. Proces tedy bude hodnocen také podle míry produktivity. Při aplikaci metody, založené na výkonu pracovníků, byli propuštěni méně výkonní pracovníci a v organizaci zůstávají nejvýkonnější. Růst produktivity tedy může být značný. Posledním hlediskem bude míra uplatňované společenské odpovědnosti firem, kdy se bude zjišťovat spokojenost propuštěných pracovníků s celým procesem.

Závěr

Outplacement, jako proces propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti, je náročný nejen pro zaměstnavatele a odcházející pracovníky, ale také pro ty, kteří v organizaci zůstávají. Jak nastalou situaci řešit? To může být také otázka pro andragogiku. Celý proces je možné zasadit do širšího pojetí andragogiky, jako vědy o vyrovnávání se člověka se sociálními institucemi. Pomoc propouštěným pracovníkům potom můžeme chápat jako orientaci člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy či při problémovém průběhu jeho životní dráhy.

Cílem práce bylo popsat outplacement jako proces zvládnání nadbytečnosti pracovníků a vytvořit projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. Lanškroun.

V práci jsem postupovala od obecných východisek směrem ke konkrétním tak, aby byla celá práce provázaná. Celý proces je tak zachycen v širších souvislostech. V první kapitole jsem se zaměřila na změny v organizaci a faktory změn. Kapitulu jsem ukončila konceptem společenské odpovědnosti firem, který klade důraz na etické chování a vztahuje se tedy k outplacementu v širším i užším vymezení.

Ve druhé kapitole popisují proces formování pracovní síly. Organizace má významný vliv na podobu pracovní síly. Ovlivňuje kvalitu a kvantitu pracovníků, kteří do organizace vstupují. Řídí jejich pracovní výkon a následně hodnotí. Na základě hodnocení provádí rozmístování, popř. ukončování pracovního poměru. Propouštění pracovníků potom ovlivňuje formování pracovní síly.

Uvolňování z důvodu nadbytečnosti a následný proces outplacementu jako postupu zvládnání nadbytečnosti jsem zařadila do třetí kapitoly. Tato kapitola pro mě byla při jejím koncipování poměrně náročná. Různí autoři totiž přistupují k tomuto tématu odlišně. Východiska a členění bylo nutné sjednotit do jednoho celku. Celý proces outplacementu, jako postupu zvládnání nadbytečnosti, je zajímavý tím, že zahrnuje aspekty právní, psychologické, sociologické, etické, vzdělávací, ekonomické, administrativní, organizační apod.

Projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o. vycházel z teoretického vymezení outplacementu, jako postupu zvládnání nadbytečnosti a z popisu firmy. Je nutné dodat, že nastiňuje pouze obecný postup. Na počátku je

nutné stanovit rozsah propouštění. Další fází je informování odborů a úřadu práce. O situaci by měli být poté informováni všichni pracovníci. Výběr nadbytečných pracovníků se bude provádět podle předem definovaných kritérií. Přitom je nutné zohlednit zákaz výpovědi podle zákoníku práce. Další fází je informování jednotlivých pracovníků, jichž se propouštění týká. Zde stanovuji především zásady při rozhovoru s propouštěným pracovníkem. Obsahem outplacementu, jako pomoci propouštěným pracovníkům, je vzdělávací forma. V této části jsem vymezila především obsah programu. Po propouštění je důležité vhodně působit na zbylé pracovníky. Na závěr uvádím způsob hodnocení celého procesu.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Katzerová Pavla, Bc.

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Projekt fází outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Markéta Šupperová

Počet znaků: 117 355

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 40

Klíčová slova:

změny v organizaci, společenská odpovědnost firem, formování pracovní síly, uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti, outplacement.

Anotace:

Cílem diplomové práce je popsat outplacement jako postup zvládnání nadbytečnosti pracovníků a vytvořit projekt outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, r. o. o. Lanškroun. Nejprve se zaměřuji na vnější faktory změn v organizaci a koncept společenské odpovědnosti firem. Dále popisuji činnosti během procesu formování pracovníků organizace od personálního plánování, získávání a výběru pracovníků až po uvolňování pracovníků. Podrobněji se zaměřuji na uvolňování pracovníků z důvodu nadbytečnosti a outplacement jako postup zvládnání nadbytečnosti. Tento postup mi poskytuje teoretický základ pro tvorbu projektu outplacementu ve firmě AVX Czech Republic, s. r. o.

Seznam použité literatury

Monografie

1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. Barták, J.: Personální management v procesu změn. 1. vyd. Praha 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.
3. Bedrnová, E., Nový, I., a kol.: Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a doplněné vyd. Praha 2007. ISBN 80-7261-064-3.
4. Bělohávek, F.: Jak vézt rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. vyd. Praha 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
5. Bělohávek, F.: Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení obchodní partneři či zákazníci. 1. vyd. Olomouc 1996. ISBN 80-85839-09-1.
6. Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti. 1. vyd. Brno 2006. ISBN 8085839458.
7. Duda, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
8. Dytrt, Z.: Dobré jméno firmy. 1. vyd. Praha 2006. ISBN 80-86851-45-1.
9. Foot, M., Hook, C.: Personalistika. 1. vyd. Praha 2002. ISBN 80-7226-515.
10. Horalíková, M.: Personální řízení. 5. vyd. Praha 2006. ISBN 80-213-1585-7.
11. Hroník, F., Barnetová, I.: Jak najít zaměstnání. 1. vyd. Brno 2009. ISBN 978-80-904-333-7.
12. Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007. ISBN 9788024714578.
13. Chládková, A., Bukovjan, P.: Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy. 2. vyd. Praha 2009.
14. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2001. ISBN 80-7179-389-2.
15. Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha 2000. ISBN 80-86131-25-4.
16. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a doplněné vyd. Praha 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

17. Milkovych, G. T., Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha 2003. ISBN 0256059632.
18. Sakslová, V., Šimková, E.: Základy řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Hradec Králové 2006. ISBN 80-7041-212-7.
19. Stýblo, J., Urban, J., Vysokojová, M.: Personalistika 2006. Praha 2005. ISBN 807357148X.
20. Stýblo, J., Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti. 1. vyd. Praha 2005. ISBN 80-7357-094-7.
21. Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Voskovec, J.: Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha 2003. ISBN 8024604485.
22. Urban, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha 2003. ISBN 80-86395-46-4.
23. Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. vyd. Praha 2001. ISBN 80-7261-041-4.
24. Zákoník práce: podle stavu k 1. 1. 2010.

Časopis Moderní řízení

25. Brožek, T.: Ekonomická krize a trh práce. Moderní řízení, 44, 2009, č. 5. ISSN 0026-8720.
26. Košturiak, J.: Poučení z krizového vývoje. Moderní řízení, 44, 2009, č. 11. ISSN 0026-8720.
27. Mizerová, E.: Outplacement, Moderní řízení, 44, 2009, č. 3. ISSN 0026-8720.
28. Šmídová, H.: Co je pozitivní na hospodářské krizi? Moderní řízení, 44, 2009, č. 5. ISSN 0026-8720.
29. Tejnorová, J.: Outsourcing, zaklínadlo v době krize. Moderní řízení, 44, 2009, č. 12.
30. Urban, J.: O zeštíhlování. Moderní řízení, 43, 2008, č. 9. ISSN 0026-8720.
31. Jak zastavit exodus po propouštění. Moderní řízení, 44, 2009, č. 9. ISSN 0026-8720.

Časopis Personál

- 32. Personalistika v době finanční krize: Předpokládaný vývoj české ekonomiky.
- 33. Personál: časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 15, 2009, č. 1. ISSN 1213-8878.
- 34. Sehnalová, A.: Outplacement. Personál, 11, 2005, č. 2, s. 10.

Časopis Andragogika

- 35. Tým ASPRA, a.s.: Co je to, když se řekne outplacement, Andragogika, 11, 2007, č. 1, ISSN 1211-6378.

Hospodářské noviny

- 36. Kejhová, H., Duhárová, B.: „Vyhazov“ nemusí vždycky tolik bolet. Hospodářské noviny, 53, 2009, č. 62, ISSN 0862-9587.

Počítačové zdroje

- 37. Outplacement v České republice [elektronický zdroj]. -- [S.l. : s.n., 2008]. -- 1 CD-ROM.

Interní materiály

- 38. Fakta o AVX Czech Republic, s. r. o.
- 39. Závěry k dlouhodobému sledování průběhu fluktuace.
- 40. Projekt hromadného propouštění zaměstnanců.

Seznam příloh

1. Struktura zaměstnanců
2. Grafy nástupy a výstupy pracovníků v letech 1995 - 2009
3. Stav zaměstnanců v letech 2008 – 2009
4. Výpověď z pracovního poměru pro nadbytečnost
5. Systém managementu jakosti – všeobecné požadavky

Příloha č. 1 Struktura zaměstnanců

Jen pro vnitřní potřebu

Struktura zaměstnanců ke dni: 10. 11. 2009

1) Podle délky zaměstnání:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Délka zaměstnání						
do 1 měsíce	38	5,2	47	5,0	85	5,1
2 - 3 měsíce	61	8,3	101	10,7	162	9,6
4 - 6 měsíců	20	2,7	39	4,1	59	3,5
7 - 12 měsíců	0	0,0	1	0,1	1	0,1
1 - 3 roky	100	13,6	159	16,8	259	15,4
3 - 5 let	32	4,4	71	7,5	103	6,1
5 - 10 let	159	21,6	238	25,2	397	23,6
10 a více let	325	44,2	289	30,6	614	36,5
Celkem	735	100	945	100	1680	100

2) Podle vzdělání:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Vzdělání						
základní	97	13,2	254	26,9	351	20,9
vyučení elektro	49	6,7	39	4,1	88	5,2
vyučení strojní	134	18,2	12	1,3	146	8,7
vyučení ostatní	199	27,1	389	41,2	588	35,0
vyučení a maturita	32	4,4	25	2,6	57	3,4
středoškolské	164	22,3	206	21,8	370	22,0
vysokoškolské	55	7,5	20	2,1	75	4,5
vysokoškolské doktorské	5	0,7	0	0,0	5	0,3
	735	100	945	100	1680	100

3) Podle věku:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Věková kategorie						
do 20 let	37	5,0	31	3,3	68	4,0
21 - 30 let	181	24,6	202	21,4	383	22,8
31 - 40 let	259	35,2	251	26,6	510	30,4
41 - 50 let	153	20,8	220	23,3	373	22,2
51 a více let	105	14,3	241	25,5	346	20,6
	735	100	945	100	1680	100

4) Podle okresu:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Okres						
okres Šumperk	102	13,9	209	22,1	311	18,5
okres Svitavy	174	23,7	205	21,7	379	22,6
okres Ústí n. O. (mimo Lanškroun)	186	25,3	207	21,9	393	23,4
Lanškroun	177	24,1	150	15,9	327	19,5
Ubytovna dotace (bez cizinců)	6	0,8	3	0,3	9	0,5
Ubytovna dotace cizinci	1	0,1	2	0,2	3	0,2
cizinci	72	9,8	153	16,2	225	13,4
ostatní	17	2,3	16	1,7	33	2,0
	735	100,0	945	100,0	1680	100,0

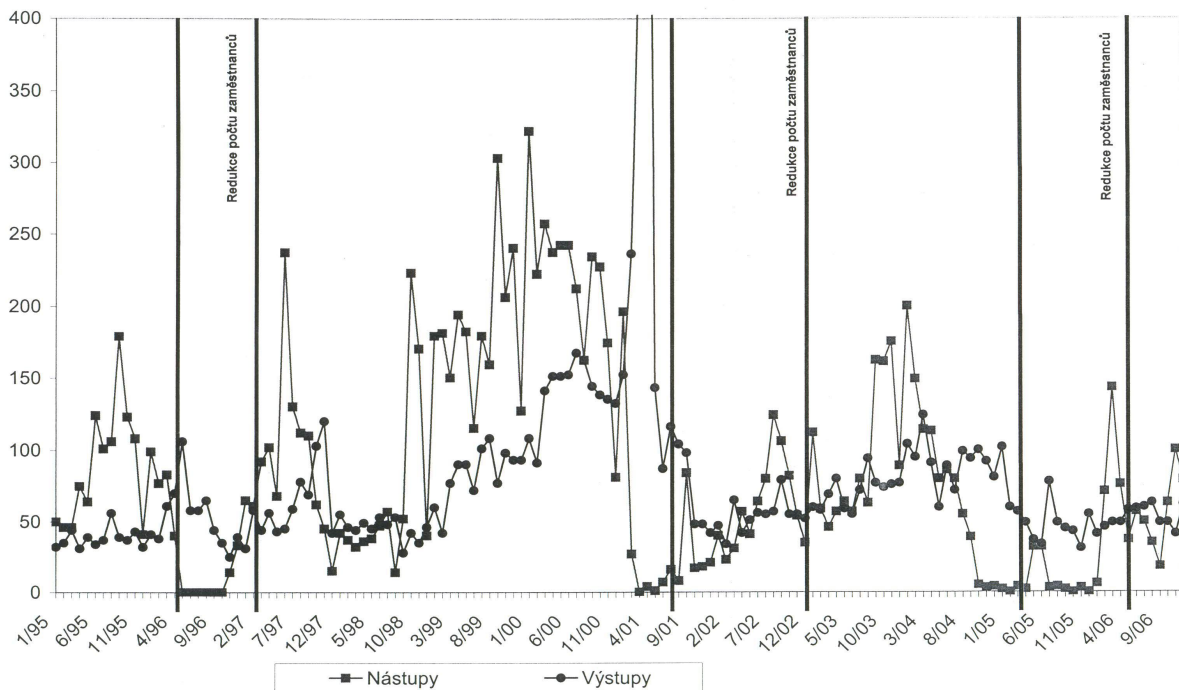
5) Podle prac. režimu:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Provoz						
1 - směnný provoz	180	24,5	126	13,3	306	18,2
sm. mistři	7	1,0	9	1,0	16	1,0
nepřetržitý provoz	548	74,6	810	85,7	1358	80,8
	735	100,0	945	100,0	1680	100,0

6) Podle dopravy:	Muži		Ženy		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Doprava						
firma ČSAD+CONNEX	439	59,7	678	71,7	1117	66,5
ostatní (LKN, individuální dopr)	296	40,3	267	28,3	563	33,5
	735	100,0	945	100,0	1680	100,0

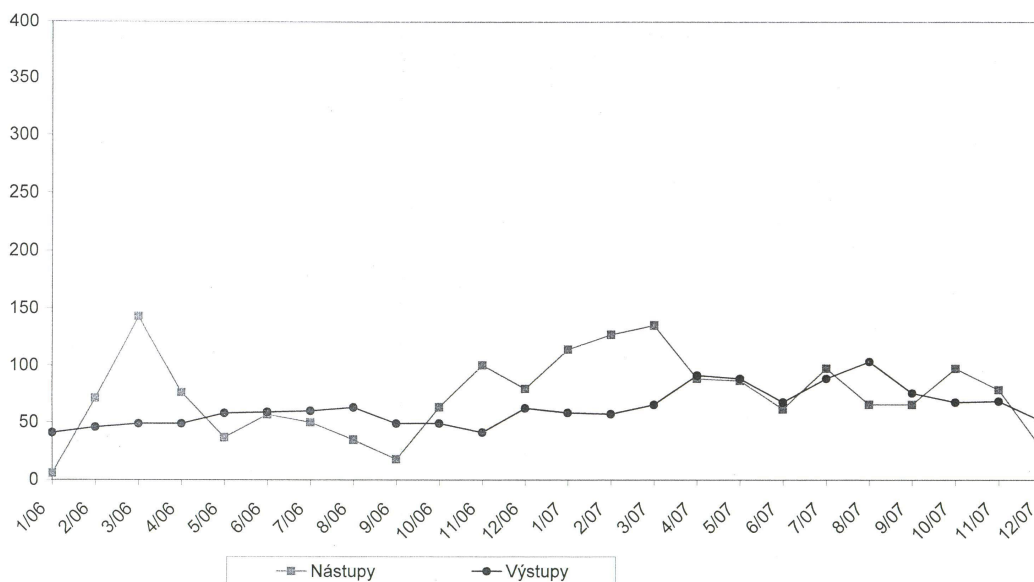
Vypracovala: Marcela Marková; dne 10. 11. 2009

Příloha č. 2 Grafy nástupy a výstupy zaměstnanců v letech 1995 - 2009

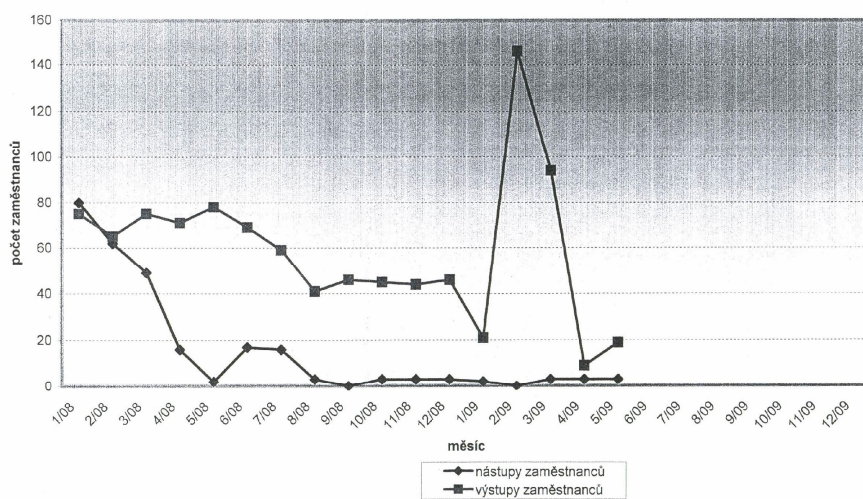
NÁSTUPY A VÝSTUPY 1995 - 2006



NÁSTUPY A VÝSTUPY 2006 - 2007



Nástupy a výstupy zaměstnanců 2008 - 2009



Příloha č. 3 Stav zaměstnanců v letech 2008 - 2009

Stav zaměstnanců 2008 Jen pro vnitřní potřebu (bez čerpání dovolené po mateřské dovolené)

Měsíc	týden	Direct Reported	Total Reported	Skutečný stav	Nástupy									Výstupy						Nárůst Pokles			
					AVX			AGENTURY						AVX			AGENTURY						
					LKN	PL	VN	DONO	KAPPA	RAKO	DANC	Σ Agen.	LKN	PL	VN	DONO	KAPPA	RAKO	DANC		Σ Agen.		
zbytek z roku 2007				2378		366			130	58	0	10	198										
leden	5	2203	2483	2439	28	52		98	45	0	0	143	49	26		52	28	0	7	87	61		
únor	9	2184	2464	2434	46	16		32	24	0	0	56	41	24		31	24	0	3	58	-5		
březen	13	2124	2406	2362	26	23	14	7	0	0	0	7	41	34		49	18	0	0	67	-72		
duben	18	2038	2320	2267	15	1	0	0	0	0	0	0	47	24	0	26	14	0	0	40	-95		
květen	22	1938	2220	2133	2	0	0	0	0	0	0	0	51	25	0	17	43	0	0	60	-134		
červen	26	1819	2102	1989	17	0	0	0	0	0	0	0	54	15	0	92	0	0	0	92	-144		
červenec	31	1735	1994	1946	16	0	0	0	0	0	0	0	40	19	0	0	0	0	0	0	-43		
srpen	35	1689	1941	1908	3	0	0	0	0	0	0	0	31	10	0	0	0	0	0	0	-38		
září	39	1640	1891	1848	0	0	0	0	0	0	0	0	38	8	14	0	0	0	0	0	-60		
říjen	44	1592	1843	1806	3	0	0	0	0	0	0	0	33	12	0	0	0	0	0	0	-42		
listopad	48	1556	1805	1765	3	0	0	0	0	0	0	0	31	13	0	0	0	0	0	0	-41		
prosinec	52	1524	1767	1722	3	0	0	0	0	0	0	0	40	6	0	0	0	0	0	0	-43		
Σ					162	92	14	137	69	0	0		496	216	14	267	127	0	10		-656		
					268			206						726			404						
					474									1130									

Stav zaměstnanců 2009 Jen pro vnitřní potřebu (bez čerpání dovolené po mateřské dovolené)

Měsíc	týden	Direct Reported	Total Reported	Skutečný stav	Nástupy		Výstupy		Nárůst Pokles
					AVX		AVX		
					LKN	PL	LKN	PL	
zbytek z roku 2008				1722		242			
leden	4	1481	1723	1703	2	0	12	9	-19
únor	9	1470	1712	1557	0	0	86	60	-146
březen	14	1268	1495	1466	3	0	54	40	-91
duben	18	1240	1469	1459	3	0	5	5	-7
květen	22	1237	1465	1443	3	0	14	5	-16
červen	26	1217	1445	1424	1	0	16	4	-19
červenec	31	1216	1443	1428	14	0	8	2	4
srpen	35	1296	1524	1511	81	24	21	1	83
září	40	1352	1578	1567	72	5	18	3	56
říjen	44								0
listopad	48								0
prosinec	52								0
					179	29	234	129	-155
					208		363		

Datum: 12. 10. 2009

Zpracoval: Marcela Marková

Odsouhlasil: Květa Kučerová

Příloha č. 4 Výpověď z pracovního poměru pro nadbytečnost

Zaměstnanec

Jméno a příjmení zaměstnance

narozen(a):

adresa bydliště:

V Lanškrouně dne

Výpověď z pracovního poměru pro nadbytečnost

[dle ustanovení § 52 písm. c) zákoníku práce]

Dne jsme s Vámi uzavřeli pracovní smlouvu, na základě které Vám vznikl dne pracovní poměr a dle které vykonáváte práce

Rozhodnutím (příslušný orgán zaměstnavatele) ze dne byla s účinností ke dni přijata organizační změna spočívající v (konkretizace organizační změny). V důsledku této organizační změny jste se stal pro zaměstnavatele nadbytečným. Vzhledem k této skutečnosti s Vámi rozvazujeme pracovní poměr výpovědí dle ustanovení § 52 písm. c) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Pracovní poměr končí uplynutím dvouměsíční výpovědní doby, která začne běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž Vám byla výpověď doručena.

V souladu s ustanovením § 67 odst. 1 zákoníku práce Vám v této souvislosti náleží odstupné ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku, které Vám bude vyplaceno po skončení pracovního poměru v nejbližším výplatním termínu určeném pro výplatu mzdy.

.....
(jméno a podpis oprávněného zástupce,
popř. razítko zaměstnavatele)

Zaměstnavatel

název (jméno) zaměstnavatele

IČ:

se sídlem:

Jednající:

Zaměstnanec převzal dne:

Podpis zaměstnance:

SYSTEM MANAGEMENTU

**Název: SYSTEM MANAGEMENTU JAKOSTI
- VŠEOBECNÉ POŽADAVKY**

8. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

