

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Lenka Slavíková

Outplacement a jeho psychologické aspekty

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného studia vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

30. července 2013

Lenka Slavíková

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje outplacementu a jeho psychologickým aspektům. Pozornost je věnována propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti a metodám jejich výběru, dále významu a cílům outplacementu, jeho historii a outplacementu v České republice včetně jeho forem. Práce se detailně zabývá procesem outplacementu a jeho psychologickými aspekty. Zaměřuje se na prožívání ztráty zaměstnání a nezaměstnanosti, na vliv propouštění a outplacementu na psychiku člověka. Součástí práce je empirické kvalitativní šetření zaměřené na realizaci outplacementu a jeho psychologické aspekty ve společnosti Faurecia.

Klíčová slova

Outplacement, propouštění z důvodu nadbytečnosti, nezaměstnanost, psychologické aspekty outplacementu, hledání práce

Abstract

The bachelor thesis is dedicated to the outplacement and its psychological aspects. Attention is paid to workers who are made redundant and to the methods of their choice, the importance and the objectives of outplacement, its history and outplacement in the Czech Republic, including all its forms. Work deals in detail with process of outplacement and its psychological aspects. It focuses on the experience of the loss of employment and unemployment, on the impact of dismissing and outplacement on the psyche of man. Part of the work is empirical qualitative investigation aimed at the realization of outplacement and its psychological aspects in the company of Faurecia.

Key words

Outplacement, redundancy, unemployment, psychological aspects of outplacement, looking for a job

Obsah

0 Úvod.....	6
1 Uvolňování pracovníků z organizace	9
1.1 Propouštění pracovníků.....	10
1.1.1 Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti	11
1.1.2 Metody výběru pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti	16
2 Outplacement	20
2.1 Význam a cíle outplacementu	22
2.2 Historie outplacementu.....	24
2.3 Formy outplacementu.....	27
3 Proces outplacementu	31
3.1 Plánování outplacementu	31
3.2 Realizace outplacementu	33
3.2.1 Odborné poradenství	36
3.2.2 Kompetence konzultanta.....	41
3.3 Vyhodnocení outplacementu	42
4 Psychologické aspekty outplacementu	44
4.1 Reakce na ztrátu zaměstnání	45
4.2 Vliv outplacementu na psychiku člověka.....	50
4.3 Faktory ovlivňující prožívání a dobu nezaměstnanosti.....	53
4.4 Důsledky ztráty zaměstnání.....	56
5 Empirické šetření realizace outplacementu ve společnosti Faurecia.....	60
6 Závěr	66
7 Soupis bibliografických citací	69
8 Seznam příloh	Chyba! Záložka není definována.

0 Úvod

Propouštění pracovníků z důvodů nadbytečnosti je velmi citlivou záležitostí pro všechny zúčastněné strany. Organizace se při propouštění musí vypořádat s personálními změnami a propouštění pracovníci jsou vystaveni vysoké psychické zátěži. Problematika psychologických aspektů, které propouštění a nezaměstnanost přinášejí, je v dnešní době velmi aktuální záležitostí. Propouštěným zaměstnancům organizace mohou poskytnout outplacement, který zaměstnancům usnadňuje překonání ztráty zaměstnání a nalezení nového pracovního uplatnění.

Cílem mé bakalářské práce „Outplacement a jeho psychologické aspekty“ je analýza procesu outplacementu a jeho psychologických aspektů. Cíli empirické části práce je identifikace jevů s outplacementem souvisejících, jako jsou individuální přínosy outplacementu pro jeho účastníky, míra naplnění očekávání účastníků outplacementu, faktory přispívající ke zdárnému průběhu outplacementu, a naopak, které faktory outplacement komplikují, a analýza psychologických aspektů, které nejvíce ovlivnily propouštěné zaměstnance ve společnosti Faurecia. Aspekty, kterým věnuji nejvíce pozornosti, jsou vliv outplacementu na motivaci k hledání nové práce a ovlivnění volního úsilí účastníků, druhy emocí v průběhu outplacementu a změny v chování způsobené propuštěním. Kvalitativní šetření je realizováno formou polostrukturovaných rozhovorů s účastníky outplacementu ve společnosti Faurecia Automotive Czech Republic s. r. o.

Téma outplacementu není v odborné literatuře komplexně zpracováno. Autoři zpravidla věnují problematice outplacementu a propouštění menší pozornost než ostatním personálním činnostem, jako jsou získávání a výběr pracovníků, adaptace, rozmísťování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků. Především téma realizace outplacementu je v odborné literatuře nedostatečně rozpracováno. Zpravidla se jedná o zobecněné postupy a popisy realizace outplacementu v jednotlivých organizacích.

V české literatuře se propouštěním a outplacementem zabývají Stýblo v publikaci Outsourcing a outplacement, Wagnerová ve svých publikacích Psychologie práce a organizace: nové poznatky a Psychologie práce a organizace - aktuální otázky, otázkám propouštění a nezaměstnanosti se věnuje Buchtová v publikaci Nezaměstnanost: psychologický, ekonomický a sociální problém. Téma outplacementu a propouštění je poměrně rozpracováno v odborných periodikách, jako jsou Moderní řízení, HR Forum, People Management Forum nebo Ekonom.

Psychologickým aspektům outplacementu se autoři věnují okrajově, zabývají se především důsledky ztráty zaměstnání a dlouhodobou nezaměstnaností. Z českých autorů se psychologickým důsledkům propouštění a nezaměstnanosti věnují Mikšík v knize Psychologické souvislosti, zdroje a důsledky nezaměstnanosti a Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec ve své publikaci Psychologie ve světě práce, Schrageová v publikaci Nezaměstnanost' v psychologických súvislostiach nebo Paulík v publikaci Psychologické aspekty zvládání zátěže mezi muži a ženami.

Ze zahraniční literatury vycházím z Psychologie práce: pro manažery a personalisty od Arnolda, z Personálního managementu od Kaspera a Mayrhofera a z Řízení lidských zdrojů od Milkoviche a Boudreauxa.

Z cizojazyčných zdrojů jsem čerpala z publikace Personnel Management od Colea, z knihy Personnel Management. A New Approach od dvojice autorů Torrington a Hall, z německé publikace Wirtschaftspsychologie: Arbeitslosenforschung, Schattenwirtschaft, Steuerpsychologie od Pelzmana, z odborných článků od Butterfielda a Borgena pro The Career Development Quarterly a ze článku Issues in Civilian Outplacement Strategies: Proceedings of a Workshop od Renaea.

Práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola se věnuje uvolňování pracovníků z organizace, především propouštění z důvodu nadbytečnosti, ve které se zaměřuji na psychologické aspekty, které propouštění doprovázejí. Druhá kapitola přibližuje samotný outplacement, jeho význam, cíle a vývoj outplacementu v České republice i ve světě. Třetí kapitola se zabývá procesem outplacementu, jeho

plánováním, realizací a vyhodnocením. Pozornost věnuji poradenství jako formě odborné pomoci propouštěným pracovníkům. Ve čtvrté kapitole jsou charakterizovány psychologické aspekty outplacementu. Zvláštní pozornost je věnována reakcím na ztrátu zaměstnání a psychologickým důsledkům ztráty zaměstnání ve spojitosti s outplacementem jako prvkem, který snižuje negativní dopady propouštění a důsledky, které ztráta zaměstnání a nezaměstnanost přináší. Poslední, pátá, kapitola má podobu kvalitativního empirického šetření, analyzuje realizaci outplacementu ve společnosti Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o. na základě rozhovorů s účastníky outplacementu.

Velmi ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za poskytnutou podporu, vedení a odbornou pomoc při zpracování této práce.

1 Uvolňování pracovníků z organizace

Rozmíst'ováním pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2007, s. 235) Podle Koubka lze definovat rozmíst'ování pracovníků 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 celooorganizačního výkonu“ (Koubek, 2005, s. 221).

Rozmíst'ování pracovníků v organizaci probíhá v rámci tzv. vnitřní a vnější mobility. Formy rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace jsou zpravidla tři: povyšování, převedení (transfer) na jinou práci či pracoviště a přeřazení pracovníka na nižší funkci. Vnější mobilita pracovníků organizace může mít aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří podle Koubka aktivity spojené se získáváním, výběrem, přijímáním a orientací pracovníků v organizaci. Pasivní stránku vnější mobility tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, které můžeme rozdělit na tzv. trvalé ukončení pracovního poměru a dočasné odchody. Mezi způsoby trvalého ukončení pracovního poměru patří propouštění pracovníků, penzionování, rezignace a úmrtí pracovníka. Dalšími možnými odchody pracovníků z organizace jsou dočasné odchody na mateřskou dovolenou, dříve do prezenční vojenské služby, do veřejných funkcí, do škol nebo na dlouhodobé stáže. Koubek považuje za způsoby trvalého ukončování pracovního poměru jen propouštění a penzionování, protože tyto činnosti jsou organizací ovlivnitelné (Koubek, 2005, s. 223–230).

Propouštění pracovníků v rámci vnější mobility je legislativně upraveno Zákoníkem práce. Pracovní poměr může být rozváán jen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím doby sjednané, u

cizinců uplynutím povolením k pobytu nebo vyhoštěním a smrtí zaměstnance (Zákoník práce 2013, § 48).

Je potřeba vymezit rozdíl mezi pracovníkem a zaměstnancem. Zaměstnanec je pracovník, který má se zaměstnavatelem pracovní smlouvu, upravující tzv. pracovní poměr. Pracovníci jsou osoby v pracovním poměru na základě jiného právního dokumentu, než je pracovní smlouva. Jedná se o pracovníky jmenované, zvolené, osoby pracující na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti. Dále může jít o zaměstnance pracující na základě manažerské nebo leasingové smlouvy. Proto je pojem pracovník širší než termín zaměstnanec (Armstrong, 2007, s. 193).

Uvolňování pracovníků z organizace patří mezi základní personální činnosti. Při plánování uvolňování, respektive propouštění pracovníků je nutná spolupráce managementu organizace, personálního oddělení a liniových manažerů. Všechny kroky musí být v souladu se Zákoníkem práce.

1.1 Propouštění pracovníků

Jedním z trvalých způsobů ukončování pracovního poměru v rámci vnější mobility je propouštění. Propouštění zaměstnanců se realizuje ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnance z organizace. Propouštění se netýká pouze propuštěných zaměstnanců, ale i pracovníků, kteří v organizaci zůstávají. Podobně jako výběr zaměstnanců, tak i jejich propouštění ovlivňuje strukturu pracovních sil v organizaci. Řízení procesu propouštění a snižování počtu pracovníků významně ovlivňují efektivitu i etiku organizace (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 381).

Organizace může propustit pracovníka z mnoha příčin. Lze je rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou důvody k propuštění na straně pracovníka (nesprávné jednání a chování, ztráta odborné nebo zdravotní způsobilosti k výkonu práce, nedostatečný pracovní výkon). Ve druhém případě

jsou důvody na straně organizace (nadbytečnost pracovníků, tzv. organizační důvody). Špatný pracovní výkon jako důvod pro propuštění by měl být dlouhodobou záležitostí, pracovník by měl být na nedostatečný pracovní výkon opakovaně, nejlépe písemně, upozorněn. V organizacích, které mají zavedené systematické hodnocení pracovníků, se propouštění na základě pracovního výkonu provádí snáze (Koubek, 2000, s. 261–262). Propuštění z viny na straně zaměstnance je zpravidla reakcí na individuální, specifické příčiny (např. opakované porušení pracovní smlouvy či jiných pracovních povinností, nezodpovědnost, nepoctivost, lenost, absence). Propuštění z důvodu na straně zaměstnance by mělo předcházet disciplinární řízení (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 385).

1.1.1 Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti

Častým důvodem k propuštění pracovníků na straně organizace je propuštění z důvodu nadbytečnosti, z tzv. organizačních důvodů. Podle Koubka je nadbytečnost pracovníků stav, „...kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie nepotřebuje dosavadní množství pracovníků...“ (Koubek, 2000, s. 262–264) Příčiny nadbytečnosti pracovníků mohou vznikat uvnitř organizace, tak i mimo ni.

Do první skupiny patří např. inovace a zavedení nové technologie a techniky, chybné personální plánování, reorganizace pracovních míst, pracovišť nebo činností, přesunutí činností organizace nebo jejich částí, výrobky či služby nemohou konkurovat jiným výrobkům nebo službám, posledním faktorem je neschopnost vedení organizace zabezpečit dostatek práce pro stávající pracovníky. Mezi příčiny vznikající mimo organizaci můžeme zařadit: ekonomickou recesi, pokles významu odvětví či oboru v důsledku politických nebo strukturálních změn, dále to může být nahrazení výrobku nebo služeb jinými výrobky a službami, změna životního stylu a preferencí lidí (Koubek, 2000, s. 262–264; Bedrnová, Nový a kol, 1998, s. 358–

359). Častým důvodem nadbytečnosti pracovníků bývá reorganizace, jejímž cílem je snížit náklady a zefektivnit technologické postupy. Důsledkem toho je, že organizace již nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit. Zpravidla se nejedná o snižování plošné, ale selektivní (Koubek, 2005, s. 231–232).

Omezit rozsah nadbytečnosti i počet propouštěných pracovníků je možné následujícími způsoby:

- Omezení přesčasů. Práce by měla být rozdělena mezi více jednotlivých pracovníků, než aby méně pracovníků odpracovávalo v přepočtu na pracovníka větší počet hodin. Tímto přístupem lze ušetřit náklady vynaložené na příplatky za přesčasovou práci.
- Omezení nebo propuštění pracovníků pracujících na zkrácené úvazky, krátkodobě zaměstnaných pracovníků nebo tzv. leasingových pracovníků.
- Omezení nábora. Jedná se především o omezení získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
- Převedení pracovníků v rámci organizace na jinou práci, nebo do jiné organizační jednotky.
- Rekvalifikace. Souvisí s převedením pracovníků na jinou práci a potřebným osvojením nových znalostí a dovedností.
- Penzionování pracovníků, kteří splňují nároky na přiznání starobního důchodu.
- Penzionování pracovníků, kteří mají nárok na předčasný důchod.
- Podpora dobrovolných odchodů (Cole, 1988, s. 191).

Koubek (2000, s. 263–265) k výše uvedeným možnostem omezení propouštění z důvodu nadbytečnosti uvádí ještě tzv. využívání běžných a přirozených ztrát v organizaci a zavedení kratší pracovní doby. V prvním případě se jedná o nenásilnou formu, která je založena na neobsazování, nebo dočasném

neobsazování pracovních míst, která zůstala volná po dobrovolné rezignaci pracovníků, jejich odchodu do důchodu, úmrtí nebo např. po odchodu na mateřskou dovolenou. Dočasné zavedení kratší pracovní doby může pomoci organizaci překonat kritické období, aniž by musela přistoupit ke snižování počtu pracovníků. Situaci je potřeba pracovníkům dobře vysvětlit, ujistit je, že se jedná o překlenovací období, ve kterém budou pracovat méně dnů v týdnu (zpravidla od pondělí do čtvrtka), nebo méně hodin v jednotlivých dnech. Pracovníci obvykle tomuto řešení dávají přednost před propouštěním. Je také možné dočasně pozastavit práci, samozřejmě za příslušnou finanční kompenzaci (Koubek, 2000, s. 263–254), kterou udává Zákoník práce. Náhrada mzdy musí vždy činit nejméně 60 % průměrného výdělku (Zákoník práce, § 208–209). K výše uvedenému výčtu lze ještě přidat zavedení systému dělení se o práci. Dva lidé vykonávají stejnou práci na pracovním místě tak, že se střídají po jednotlivých dnech nebo během dne (Armstrong, 2007, s. 404).

Podle Colea (1988, s. 191) nejsou všechny tyto možnosti dobře použitelné v praxi. Není např. možné propustit smluvní zaměstnance v rozhodující fázi projektu, na kterém pracují, nebo převést pracovníka na jinou práci v rámci organizace v případě, že jeho schopnosti a dovednosti nejsou potřeba jinde v organizaci. Proto se organizace zaměřují na dobrovolné odchody a penzionování jako na nejsnáze proveditelné způsoby propouštění.

V některých případech lze potenciálnímu hromadnému propouštění v budoucnosti i předejít např. časovým omezením nově uzavíraných smluv, využíváním zapůjčeného personálu a využíváním práce na dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Tyto způsoby se využívají především v situaci, kdy je potřeba krátkodobě rozšířit pracovní kapacitu, aniž by se organizace dlouhodobě vážala pracovními smlouvami (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 352).

Problematika propouštění z důvodů nadbytečnosti je velmi nepříjemnou otázkou nejen pro samotné zaměstnance, ale i pro vedení organizace. Propouštění z důvodů nadbytečnosti bývá většinou spojeno s určitým stupněm nejistoty.

Management organizace by měl v této situaci své zaměstnance pravidelně informovat o dění v organizaci a konzultovat s nimi kroky, které budou následovat. Dobrá informovanost pracovníků snižuje množství klamavých a mylných informací, které kolují mezi pracovníky a zpravidla zvyšují jejich nejistotu.

Ukončení pracovního poměru je právní akt, kterým končí smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento akt má řadu podob, které legislativně upravuje Zákoník práce. Pracovní poměr lze rozvázat dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. Pracovní poměr může skončit uplynutím doby sjednané nebo smrtí zaměstnance (Zákoník práce, 2013, § 48).

Výpověď je jednostranný právní úkon. Výpovědí může rozvázat pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec. Výpověď musí být doručena druhé straně, jinak je neplatná. Výpověď může být odvolána pouze se souhlasem druhé smluvní strany; odvolání výpovědi i souhlas s jejím odvoláním musí být písemné. Byla-li dána výpověď, skončí pracovní poměr po uplynutí tzv. výpovědní doby. Výpovědní doba je stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance, činí nejméně dva měsíce. Výpovědní doba smí být prodloužena jen smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem; tato smlouva musí být písemná. Při výpovědi dané zaměstnavatelem z důvodů organizačních změn je výpovědní doba tříměsíční. Výpověď začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. Zaměstnanec může podat výpověď bez udání důvodu, zaměstnavatel je omezen platnými právními předpisy podle Zákoníku práce. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď z následujících důvodů: ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, přemístí-je-li se zaměstnavatel nebo jeho část, stane-li se zaměstnavatel nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách. Dále zaměstnanec může být propuštěn v případě, že nemůže vykonávat svou práci pro pracovní úraz nebo pro onemocnění z povolání.

Pozbyl-li zaměstnanec, podle lékařského posudku, způsobilost dlouhodobě vykonávat svou práci, nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li je bez zavinění zaměstnavatele či při neuspokojivých pracovních výsledcích je možné dát z těchto důvodů zaměstnanci výpověď jen, jestliže byl v posledních dvanácti měsících písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil (Zákoník práce, 2013, § 50–52).

Dalším způsobem ukončení je okamžité zrušení pracovního poměru (tzv. na hodinu, bez výpovědi), přičemž v tomto případě může výjimečně zrušit pracovní poměr zaměstnanec i zaměstnavatel. Zaměstnavatel může v tomto případě dát zaměstnanci výpověď pouze, byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestní čin na dobu delší než 1 rok nebo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíc či porušil-li zaměstnanec pracovní kázeň zvláště hrubým způsobem (Zákoník práce, § 55). Problémem je, že porušení hrubé pracovní kázně není blíže specifikováno a jakýkoliv důvod může být předmětem dlouhých sporů. V zahraničí mají zaměstnavatelé širší možnosti k propuštění na hodinu, nebo právní předpisy jasně vyjmenovávají případy, kdy k tomu může dojít, např. sexuální obtěžování, napadení spolupracovníka, neomluvené pozdní příchody (Koubek, 2000, s. 259). V případě, že pracovník je propuštěn z důvodu porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem, je vhodné v některých případech konzultovat nastalou situaci s právníkem. Propuštění pracovníky mívají tendenci ke mstě na organizaci, která je propustila. Rovněž bývají zpravidla v soudních sporech úspěšnější a organizace jim musí zaplatit finanční kompenzaci.

Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit jen, pokud z vážných zdravotních důvodů nemůže vykonávat práci na svém pracovním místě bez vážného ohrožení zdraví a zaměstnavatel ho nepřevedl do 15 dnů od předložení posudku na jinou práci a v případě, že zaměstnanci nebyla do 15 dní po uplynutí období splatnosti vyplacena mzda, plat nebo její náhrada. V obou případech musí mít

okamžité zrušení pracovního poměru písemnou podobu a musí obsahovat jasné zdůvodnění a musí být podáno ve stanovené lhůtě druhé straně (Zákoník práce, § 55–57).

Dalšími způsoby skončení pracovního poměru je skončení pracovního poměru na dobu určitou, zrušení pracovního poměru ve zkušební době nebo odvolání z pracovního místa vedoucího zaměstnance nebo vzdání se tohoto místa (Zákoník práce, § 65, § 66, § 73).

Organizace, která se chystá propouštět z důvodu nadbytečnosti, by měla informovat představitele pracovníků (např. odbory, radu zaměstnanců) o hromadném propouštění z důvodu nadbytečnosti alespoň 30 dnů předem. Celou záležitost by s nimi měla s předstihem konzultovat. Organizace zástupcům pracovníků musí poskytnout základní informace, týkající se plánovaného propouštění, podle Zákoníku práce. Organizace musí informovat o důvodech propouštění z nadbytečnosti, počtu a profesním složení pracovníků, časovém horizontu, během kterého dojde k propouštění, hlediscích navržených pro výběr pracovníků, kteří mají být propuštěni, a výši odstupného, popřípadě dalších právech propuštěných zaměstnanců (Zákoník práce, § 62).

1.1.2 Metody výběru pracovníků propouštěných z důvodu nadbytečnosti

Organizace, která se chystá propouštět pracovníky z důvodu nadbytečnosti, musí stanovit kritéria k výběru těch, kteří mají být propuštěni. Hlediska je potřeba zvážit a je vhodné je konzultovat se zástupci pracovníků. Tato kritéria musí být v souladu se zákony a měla by být spravedlivá, dále by měla brát v úvahu pracovníky, kteří v organizaci zůstávají, a výběr by neměl ovlivňovat další činnost organizace (Koubek, 2000, s. 266). Snižování počtu pracovníků se děje v praxi různě, např. procentuálním podílem, racionalizací práce či odstavením neefektivních výrob (Stýblo, 1998, s. 37).

Každou organizační jednotku je potřeba posuzovat zvlášť. Každá z nich má svá specifika, která musí být zvažována při výběru kritérií pro propouštění vhodných pro danou organizační jednotku. Proces výběru by se měl v jednotlivých organizačních jednotkách lišit v závislosti na konkrétní situaci. Diferencovaný proces výběru je nezbytný proto, aby si organizace v oblasti pracovních míst zachovala potřebné disproporce tak, aby nová struktura pracovních sil byla dále schopná své činnosti. V různých organizačních jednotkách a u různých profesně-kvalifikačních skupin pracovníků se objeví různá míra nadbytečnosti. Proto se budou lišit metody volby kritérií pro výběr pracovníků určených k propuštění (Koubek, 2000, s. 266–267).

Odchody zaměstnanců, ke kterým z důvodu nadbytečnosti dochází, jsou zásadně odlišné od propouštění z důvodu nevýkonnosti nebo porušení pracovní kázně. Zaměstnanci, kteří odcházejí, nejsou nutně špatní. Často jde o schopné, produktivní a loajální pracovníky dodržující všechny firemní předpisy (Urban, 2003, s. 247). Proto by způsobu jejich výběru měla být věnována velká pozornost ze strany organizace.

Při volbě vhodných kritérií výběru pracovníků určených k propouštění lze použít následující metody: dobrovolný odchod, Last In First Out, podle individuálního výkonu pracovníka nebo podle sociálního hlediska.

Jednou z alternativ řešení nadbytečnosti pracovníků je dobrovolný odchod. Princip této metody spočívá v tom, že rozhodnutí o tom, kdo bude propuštěn jako přebytečný, závisí spíše na pracovníkovi samotném než na jeho nadřízených. Dobrovolné odchody bývají motivovány finanční kompenzací, tzv. odstupným. Částka potřebná k přesvědčení lidí, aby odešli, je diskutabilní a je potřeba ji důkladně posoudit. Samozřejmě by měla být vyšší než zákonem nebo kolektivní smlouvou stanovené minimum. Dalším stimulem k dobrovolnému odchodu pracovníků je i naděje, že pokud odejdou dříve, najdou si nové zaměstnání snadněji, než když setrvají v organizaci do poslední chvíle. Dobrovolné odchody bývají zpravidla méně traumatizující pro zaměstnance samotné, organizaci i odbory. Mezi

nevýhody dobrovolných odchodů patří to, že mohou odejít dobří pracovníci, kteří si snadněji najdou náhradní zaměstnání. Nalezení dostatečného počtu dobrovolníků je finančně nákladné, protože je nutné jim nabídnout vyšší finanční kompenzace (Armstrong, 2007, s. 404).

Druhou možností je tzv. metoda Last In First Out (LIFO), tj. přednostní propouštění pracovníků s nejkratší dobou zaměstnání v organizaci. Této metodě se tradičně dává přednost, protože vychází z principu, že pracovníci, kteří jsou zaměstnání v organizaci déle, mají větší morální právo na práci. Protože je metoda založena na délce zaměstnání v organizaci, vylučuje možnost favorizování nebo diskriminaci jednotlivců. A proto bývá tento způsob výběru často podporován odbory. Způsob výběru zaměstnanců na základě metody LIFO je snadnější, pohodlnější a propouštění se vedení snadněji zdůvodňuje. Organizace si díky této metodě udrží dlouhodobé a tudíž i zkušenější a kvalifikovanější pracovníky. Druhou stranou mince je, že v souvislosti s používáním LIFO metody může docházet k demografickému stárnutí personálu, protože častěji dochází ke ztrátám mladých pracovníků. Jsou propouštěni lidé, kteří pracují v organizaci krátce a snižuje se návratnost investic vynaložených na jejich získání. Používáním této metody se i snižuje efektivnost získávání nových pracovníků, protože propouštění podle kritéria LIFO odrazuje potenciální uchazeče o zaměstnání v dané organizaci. Z hlediska formování žádoucí pracovní síly není tato metoda příliš vhodná, její používání svědčí o vedení, které má sklon k řešení problémů nejméně pracným a nekomplikovaným způsobem (Koubek, 2000, s. 267–268).

Třetí a pravděpodobně nejspravedlivější metodou výběru pracovníků z důvodu nadbytečnosti je metoda založená na výkonu pracovníků. Pracovní výkon se posuzuje na základě údajů o pracovních výsledcích (množství a kvalitě odvedené práce) a pracovním chování (např. dodržování pracovní doby, absence, dodržování bezpečnostních předpisů). Tuto metodu lze uplatnit v organizacích, které mají propracované pravidelné systémy hodnocení pracovníků a mají relativně spolehlivé podklady o pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců. Obecně je tato metoda

považována za spravedlivou, přesto může vyvolávat pocity nespravedlnosti a křivdy. Proto by organizace měla dbát na to, aby nedocházelo k jejímu zneužívání vedoucími pracovníky. Propouštění pracovníků s nejhorším výkonem má i motivační účinky na výkon pracovníka, protože mu jasně ukazuje, že špatné pracovní výsledky pro něj mohou mít neblahé následky. Rozhodování o propuštění konkrétního jedince je náročné a složité, klade nároky na vedoucí a zvyšuje jejich odpovědnost (Koubek, 2000, s. 268).

Kritériem výběru může být i hledisko sociální. K propuštění nejsou pracovníci vybíráni podle výkonu, ale jsou určeni podle jejich sociální situace. Každý vedoucí pracovník musí pečlivě zvážit, zda je schopen zvládnout se zbývajícími (i méně schopnými) pracovníky úkoly svého útvaru (Kocianová, 2010, s. 193). Při volbě kritérií výběru pracovníků, kteří mají být propuštěni, je nutná jistá míra opatrnosti. Organizace musí vždy počítat s tím, že pracovník určený k propuštění může organizaci poškozovat, stěžovat si na ni, nebo ji dokonce žalovat a vysoudit za nespravedlivé propuštění odškodné (Koubek, 2000, s. 269).

Uvolňování pracovníků z organizace patří mezi základní personální činnosti. Formou uvolňování pracovníků z organizace je propouštění z důvodu nadbytečnosti, z tzv. organizačních důvodů. Při propouštění z důvodu nadbytečnosti je potřeba zvážit všechny aspekty. Při propouštění z důvodu nadbytečnosti je potřeba relevantními metodami určit zaměstnance, kteří mají být z organizačních důvodů propuštěni. Zaměstnavatel musí postupovat v souladu se Zákoníkem práce.

2 Outplacement

Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti postihuje pracovníky, aniž by oni sami byli příčinou toho, že organizace již nestojí o jejich služby. Propouštění z tohoto důvodu je k pracovníkům nespravedlivé. U některých pracovníků může právě propuštění z důvodu nadbytečnosti odstartovat kariéru v novém zaměstnání nebo v samostatném podnikání, které by nikdy nedosáhli v zaměstnání, ze kterého byli propuštěni. Proto je povinností organizace, obvykle danou platnými zákony, ale i nepsanou a užitečnou pro vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti, pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti v jejich situaci pomoci. V současné době nestačí jen odstupné, ale organizace by měla pomoci svým propuštěným pracovníkům vyrovnat se se ztrátou dosavadního zaměstnání a pomoci jim nalézt nové pracovní uplatnění, popřípadě jim pomoci s rekvalifikací na novou profesi. Řešení propouštění z nadbytečnosti nekončí propuštěním určitého množství pracovníků, ale organizace by měla vytvořit určitý program, jak minimalizovat dopad propouštění na pracovníky a jejich rodiny. Postup, kterým organizace pomáhají propuštěným pracovníkům čelit nastalé situaci, je znám pod anglickým názvem outplacement (Koubek, 2000, s. 270).

Hlavními důvody uplatňování outplacementových procesů je snaha o vytváření pozitivní firemní kultury, která kladně ovlivňuje kvalitu výrobků a služeb a tím spokojenost zákazníků. Dalšími důvody jsou zmírnění negativních dopadů na ty, kteří organizaci opouštějí, ale i na pracovníky, kteří v organizaci zůstávají, sociální aspekty zaměstnanosti a splnění legislativních povinností (Stýblo, 2005, s. 65). Dalšími důvody pro realizaci outplacementu je prevence sociálních sporů v organizaci, argument pro vyjednávání s odbory, odpovědnost firmy vůči propouštěným zaměstnancům, přičemž outplacement jim poskytuje jako uznání a odměnu za odvedenou práci.

Ztráta práce je v našich současných poměrech traumatizujícím existenciálním prožitkem. Je tomu tak i přesto, že žijeme v demokratickém sociálním státě, který umožňuje poměrně slušný život i bez dočasné finanční odměny za práci. Násilné vyřazení práce z osobního života jedince má průkazné negativní následky: ekonomické, sociální, psychologické i zdravotní (Výrost, Slaměník, 2001, s. 81).

Proto by zaměstnavatelé, kteří jsou nuceni propouštět z důvodu nadbytečnosti, měli projevit zájem o své propouštěné pracovníky. Nemělo by jim být lhostejné jejich další pracovní i soukromé uplatnění. Vhodnou příležitostí, jak předejít negativním důsledkům ztráty zaměstnání, je realizace outplacementu.

Jednoznačný český ekvivalent pro outplacement neexistuje a má spíše negativní nádech. Proto se v praxi používá původní anglický termín. „Termín outplacement je mezinárodní a užívá se jako označení pro systematický program podpory a pomoci zaměstnancům, kteří jsou propouštěni z důvodu nadbytečnosti.“ (Baštecká, 2009, s. 199)

Pojem outplacement se v médiích a slovníku personalistů začal objevovat až ve druhé polovině devadesátých let dvacátého století v souvislosti s radikálními proměnami struktury národního hospodářství. Český ekvivalent neexistuje a pojmenování vymístění zaměstnanců, kterých se personální změny týkají, spíše uráží. Neznamená to však, že by personalisté na outplacement rezignovali. Snaží se o opis – péče o odcházející zaměstnance, podpora odcházejících zaměstnanců (Sehnalová, 2008, s. 16).

„Při umístování pracovníků mimo podnik (outplacement) jde vlastně o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Zahrnuje v sobě i pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s duševním otřesem způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Armstrong, 2007, s. 406)

Podle Dvořákové termín outplacement reprezentuje řadu aktivit, které se využívají při ukončování pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti. Jedná se o proces pomáhání zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Poradenská společnost nabídne identifikace profesních příležitostí, pomoc při sestavování materiálu uchazeče o nové zaměstnání, trénink výběrového pohovoru a další (Dvořáková a kol., 2007, s. 87).

Z výše uvedených charakteristik vyplývá, že outplacement je velmi přínosnou personální aktivitou, která napomáhá propouštěným pracovníkům nalézt nové pracovní uplatnění a eliminuje případné negativní dopady při ztrátě zaměstnání. Správně provedený outplacement snižuje také míru psychologických dopadů, které nezaměstnanost přináší. Celý proces propouštění je pro jedince velmi stresující až frustrující. Propouštěný pracovník čelí velké nejistotě své budoucí existence. Proto je vhodné pro propouštěné zaměstnance realizovat outplacement. Zpravidla dojde ke snížení stresu u propouštěných pracovníků, protože vidí možnost, jak snadněji nalézt nové zaměstnání.

2.1 Význam a cíle outplacementu

Outplacement je personální aktivita, která pomáhá propouštěným z důvodu nadbytečnosti s hledáním nového zaměstnání. Je-li outplacement prováděn kvalifikovanými odborníky, jedná se o:

- formu náboru a výběru zaměstnanců
- způsob školení a tréninku
- cestu osobního rozvoje
- způsob zapojování se do pracovního procesu
- plánovité předávání funkcí v řídicí hierarchii
- formu kariérového rozvoje zaměstnanců (Stýblo, 2005, s. 54)

Outplacement není pouze o pomoci propuštěnému zaměstnanci se změnou v kariéře, je to služba mnohem komplexnější. Organizační změny spojené s propouštěním nezasáhnou ve firmě pouze odcházející lidi, ale také ty, kteří zůstávají, a výraznou roli zde hraje skupina manažerů – nositelů změn. V případě rozsáhlých projektů jedná externí agentura se zadavatelem zpravidla již několik měsíců před oznámením organizačních změn, konzultují spolu otázky interní i externí komunikace, logistiku, oznámení o propouštění, legislativní otázky, rozsah a obsah tréninků pro manažery i samotných programů pro odcházející i zůstávající zaměstnance atd. (Lichá, 2009).

„Cílem outplacementu je minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti, jeho úkolem je dodat klientovi odvalu, mobilizovat jeho síly k hledání práce.“ (Kocianová, 2010, s. 196)

Propouštění pracovníků vyžaduje velmi citlivý přístup. Outplacement není jen pomoc propuštěným zaměstnancům, ale i těm, kteří v organizaci zůstávají, protože i ti se lépe se situací vyrovnají, pokud vědí, že odcházejícím je poskytnuta podpora při hledání jejich dalšího uplatnění (Wagnerová, 2010, s. 86). Proto si jsou zaměstnavatelé obvykle vědomi faktu, že snižování pracovníků má důsledky nejen pro propouštěné, ale i pro ty, kteří ve firmě zůstávají. Proto je vhodné zaměřit outplacementové procesy na obě skupiny. Zavedení outplacementu přispívá k udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci. Navíc dochází i k upevnění dobré pověsti firmy na trhu práce (Stýblo, 2005, s. 55).

Vliv, jaký má prožitek související se zkušeností s propouštěním z důvodu nadbytečnosti, na pracovníky, kteří v organizaci zůstávají je označován jako „syndrom přeživších.“ V situaci, kdy se objeví nadbytečnost pracovníků, je třeba se soustředit nejen na to, aby se dosáhlo snížení počtu pracovníků a nákladů práce. Stejně důležité je udržení motivace a morálky pracovníků, kteří v organizaci zůstávají. „Je třeba dosáhnout obtížné rovnováhy: na jedné straně citlivě jednat s odcházejícími, na druhé straně ubezpečit ty, kteří zůstávají, o výhodnosti dobré práce pro organizaci a demonstrovat svou ochotu pečovat o jejich kariéru a rozvoj

prostřednictvím plánů kariéry, plánů následnictví a programů vzdělávání.“ (Koubek, 2000, s. 271)

Podle Challengerera (2005, s. 86) se organizace ve Spojených státech amerických zaměřují na tzv. „high-quality outplacement,“ který se specializuje na komplexní realizaci outplacementových programů, které mají podstatný dopad na individuální hledání práce, ale i na finanční zdraví organizace po snižování stavu pracovníků. High-quality programy mohou zahrnovat péči v psychologické rovině, poradenství pro propuštěné pracovníky a na míru šité koučování dovedností, které jsou nutné při hledání nové práce. High-quality programy zabezpečují také technicko-administrativní podporu pro propouštěné pracovníky. Tyto programy významně snížily dobu nezaměstnanosti a maximalizovaly využití individuálních zkušeností a dovedností v příštím zaměstnání.

Cílem outplacementu je co nejrychlejší nalezení nového pracovního uplatnění a minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a hrozící nezaměstnanosti. Poradce by měl dodávat klientovi odvalu při hledání nového zaměstnání, usměrňovat jeho kroky a především ho vytrvale podporovat. Během aktivního hledání nového zaměstnání je jedinec vystaven vysokému stupni stresu. Jedná se o situaci, kdy je jedinec mnohdy dlouhodobě vystaven objektivně nepřiměřené zátěži. Jako nejvýznamnější stresor zde působí hrozící nezaměstnanost a s tím spojené další obtíže zpravidla finančního charakteru. Na jedince v tomto období působí i další faktory, např. stres z účasti na pohovoru, čekání na vyjádření, opakující se neúspěch při výběrovém řízení, nedostatečná nabídka vhodných pozic a tím se snižující šance na nalezení vhodného zaměstnání.

2.2 Historie outplacementu

„Kolébkou outplacementu je USA, byť Evropa poměrně záhy převzala a přizpůsobila postupy, které byly v Americe využívány. Koncem čtyřicátých let dvacátého století vznikala v USA centra, která pomáhala válečným veteránům.“

(Sehnalová, 2008, s. 16) Právě na konci druhé světové války si ministerstvo obrany USA najalo konzultanty, aby pomohli mladým lidem, jejichž jedinou profesí bylo bojovat, zařadit se do normálního života. Tyto aktivity byly však dlouhou dobu utajovány (Lichá, 2006). „Tito lidé neměli před odchodem do války (dlouhodobé) pracovní návyky a měli problémy vrátit se do normálního života, navíc s těmi prožitky, které si přinesli z války“. Později vznikala i další centra, kam chodili nezaměstnaní, kteří byli původně vnímáni jako neúspěšní a pohybovali se na okraji společnosti. V centrech pro nezaměstnané se vraceli k pracovním návykům a nebo se jim učili. Pak měli povinnosti a návyky jako běžně zaměstnaní lidé (Sehnalová, 2008, s. 16).

Evropa převzala cenné informace shromážděné převážně psychology, kteří pozorovali nejen první typy center, ale především problematické lidi na americkém trhu práce, kteří měli problémy se začlenit do běžného života a najít si práci. Zjistilo se, že v souvislosti se změnami, které přinesl poválečný ekonomický vývoj a změny ve stylu vedení podniků v přístupu k zaměstnanosti a šetření financí, jsou prožitky nezaměstnaných velmi podobné (Sehnalová, 2008, s. 16).

Z tradice vyplývá, že nejčastější použití outplacementu je v Severní Americe. Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let dvacátého století se outplacement dostává do středu pozornosti především průmyslových korporací v souvislosti s krizemi, fúzemi, restrukturalizacemi, akvizicemi apod. Největšího rozkvětu dosáhla tato služba v letech 1992–1995 (Lichá, 2006). Opětovné zvýšení využívání outplacementového poradenství od roku 1995 je zapříčiněno převážně restrukturalizacemi, snižováním stavu zaměstnanců a následným propouštěním na všech organizačních stupních (Butterfield, Borgan, 2005, s. 306).

Poptávka po outplacementu v České republice je od počátku devadesátých let dvacátého století a trvale stoupá, což souvisí s rostoucím počtem restrukturalizací, fúzí a akvizic (Dvořáková a kol., 2004, s. 68). Podle Stýbla (2005, s. 64) je trend v propouštění takový, že stále více firem hledá nové možnosti při uvolňování zaměstnanců. Většinou přitom počítají s uplatněním outplacementu. Důvody

outplacementu v České republice ukazuje Stýblo na zajímavých příkladech. „Restrukturalizace podniku představuje cca 46 % případů, spojení a akvizice 12 %, změna managementu 32 % (!), jiné důvody asi 10 %. Pokud jde o věk propouštěných, nejvíce ohrožená skupina je od 46 až 50 let, a to téměř v 50 % případů.“ (Stýblo, 2005, s. 64)

V České republice lidé spíše stavěli na dlouhodobém věrném vztahu k zaměstnavateli a byli za to i oceňováni. Těžko si nyní zvykají na takové výrazné změny. Koncept outplacementu dělal v České republice zpočátku problém hlavně starší generaci. Dnes se ukazuje, že ani mladí nejsou na případné změny připraveni. Mají pocit, že zaměstnání bude dlouhodobé a v případě ztráty zaměstnání nebude problém si najít novou práci. Západoevropské země i Spojené státy jsou dobrými hospodáři, kteří vědí, do čeho investovat a do čeho ne. Vzhledem k tomu, že v těchto zemích je outplacement dlouhodobě využíván, nejsou to zbytečně vynaložené prostředky. Ve Francii je zákonem ustanovena povinnost firem postarat se o zaměstnance, kteří dostávají výpověď. I v České republice funguje podoba finančního odškodnění daná Zákoníkem práce. Mnoho firem dobrovolně volí navýšení zákonem dané částky. Někdy lze nabýt dojmu, že outplacement je pouze pro management a firma se v organizaci stará pouze o vyšší a střední management, ne však o řadové pracovníky. I v českém prostředí existují outplacementové projekty firem, které se postaraly i o níže postavené. Dobré příklady existují a mají jedno společné – otevřenou komunikaci. Samozřejmě existuje i spousta příkladů, kdy se organizace o své zaměstnance nepostarává. Ti pak končí v péči konzultantů úřadů práce nebo i evropských projektů (Sehnalová, 2008, s. 16–17).

V České republice služby outplacementu převážně poskytují společnosti s významným postavením na trhu. Většinou se jedná o výrobní podniky, energetiku a finanční služby. Nadpoloviční většina společností má počet zaměstnanců do jednoho tisíce. To svědčí o tom, že outplacement není výsadou pouze zahraničních gigantů, ale zájem o něj projevují i menší společnosti (Stýblo, 2005).

2.3 Formy outplacementu

Při plánování outplacementu je důležité, aby si organizace zvolila adekvátní formu outplacementu. Výběr odpovídající formy je závislý na finančních prostředcích firmy, které je schopna a ochotna na proces outplacementu vynaložit, dále je závislý na počtu propouštěných zaměstnanců a personálním zajištění celého procesu. Formy outplacementových programů můžeme dělit podle způsobu zajištění, počtu účastníků a podle časového hlediska. Rozlišujeme tedy outplacement interní a externí, individuální a skupinový, krátkodobý a dlouhodobý, náklady hradí zaměstnavatel nebo zaměstnanec a služba office service.

„Formy outplacementu co do četnosti představují pomoc při hledání nového zaměstnání (využívá ji 36 % společností) například v součinnosti s úřady práce, ale také se zákazníky, dodavateli, personálními agenturami apod.“ (Stýblo, 2005, s. 65)

V případě interního outplacementu realizuje celý proces organizace vlastními zdroji a za proces je zodpovědné personální oddělení. Interní outplacement realizují firmy, které mají dostatek finančních prostředků, aby si mohly dovolit specialistu „pouze“ na outplacement (Lichá, 2009). Výhodou interního outplacementu je, že organizace nemusí předávat žádné vnitřní informace vně firmy. Lidé se navzájem znají a lze předpokládat dobrou reakci účastníků, kterých se změna bude týkat. Pro organizaci je také snazší vybrat důvěryhodného člověka, o kterém vím, že má potenciál lidi přesvědčit. „Negativem u interního outplacementu je, že ve chvíli oznámení změn vznikají dva tábory – oni a my – a s nimi i blok.“ (Sehnalová, 2008, s. 17)

Externí outplacement zpravidla zajišťují personálně-poradenské společnosti, které se na proces outplacementu specializují a mají s těmito projekty dlouholeté zkušenosti. Tyto poradenské společnosti mají k dispozici nejaktuálnější informace z trhu práce a v určitých případech mohou zprostředkovat práci u svých klientů. „Podstatou externě prováděného outplacementu je osobní kontakt zaměstnance

s odborným poradcem, který poskytuje propouštěnému zaměstnanci podporu a provází jej tímto složitým obdobím.“ (Švédová, 2009, s. 1)

Externí outplacement je výhodnější v tom, že prostředí, kde se lidé dozvídají o změnách, je cizí. Navíc jej zajišťují konzultanti, kteří ho dělají pravidelně, tzn. mají široké spektrum zkušeností a informací, umějí pracovat s různými typy lidí a znají regionální problematiku České republiky. Poradenské společnosti mají kontakty s úřady práce i personálními agenturami. Tyto kontakty interní personalista zpravidla mít nemůže, protože to nebylo doposud obsahem jeho práce (Sehnalová, 2008, s. 17). Poradenské agentury doporučují zaměstnavatelům zavést službu tzv. office service, která je určena pro zaměstnance, kteří již byli propuštěni a dosud si nenalezli novou práci. Propuštěným zaměstnancům je poskytnuta kancelář vybavená počítači s přístupem na internet. Propuštění zaměstnanci pravidelně docházejí do office servisu jako do běžného zaměstnání, neztrácejí tak pracovní návyky a sociální kontakty. Čas využívají k hledání nové práce.

Zpravidla se doporučuje kombinace obou forem, propouštěný zaměstnanec bude cítit podporu ze strany organizace, konzultant mu poskytne odborné poradenství v oblasti outplacementu a současně se bude moci zaměstnanec svěřit někomu nezávislému. „K rozhodování firmy, zda zvolit interního nebo externího poradce, hrají zásadní roli peníze. Mnozí ale v závěru dojdou k zjištění, že externí poradce nebo firma nebude o mnoho dražší, jsou-li dobře vybraní a je-li outplacement cílený, účelný a časově dobře naplánovaný.“ (Sehnalová, 2008, s. 17)

Dalším možným dělením forem outplacementu je podle počtu účastníků. Outplacementový program může být buď individuální, nebo skupinový.

Individuální program má velkou výhodu v osobním přístupu. Konzultant se může věnovat klientovi velmi důkladně a radit mu při řešení konkrétních problémů. Díky osobnímu přístupu může specialista s klientem vypracovat osobní profil a věnovat se přímo jeho profesní kariéře. Individuální schůzky jsou osobitější, konzultant má možnost propouštěného zaměstnance poznat lépe nejen po profesní, ale i osobnostní stránce. Osobní setkání se odehrávají mnohdy v dodání optimismu,

v tréninku prodeje sebe sama a vlastních hodnot (Švédová, 2009, s. 2). Individuální outplacement je pro organizaci velmi nákladný, proto se využívá především při propouštění lidí na manažerských a specializovaných pozicích (Vacková, 2011).

Skupinový outplacement nabízí pomoc skupině propouštěných zaměstnanců, zpravidla u nižších pozic. Jeho největší výhodou je jeho finanční výhodnost oproti individuálnímu outplacementu. Podle Švédové (2009, s. 2) se pracuje ve skupinách, zaměstnanci spíše naslouchají radám odborníků a, je-li prostor, dělí se o své první zkušenosti s odpověďmi na inzerát, o první reakce u pohovorů. V těchto momentech je hodně znát, jakým týmem byli i v zaměstnaneckém poměru. V ideálním případě je vhodné kombinovat skupinové semináře s individuálními konzultacemi.

Outplacement můžeme podle délky trvání rozlišovat různé formy outplacementu. Outplacement dělíme na:

- Dlouhodobé působení (1 měsíc a déle)
- Střednědobé působení (7–14 dní)
- Krátkodobé působení (do 1 dne)
- Individuální přístup (Budová, 2010, s. 33)

V praxi rozlišujeme outplacement podle délky jeho trvání na krátkodobý a dlouhodobý. Délka outplacementu záleží na finančních možnostech organizace, na počtu propouštěných zaměstnanců a jejich struktuře. Outplacement může být procesem s přesně vymezenými konzultacemi nebo formou pomoci až v případě, kdy ji propouštěný pracovník bude sám potřebovat

Krátkodobý outplacement může probíhat formou několika seminářů. Krátkodobé outplacementové programy bývají zpravidla pro pracovníky na nižších pozicích (Budová, 2010, s. 33).

Dlouhodobý outplacement se orientuje na rozvoj propouštěného pracovníka. Vzhledem k finanční a časové náročnosti jsou tyto programy určeny především pro

management a specialisty. Poradenské firmy mají ve svém portfoliu širokou škálu individuálních programů. Ty většinou trvají od tří do dvanácti měsíců (Vacková, 2011). „Doba trvání outplacementu na jednoho zaměstnance v českých podnicích je různá – v rozmezí méně než jednoho dne (do 10 % společností) po jeden měsíc a déle (téměř 50 % společností využívajících outplacement.“ (Stýblo, 2005, s. 66)

Outplacement je odborná forma poradenství, která pomáhá propouštěným zaměstnancům najít nové pracovní uplatnění a minimalizovat trauma ze ztráty práce a z případné nezaměstnanosti. Cílem outplacementu je předcházet dopadům nezaměstnanosti, pomoci k širší orientaci na trhu práce, poskytnout příležitost k nácviku výběrového pohovoru a motivovat k hledání nové práce. Outplacement pochází ze Spojených států amerických, kde vznikala centra pro válečné veterány, kterým pomáhala se zařazením do normálního života. V České republice poptávku po outplacementu od devadesátých let dvacátého století stoupá. Důležitým aspektem při plánování outplacementu je výběr formy. Forma outplacementu je závislá na finančních možnostech organizace, počtu a struktuře propouštěných pracovníků. Outplacement může individuální nebo skupinový, dlouhodobý nebo krátkodobý, interní nebo realizovaný externí agenturou.

3 Proces outplacementu

Outplacement je nutné, jako každý jiný proces probíhající v organizaci, dobře naplánovat a zorganizovat. Je velmi důležité mít připravený časový harmonogram, korespondující s finančními možnostmi organizace, je potřeba určit zodpovědné osoby a nastavit proces komunikace, zajistit spolupráci s externími personálně-poradenskými agenturami, stanovit metody, které budou při realizaci outplacementu využívány a určit způsob vyhodnocení úspěšnosti outplacementu. Důležité je také určit počet, pořadí a kvalifikační strukturu účastníků, tzn. zaměstnanců, kteří budou propuštěni z důvodu nadbytečnosti.

3.1 Plánování outplacementu

V případě, že vedení organizace dospěje ke stanovisku, že je potřeba redukovat počet pracovníků, je nutné naplánovat, jak bude organizace v procesu propouštění postupovat.

Pro rozhodnutí managementu o realizaci outplacementu záleží podle Liché (2009) na několika kritériích:

- Povědomí manažerů o tom, že takováto služba existuje a že by mohla přispět k uklidnění a zvládnutí situace ve firmě
- Rozpočet, který společnost na tuto službu má
- Správný výběr dodavatelské společnosti, tzn. realizátora outplacementu

Nejčastěji organizace využívají specializovaných personálně-poradenských agentur. Specializovanou agenturu je potřeba začít vybírat alespoň s dvouměsíčním předstihem před začátkem propouštění. Organizace by měla mít dostatek času na posouzení nabídek oslovených agentur, jednání s agenturami a na projednání

smlouvy. Jejich pomoc je možné využít již v době plánování outplacementu. Specialisté na outplacement mohou pomoci při výběru zaměstnanců, kteří budou propuštěni (celkový počet propouštěných zaměstnanců, struktura pozic, délka zaměstnání ve společnosti, věk,...). Konzultanti mohou naplánovat celý proces outplacementu, jejich největší přínos je zpravidla ve stádiu vlastní realizace outplacementu (Torrington, Hall, 1991, s. 391). Firmy specializující se na outplacement používají k umístění propouštěných zaměstnanců rozmanité zdroje a služby, jako je poradenství při hledání nového zaměstnání, hodnocení kariéry a určení dalšího vývoje, pomoc při psaní životopisu a trénink vlastního přijímacího pohovoru (Westaby, 2004, s. 19).

V situaci, kdy organizace musí snížit počet pracovníků, musí zároveň připravit vhodnou koncepci snižování stavu zaměstnanců. Koncepce snížení stavu pracovníků definuje především: výchozí stav, cíle snižování stavu personálu, cílový stav a strukturu zaměstnanců, technické a personální zajištění, řešení sociálních dopadů a rizik, rámcový harmonogram a odhad nákladů operace (Stýblo, 2005, s. 57).

Při plánování outplacementu je možné podle Stýbla (2005, s. 68–69) sestavit tzv. sociální plán, který by měl zaměstnancům poskytnout pomoc a podporu pro získání nového zaměstnání, a to především formou profesního poradenství a rekvalifikace. Sociální plán by měl být postaven na těchto hlavních zásadách:

- samostatné rozhodování uvolňovaných zaměstnanců (možnost volby pro účast v sociálním plánu, možnost výběru z nabízených programů)
- odpovědnost uvolňovaných zaměstnanců (hlavní odpovědnost při hledání nového pracovního uplatnění byla ponechána na propouštěných zaměstnancích)
- aktivní přístup partnerů sociálního plánu (v případě, že účastník sociálního plánu neplnil stanovené povinnosti sociálního plánu, byl z něho vyloučen)

- vyváženost práv a povinností (propouštěným zaměstnancům náležely přesně definované nároky)
- solidarita
- odborná podpora účastníků
- průhlednost financování aktivit sociálního plánu

Sociální plán může mít různé podoby, v některých případech si propouštěný zaměstnanec může sám vybrat z několika alternativ, např. program odchodného, program profesního poradenství a rekvalifikace nebo program pro zaměstnance předdůchodového věku (Stýblo, 2005, s. 69).

Při plánování snižování počtu zaměstnanců a realizace outplacementu by organizace měla brát v potaz faktory, které jsou pro naplánování outplacementu nezbytné. Těmito faktory jsou: pro které zaměstnance bude outplacement určen, forma outplacementu, obsahová struktura, metody, které budou používány v průběhu realizace outplacementu, finanční možnosti organizace, podle kterých se stanoví časový harmonogram a termín zahájení outplacementu. Dále je nutné stanovit zodpovědné osoby a nastavit proces komunikace.

3.2 Realizace outplacementu

Po naplánování jednotlivých stádií outplacementu a informování těch zaměstnanců, kteří budou propuštěni, následuje vlastní realizace. Průběh outplacementu a jeho jednotlivých etap je závislý na tom, jakou formu a metody si organizace zvolila.

Program outplacementu můžeme rozdělit do několika jednotlivých fází:

Přípravná etapa:

- zpracování seznamu uvolňovaných zaměstnanců
- informování zaměstnanců o nutnosti je uvolnit

- nabídka účasti v sociálním plánu, objasnění cílů sociálního plánu
- obdržení výpovědi pro nadbytečnost, pouze v případě, že program na podporu propouštěných zaměstnanců začíná až po ukončení pracovního poměru a ne dříve

První etapa:

- vstup do programu
- registrace na úřadu práce
- poradce stanoví účastníkovi první úkoly

Druhá etapa:

- začátek poradenství
- poradenství může probíhat až čtyři dny v týdny, jeden vyčleněn jen pro hledání nového zaměstnání a úřad práce
- účastník spolu s poradcem vytvoří plán rekvalifikace

Třetí etapa:

- vlastní rekvalifikace
- účastník programů absolvuje rekvalifikaci s teoretickou i praktickou částí
- délka rekvalifikace vychází z individuálního plánu rekvalifikace
- účastník stále spolupracuje s úřadem práce a intenzivně si vyhledává zaměstnání

Čtvrtá etapa:

- vyhledání nového zaměstnání
- etapa začíná ukončením rekvalifikace
- účastník stále spolupracuje s úřadem práce a aktivně si vyhledává zaměstnání
- etapa končí umístěním účastníka v novém zaměstnání (Stýblo, 2005, s. 69–71).

Outplacementový program je rozdílný v každé organizaci, podle individuálních potřeb společnosti. Měl by mít standardizovaný průběh. Stěžejní body outplacementu by měly být následující:

1. etapa: osobní analýza a řízený pohovor
2. etapa: skupinová setkání – seminář I – jak postupovat při ztrátě zaměstnání
3. etapa: skupinová setkání – seminář II – možnosti uplatnění na trhu práce, praktické cvičení (návčik situací u přijímacího pohovoru, zpětná vazba, osobní doporučení)
4. etapa: osobní akční plány – individuální rozhovory (příprava pohovoru, konzultace životopisu)
5. etapa: konzultace s personalistou, individuální návčik pohovoru, konkrétní nabídka pracovního místa v regionu
6. etapa: konzultace s psychologem
7. etapa: monitoring trhu práce

Závěrečná fáze: zhodnocení cílů firmy (Stýblo, 2005, s. 99)

Podle interních materiálů personálně-poradenské agentury GIT Consult Czech s.r.o. (viz příloha F) mohou být jednotlivé etapy včetně časového harmonogramu pro individuální a skupinový outplacement rozděleny do několika základních oblastí.

Pro skupinový outplacement (4 lidi ve skupině) je základní hodinová dotace 11 až 14 hodin.

- úvodní setkání 1–2 hodiny
- podklady uchazeče včetně CV 2 hodiny
- stanovení strategie hledání zaměstnání 2–3 hodiny
- příprava na pohovory 4 hodiny
- reakce na první pohovory 2–3 hodiny
- další konzultace dle aktuální situace a potřeby

V případě individuálního outplacementu je základní časový plán stanoven v rozmezí 9–11 hodin.

- úvodní setkání 1 hodina
- podklady uchazeče včetně CV 2 hodiny
- analýza SWOT 1 hodina
- strategie hledání zaměstnání 1–2 hodiny
- příprava na pohovory 2–3 hodiny
- reakce na první pohovory 2 hodiny
- další konzultace dle aktuální situace a potřeby, lze doplnit o research vhodných pozic.

3.2.1 Odborné poradenství

Odborné konzultace bývají nejčastěji poskytovány v oblasti psychologického, právního a kariérního poradenství. Cílem odborné poradenské činnosti v rámci outplacementu je: předcházet dopadům nezaměstnanosti na člověka, pomoci k širší orientaci na trhu práce, poskytnout příležitost k nácviku jednání v rámci přijímacího pohovoru a motivovat a poskytnout podporu nezaměstnaným a propouštěným k plné osobní angažovanosti při snaze vyhledat a získat novou práci. Šíře nabídky těchto služeb záleží na dohodě mezi propouštějící organizací a personálně-poradenskou agenturou, která vlastní outplacement provádí.

Poradenství bývá nejčastěji a nejobecněji definováno jako profesionální vedení jedince s využitím psychologických poznatků, které jsou zvláště významné při získávání údajů a vedení klienta. Nejčastěji je používán osobní rozhovor a techniky zaměřené na zjišťování zájmů, schopností a nadání (Matoušek a kol., 2003, s. 86).

Psychologické poradenství můžeme pojmut jako aktivity orientované na pomoc člověku v řešení jeho individuálních problémů. Psychologické poradenství

vykonávají odborní psychologové, psychologická pracoviště jednotlivých firem, specializované poradny či agentury, a to vzhledem k povaze daného problému, ve kterém mohou převažovat kontexty klinické, sociální nebo pedagogicko-psychologické. Poradenství však do jisté míry vykonávají také všichni vedoucí pracovníci a personalisté.

Psychologické poradenství v České republice lze rozdělit do čtyř oblastí:

- Poradenství v personalistice zaměřené na profesionální orientaci, výběr a hodnocení pracovníků, kariérový rozvoj a v neposlední řadě na uvolňování pracovníků z organizace
- Preventivní poradenská péče zaměřená na pracovníky a manažery na rizikových pracovištích
- Poradenství orientované na řešení osobních problémů
- Další expertní poradenství, jako je např. analýza práce, stabilizace pracovníků, nebo odborná pomoc při zavádění inovačních změn (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 129–131)

Pracovníci, jejichž pracovní místa byla zrušena nebo profese v organizaci v rámci profesně strukturálních změn již není potřebná, vyžadují zvýšenou pozornost nadřízených i personalistů. Tito lidé, nejenže přišli o svou práci, ztratili původní sociální vztahové zázemí a svou pozici v něm. Jejich pracovní zkušenosti nebývají zcela převoditelné do nové profese, prožívají určitou míru nejistoty v souvislosti se zvládnutím a úspěšností v novém zaměstnání. Oficiální seznámení pracovníka se skutečností, že přestává být k určitému datu jejím zaměstnancem, vytváří pro jedince velmi nepříznivou životní situaci. Proto je chování organizace při propouštění velmi důležité. Kvalitní poradenské služby mohou ještě v době působení pracovníka na pracovišti mnohé ulehčit (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 132–133).

„Proces, kterým se člověk snaží vyrovnat se stresovými situacemi, se nazývá coping neboli zvládání. V angličtině coping znamená umět si poradit a vypořádat se s mimořádně obtížnou, téměř nezvládnutelnou situací, ...“ Proces zvládání je úsilí orientované na činnosti vnější i na intrapsychické zvládání vnějších i vnitřních nároků a konfliktů, které překračují osobní zdroje. Cílem zvládání stresu je změna situace, ve které vzniká stres, a udržení symptomů stresu ve zvládnutelných mezích (Komárková, Slaměnik, Výrost, 2001, s. 96).

Některé výše uvedené mechanismy zvládání stresu není možné realizovat při propouštění pracovníků, např. změna situace, ve které stres vzniká. Zvládání stresu při propouštění může být ještě komplikovanější o to, že může docházet k propouštění celé pracovní skupiny. Na projevy chování lidí ve skupině může působit mnoho dalších činitelů. „Zátěž se může odrazit v projevech skupiny jako: obrana, agrese, útok, hostilis, stažení, úzkost, konflikty mezi členy skupiny, snížení koheze ve skupině, pokles autority, úbytek solidarity a narušení komunikačních systému, ...“ (Komárková, Slaměnik, Výrost, 2001, s. 97–98) Organizace by se při plánování outplacementu, resp. při plánování metod outplacementu měla zaměřit na psychologické aspekty outplacementu.

Poradenství právního charakteru může být poskytováno formou individuálních konzultací, nebo hromadným seminářem zaměřeným na otázky z pracovního práva. Jedinec se seznámí se základy pracovního práva, zdravotního a sociálního zajištění. Účastníci se mohou seznámit s občanským, rodinným, správním i trestním právem. Jedinci tak získají základní orientaci v zákonech vztahujících se k pracovně-právní oblasti.

V rámci poradenství při realizaci outplacementu je i pomoc propouštěným jedincům při orientaci na trhu práce a poskytnutí kariérového poradenství. Podle OECD a EU představuje kariérové poradenství komplex poradenských služeb a aktivit, jejichž cílem je pomáhat jednotlivcům a skupinám jakéhokoliv věku při rozhodování o otázkách vzdělávání, odborné přípravy, volby zaměstnání a rozvoji kariéry v kterékoliv fázi jejich života (Hargašová a kol., 2009, s. 226).

Specializovaní poradci pomáhají propouštěným jedincům s orientací na trhu práce, ukazují jim možnosti vyhledávání nabídek zaměstnání na internetu (např. vytvoření profilu na internetových serverech jako je LinkedIn nebo na portálu G2 od firmy LMC s.r.o., ale i na úřadech práce. Konzultanti probírají se svými klienty situaci na trhu práce, další možnosti jejich profesní dráhy a možnosti případné rekvalifikace. Outplacementové programy mohou zahrnovat i development centrum, které poskytuje profesní nasměrování a určení slabých a silných stránek a jejich rozvojový potenciál (Kocianová, 2010, s. 82, 196). Poradci pomáhají propouštěným pracovníkům při vytváření profesního životopisu a motivačního dopisu. Dále součástí poradenství může být praktický nácvik přijímacího pohovoru, v některých případech i trénink soft skills. Důležitou komponentou poradenského procesu při hledání nového zaměstnání je neustálá motivace a podpora ze strany poradce i organizace.

Další možností, která zvyšuje pravděpodobnost nalezení nové práce, je rekvalifikace. Rekvalifikací se rozumí zvýšení nebo získání nového propouštěného pracovníka. Jedinec se může rekvalifikovat ve spolupráci s organizací, která jej propouští, nebo ve spolupráci s příslušným úřadem práce.

Naděje pracovníka na umístění roste s výší jeho vzdělání a s jeho aktivitou, kterou hledání nového zaměstnání věnuje. Pracovníci, v jejichž oboru je nepatrná naděje na nalezení práce, které se dosud věnovali, mohou využít rekvalifikace. Podle pracovníků na úřadu práce nemá pro uchazeče smysl bránit se možnosti přejít do zcela jiné oblasti nebo začít podnikat (Stýblo, 2005, s. 104).

Rekvalifikací se rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Při určování obsahu a rozsahu rekvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována formou získání nových teoretických a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání (§ 108 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů). Výběr rekvalifikací připravují úřady

práce ve spolupráci a na základě požadavků firem. Již během rekvalifikace nebo bezprostředně po ní existuje reálná možnost najít pracovní uplatnění v nově osvojené profesi (Stýblo, 2005, s. 104).

Propouštění pracovníci se nemusí nutně rekvalifikovat na zcela novou profesi. V rámci outplacementu bývají nabízeny i vzdělávací programy. Ty mohou mít povahu další profesního vzdělávání nebo např. jazykových kurzů. Při volbě vzdělávacích programů se může vycházet z development centra nebo ze zájmu propouštěného zaměstnance.

Další možností, jak může uchazeč nalézt nové pracovní uplatnění i mimo outplacement, je aktivní účast v tzv. job clubech. Job club je poradenský program, zajišťovaný úřadem práce, jehož hlavním cílem je motivovat a aktivizovat jeho účastníky k uplatnění na trhu práce, a to získáním orientace na trhu práce a nácvikem dovedností a technik vyhledávání zaměstnání. Job club probíhá formou opakovaných skupinových setkávání v malých skupinách o 8–10 účastnících (5–6 schůzek, 3–4 hodiny, 1–2krát týdně, popř. přizpůsobeno potřebám skupiny).

Původně byl job club určen zejména uchazečům o zaměstnání, kterým úřad práce věnuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání podle ustanovení § 33 zákona o zaměstnanosti. V současné době je však určen všem uchazečům o zaměstnání, kteří si chtějí vylepšit sebezprezentaci, pracovat na svém osobním i duchovním růstu, posílit sebevědomí a naučit se zvládat stresové situace spojené s nezaměstnaností (Integrovaný portál MPSV, 2012).

Uchazeči o zaměstnání se mohou účastnit veletrhů pracovních příležitostí. Jde o ojedinělou příležitost pro zaměstnavatele i pro zájemce o odpovídající pracovní uplatnění. Na pracovních veletrzích se uchazeči mohou zúčastnit přednášek a seminářů, setkat se s potenciálními zaměstnavateli „face to face“ (Jobs Expo, 2012). Pracovních veletrhů, které se uchazeč mohou navštívit, je celá řada. Mezi nejznámější patří např. Jobs Expo, Career Days, Job Fair, Veletrh Ikariéra nebo Job days (Super kariéra, 2012).

Společně všem projektům je, že poskytují odcházejícím zaměstnancům potřebné informace o právech a povinnostech nezaměstnaných, pomáhají jim orientovat se na trhu práce, zformulovat svou nabídku a napsat profesní životopis, učí je vyhledávat nabídky a využívat další zdroje. Pomáhají klientům s nalezením nové práce nebo vhodné rekvalifikace (Baštecká, 2009, s. 202).

3.2.2 Kompetence konzultanta

Úlohou poradce je identifikování a rozvíjení schopností, určování směru a vývoje schopností klienta. „Cílem kariérního poradenství by nemělo být pomoci jednotlivcům, aby činili moudrá rozhodnutí, ale pomoci jim, aby se rozhodovali moudře.“ (Vendel, 2008, s. 197)

Nejen v psychologickém poradenství hraje velmi významnou úlohu osobnost poradce. C. R. Rogers říká, že poradce musí být otevřený a musí umět prokázat, že má pozitivní vztah ke svým klientům, a to bez jakýchkoli podmínek. Přijímá klienty jako cenné osoby bez ohledu na to, kým jsou, co říkají nebo dělají. Poradce nemá před klienty skrývat své pocity a názory. Upřímnost poradce by měla být základem jeho poctivosti, srdečnosti a nepřítomnosti jakékoliv přetvářky. Empatie poradce spočívá v jeho schopnosti vcítit se do vztahů klientů a vidět svět jejich očima, i když sám zůstává mimo.

Každý poradce by měl mít určité povahové vlastnosti. Některé jsou vrozené, jako např. dostatečná inteligence, životní energie, přirozený optimismus, otevřenost nebo flexibilita. Jiné vlastnosti si poradce zpravidla osvojí vlastními rozhodnutími při utváření své škály hodnot. K těmto eticko-psychologickým vlastnostem patří např. přiměřená životní zralost, vnitřní poctivost, respekt pro lidská práva a snaha pomáhat druhým, i když jsou eticky nebo názorově odlišní. Dále by měl poradce dobře znát svou vlastní osobnost s jejími přednostmi a chybami. Každý kvalifikovaný poradce, aby si počínal odborně a dosahoval úspěchu a dobrých výsledků ve své práci, by měl mít teoretické vzdělání a měl by umět své teoretické

poznatky uplatňovat v praxi. Teoretická výuka poradce zahrnuje všeobecnou znalost psychologie a zvláště znalost teorií osobnosti a strategii hlavních poradenských škol, které z těchto teorií osobnosti vycházejí. Praktická výuka poradce učí, jak poradenský proces od začátku do konce řídit a které odborné techniky lze v různých situacích využít. Poradce musí být schopen velmi dobře komunikovat, a to verbálně i neverbálně (Matoušek a kol., 2003, s. 91–97). Poradce by měl o sobě vědět, jak působí na druhé a jak druzí lidé vnímají. Poznatky o sobě získává pomocí zpětné vazby od druhých. Schopnost poradce využít zpětnou vazbu je závislá na jeho schopnosti a otevřenosti přijímat názory, postoje jiných a rozumět jejich neverbálním projevům (Gabura, Pružinská, 1995, s. 70–71).

Velmi důležitý je i osobní rozvoj poradce, který zahrnuje rostoucí sebeuvědomění, počet a rozsah dovedností, sledování vlastní úspěšnosti a rozvoje, využívání dovedností, které pomáhají rozvíjet druhé, poskytování podpory prostřednictvím komunikace, učení se od druhých (Matoušek a kol., 2003, s. 91 - 97). „Poradce poskytuje nejenom praktické rady, ale funguje zároveň také jako psychická opora, měl by ho také povzbudit, naladit ho optimisticky pro hledání nové práce a dát mu vůbec chuť najít si novou práci.“ (Švédová, 2009, s. 1–2)

3.3 Vyhodnocení outplacementu

Po realizaci outplacementu by mělo následovat zhodnocení úspěšnosti celého procesu. Odpovědní konzultanti by měli zpracovat podrobnou analýzu, která by měla obsahovat: kolik zaměstnanců našlo nové zaměstnání (popř. v jakém čase), jak byli účastníci outplacementu spokojeni s konzultanty a celkově s touto službou. Základním zdrojem vyhodnocení úspěšnosti je tzv. výstupní dotazník. Pro organizaci je velmi důležité i finanční hledisko. „Propouštění i proces jeho řízení mohou být velmi nákladné. Propouštění zahrnuje takové činnosti, jakou jsou výstupní rozhovory, pomoc při hledání nového zaměstnání, poradenství a odstupné, stejně jako administrativní a úřednickou práci.“ Pokud má být propouštění pro

organizaci co nejefektivnější, musí organizace optimalizovat dobrovolné odchody a snížení nákladů na jejich propouštění. Programy zaměřené na snižování počtu propouštění vyžadují určité náklady a pouhé snížení míry propouštění se navíc může míjet s možnými přínosy pro produktivitu. „Když se zaměstnavatelům podaří uskutečnit propouštění tak, že v organizaci zůstanou ti nejkvalitnější pracovníci, pak může být růst produktivity značný.“ Účinnost těchto vlivů závisí na kvalitě a množství stabilizované pracovní síly (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 414).

Outplacement je nezbytné dobře naplánovat a zorganizovat. Je nutné určit počet, strukturu a pořadí pracovníků, kteří budou propuštěni a bude jim poskytnut outplacement. Outplacement se zpravidla skládá z několika etap, jejichž pořadí je obvykle tvořeno přípravnou fází, vlastní realizací poradenství, jako jsou příprava podkladů uchazeče, stanovení strategie hledání, příprava na výběrové pohovory a první reakce na pohovory, individuální konzultace, a končí závěrečnou etapou. Odborné poradenství bývá nejčastěji poskytováno v oblasti psychologického, právního a kariérního poradenství. Velmi důležitou roli sehrává při odborném poradenství osobnost konzultanta. U odborného poradce je kladen důraz na jeho odborné znalosti, zkušenosti a osobnostní vlastnosti. Po ukončení outplacementu je potřeba vyhodnotit úspěšnost procesu. Je potřeba zhodnotit, kolik zaměstnanců si našlo nové zaměstnání a v jakém časovém horizontu, jak byli účastníci spokojeni s konzultanty a celkově s outplacementem. Pro management organizace je potřeba vyhodnotit finanční náklady vynaložené na outplacement.

4 Psychologické aspekty outplacementu

Mezi psychologické aspekty outplacementu můžeme zařadit všechny procesy, reakce a děje, které probíhají u propouštěných zaměstnanců při propouštění a realizaci outplacementu. Pro každého člověka je práce významným zdrojem existence. Proto při její ztrátě, nebo i potencionální možnosti, že by mohl přijít o práci, dochází k určitým změnám v psychice jedince. Změny v psychice ovlivňují především čtyři základní oblasti: emoce, motivaci, kognici a volní úsilí. Změny ovlivňují nejen tyto základní oblasti lidské psychiky, ale postihují jedince v širších souvislostech. Ovlivňují sociální, ekonomickou a rodinou stránku života jedince.

„Člověk má tři zásadní oblasti lidské existence: práci, rodinu (lásku, sociální vztahy) a zdraví. Pokud jsou všechny tyto oblasti funkční, je člověk zpravidla stabilní a snáze se vyrovnává s případnými problémy. Proto je při ztrátě zaměstnání přínosem, pokud je dobré rodinné zázemí a pevné zdraví.“ (Wagnerová, 2010, s. 83)

Práce má pro člověka nezastupitelné postavení. Přináší mu nejen materiální prospěch, ale dává mu pocit seberealizace a společenské užitečnosti, dále uspokojuje potřeby ctižádosti, sebeuplatnění, sebeúcty a sociálních kontaktů. Z mentálně hygienického hlediska umožňuje pracovní úsilí odvést přebytečnou duševní a tělesnou energii (Buchtová, 2002, s. 75).

Práce má pro člověka dvě základní funkce:

1. Manifestní
 - Ekonomické zabezpečení
2. Latentní
 - Strukturování času a řád: práce určuje strukturu pracovního dne, týdne i delších období. Ztráta této struktury znamená ztrátu životní orientace.

- Pravidelné sociální interakce a sdílení zkušeností: v dlouhodobé izolaci vzniká deficit sociálních dovedností. Zároveň klesá sociální podpora zamezující vniku stresu a snižující nemocnost.
- Zážitky tvořivosti, dovednosti, smysl života.
- Zdroj osobního statutu a identity.
- Zdroj aktivity: všechny práce vyžadují určitý výdaj psychického a fyzického úsilí. Zatímco příliš mnoho práce vede k nudě a neuspokojení, zvláště u extravertovaných jedinců (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 170; Wagnerová, 2010, s. 83).

Při ztrátě zaměstnání či nemožnosti najít odpovídající pracovní uplatnění je člověk vyřazen z možnosti realizovat se a prosadit se při produkování užitných hodnot, saturovat své potřeby účastí na společenské dělbě práce. Ztrátou práce, která neslouží jen k uspokojování fyzických potřeb, jsou frustrovány i vyšší potřeby. Tím dochází k deprivaci v uspokojování základních potřeb, jako jsou potřeby materiálního zabezpečení, bezpečí životních jistot, sociálního postavení, úcty a sebeúcty, seberealizace či pojetí smyslu života a jeho naplnění (Mikšík, 2006, s. 9; Wagnerová, 2010, s. 83). Ztráta zaměstnání znamená, že latentní funkce práce, které saturují vyšší lidské potřeby, jsou zablokovány a nastupuje deprivace. Prožívání ztráty zaměstnání je velmi intenzivní i v případě, kdy je pracovník o této skutečnosti dávno předem informován (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 170).

4.1 Reakce na ztrátu zaměstnání

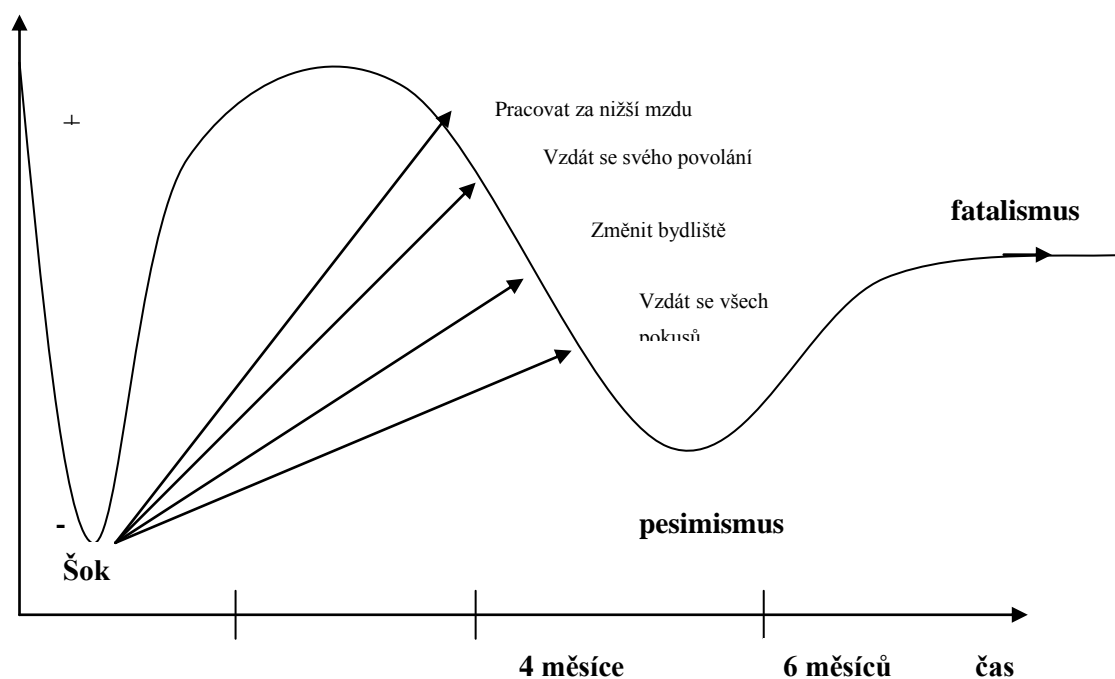
Ztráta zaměstnání je velmi emotivní záležitostí. Každý jedinec reaguje na ztrátu zaměstnání odlišně. Zpravidla se jedná čtyři různé postoje – rezignaci, beznaděj, zoufalství a apatii. Podle Wagnerové (2010, s. 82) první reakcí na ztrátu zaměstnání obvykle bývá smutek. Někdy to může být hněv či zlost vůči organizaci,

nadřazeným nebo personalistům. Záleží na temperamentu konkrétního jedince, zdali se smutek nebo hněv projeví ihned a manifestně, nebo proběhne nepostřehnutelně pro okolí, zato velmi často bouřlivě uvnitř jedince. Důležitým momentem na reagování na ztrátu práce je samotný způsob ztráty práce. Je rozdíl, jestli se jednalo o hromadné propouštění nebo o propuštění jednoho konkrétního člověka. Ztráta práce při hromadném propouštění bývá zpravidla méně stresující oproti individuálnímu propuštění. Pokud je propuštěna pouze jedna osoba, prožívá celou situaci více jako osobní křivdu (Schraggeová, 2011, s. 72).

Po období zlosti přichází fáze bezmocnosti, rezignace a obav z budoucnosti. Jedinec pak přechází do stádia bilancování a smíření se se změnou. V ideálním případě přechází toto stádium do fáze orientace na budoucnost a ve snahu získat další zaměstnání. Co nejméně traumatickému přechodu do tohoto období napomáhá outplacement (Wagnerová, 2010, s. 82). V této fázi může dojít k aktivaci volných vlastností, propuštěný zaměstnanec může začít vyhledávat volná pracovní místa, sestavit strukturovaný životopis, vytvořit si profil na inzertních serverech nebo začít spolupracovat s personální agenturou.

Na náročné životní situace, jako je ztráta zaměstnání, reagují jedinci buď agresí, nebo únikem. Agrese je používána k odstranění překážek. V případě snižování může jít o agresi projevovanou přímo nebo nepřímo, vůči managementu, okolí apod. Agresí zpravidla reagují jedinci, kteří jsou aktivní a energičtí. U odcházejících zaměstnanců se mohou objevit silné pocity nenávisti vůči organizaci a snaha o pomstu. V těchto situacích reagují jedinci různě. Sabotují práci, podvracejí pracovní týmy, organizují vzpoury proti vedení, likvidují důležité materiály. K druhému způsobu, jak se vypořádat s náročnou situací, je únik (útěk), který často bývá hodnocen jako nedostatek odvahy. V této situaci nejčastěji nastupuje mechanismus regrese, potlačení, bagatelizace, denní snění, úniky do četby, alkoholu až k úniku ze života (Wagnerová, 2010, s. 82).

Reakci na ztrátu zaměstnání a její prožívání uvádí Harrisonova křivka nezaměstnanosti.



Obr. 1 Harrisonova křivka nezaměstnanosti (Mičudová, Štrbová, 2013, s. 10–11)

Podle Harrisonovy křivky nezaměstnanosti lze prožívání ztráty zaměstnání rozdělit do čtyř základních fází:

1. Šok. Jedná se o první fázi, která následuje bezprostředně po ztrátě zaměstnání nebo ve fázi, kdy se jedinec dozví, že v určité době přijde o zaměstnání. Zaměstnanec odmítá přijmout tuto skutečnost. V tomto období je charakteristické střídání nálad – především pesimismu a hněvu.
2. Optimismus. Ve druhém stádiu člověk věří v budoucnost a je optimistický a aktivně si hledá nové zaměstnání. S prodlužující se délkou aktivního hledání nové práce optimismus jedince opouští.

Mezi stádii optimismu a pesimismu má jedinec tendenci udělat vše pro to, aby našel nové zaměstnání. Je ochoten pracovat za nižší mzdu, uvažuje o změně bydliště nebo o změně profese. Stádium optimismu zpravidla trvá po období prvních třech měsíců od ztráty zaměstnání.

3. Pesimismus. V této fázi dochází u jedince k výraznému poklesu aktivity, vniká pocit méněcennosti, vytrácí se pocit naděje, jedinec ztrácí počáteční optimismus a víru. Zpravidla se zhoršuje i finanční situace, nezaměstnanost se stává zátěží. Právě v této fázi jedinec prochází značným stresem.
4. Fatalismus. Je posledním stádiem, u jedinců se projevuje rezignace, smíření se s nezaměstnaností, snižuje se aktivita, narůstá apatie a uzavřenost vůči vnějšímu okolí (Mičudová, Štrbová, 2013, s. 10–11).

Dalším způsobem, jak může jedinec reagovat na ztrátu práce, je reakce jako při náročných životních situacích. Jedná se o sled několika fází, které mohou trvat různě dlouho a zpravidla probíhají v následujícím pořadí:

1. Fáze popření. Tato fáze se vyznačuje popřením faktu, že člověk přichází o práci. K závažným jako by byl zcela slepý. V případě, že se ve společnosti hromadně propouští, nepřipouští si, že by se propouštění mohlo týkat také jeho. V případě, je-li už propuštěn a běží mu výpovědní lhůta, se nestará o budoucnost. Nehledá si novou práci a nijak se nepřipravuje.
2. Fáze vzteku. Člověk si uvědomí, že práci skutečně ztratil nebo ztratí a musí začít nastalou situaci nějak řešit. V tomto období se objevuje silná zlost. Zpravidla proti vedení podniku, nadřízeným, na vládu, na rodinu.
3. Fáze smlouvání. Přichází po stádiu vzteku, člověk smlouvá s osudem, plánuje změnu svého chování a jednání v budoucnosti.
4. Fáze deprese. V tomto období dolehne celá situace na propuštěného člověka. Uvědomí si veškeré potíže a problémy. Zpravidla vidí situaci horší, než ve skutečnosti je. Jeho situace mu připadá bezvýchodná a neúnosná.

5. Fáze smíření. Člověk se vyrovnal s tím, že ztratil práci. Dokáže nyní efektivně nakládat s časem a penězi. Aktivně si hledá nové pracovní uplatnění. Může však dojít k tzv. falešnému smíření, při kterém jedinec přijme fakt, že je nezaměstnaný, ale přijal pasivní roli ve společnosti (Micková, 2004, s. 5–6)

Každý jedinec reaguje na ztrátu zaměstnání svérázným a osobitým způsobem. Způsob prožívání ovlivňují osobnostní vlastnosti daného jedince, rodinné zázemí, finanční situace, předchozí zkušenosti se ztrátou práce, stupeň rozvoje kariéry, věk, pohlaví, spokojenost s prací, nabídka volných pracovních míst v regionu a další faktory.

Vnímání ztráty zaměstnání ovlivňuje subjektivní hodnocení pracovníka. Osoba, která přichází o práci, si potřebuje nějakým způsobem interpretovat a objasnit danou situaci. Jde o tzv. kognitivní hodnocení pomocí atribucí, tzn. příčinných vysvětlení. Při kognitivním hodnocení se objevuje také otázka kauzality. V případě, je-li příčina přisuzovaná sobě samému, je subjektivní vnímání jiné, než je-li příčina propuštění přisuzovaná vnějším faktorům nebo náhodě (Schraggeová, 2011, s. 73). V momentě ztráty zaměstnání jde o hluboce individuální záležitost, která je pro většinu lidí dramatickou událostí. Tuto situaci nezjednodušuje fakt, že „...podle různých studií nezaměstnanost souvisí především s poklesem sebeúcty, poklesem pocitu sociálního přijetí, nárůstem pocitu sociální nežádoucnosti. V této souvislosti je třeba připomenout, že podstatou nezaměstnanosti není dostatek práce jako takové, ale nedostatek placeného zaměstnání, tj. práce vykonávané na smluvním podkladě a zahrnující finanční odměnu.“ (Kebza, 2005, s. 198)

4.2 Vliv outplacementu na psychiku člověka

Propouštění má vliv na všechny sféry jedince. Propouštění ovlivňuje jeho rodinný a pracovní život, ekonomické postavení, sociální sféru propuštěného, zdraví a především psychiku člověka. Outplacement realizují zaměstnavatelé, aby pomohli najít svým zaměstnancům, které propouštějí z organizačních důvodů, nové pracovní uplatnění.

Psychické změny zahrnují všechny psychické procesy a chování, které je psychickými procesy podmíněno. Typickými příznaky jsou prázdná nálada, pesimistické myšlení, negativní pohled na sebe sama, úzkosti, sebepodceňování, ztráta smyslu života, ztráta zájmů atd. (Grudzinínská, 2012, s. 33)

Při propouštění jsou v oblasti psychiky postiženy nejvíce čtyři oblasti, emoce, motivace, volní úsilí a kognice.

Emoce jsou zvláštní subjektivní zážitky, které doprovázejí psychické projevy lidí a mají vztah k okolnímu dění. Psychologické vymezení pojmu emoce je podle Nakonečného (2000, s. 8) velmi obtížné. Významy pojmu emoce mohou být následující. Jedná se o mentální stav, který je charakterizovaný cítěním a je doprovázený motorickými projevy, který se vztahuje k objektu nebo situaci, emoce mohou být tzv. excitovaným stavem, který doprovází k cíli zaměřené chování, emoce jsou také afektivní stav, jenž je důsledkem překážky nebo oddálení cíle, jsou dynamickým projevem instinktu. Emoce mají tři základní stránky: vnitřní zážitek, z vnějšku pozorovatelné chování a doprovázejí je fyziologické změny.

Existuje více možností, jak dělit emoce. První možné dělení emocí je na afekty, nálady a city. Emoce můžeme také rozdělit na tzv. emoce primární, sekundární nebo sociální. Primární (základní) emoce se vyskytují u každého jedince v každé kultuře. Mezi primární emoce patří smutek, strach, hněv, úzkost, vztek, radost, důvěra, očekávání nebo překvapení. Druhou skupinou emocí jsou tzv. sociální emoce. „Jedná se o emoce, které souvisejí se vztahy mezi lidmi; se sociálním začleněním, s postavením ve skupině a společnosti; s mezilidskou

vzájemností v bezprostředních vztazích i v přesahu k lidem vůbec, lidstvu, všelidskému společenství.“ (Helus, 2011, s. 124) Sociální emoce zpravidla vstupují do širších souvislostí a jsou ovlivňovány osobní zkušeností. Nejdůležitějšími sociálními emocemi jsou pocit bezpečí, důvěra, naděje, obětavost a solidarita. Prožívání emocí doprovází četné tělesné změny a sociální vyjadřování emocí. Fyziologické koreláty emocí nelze ovlivnit vůlí, výrazy částečně ovlivnit lze. Sociální vyjadřování emocí je mnohdy záměrné vyjádření (projevení) emoce, výraz bývá důležitou složkou komunikace mezi lidmi. Druhy sociálního vyjadřování emocí jsou maskování, modulace a simulace. Při maskování jedinec své pravé city skrývá, při modulaci jedinec projevuje svoji emoci silněji nebo naopak slaběji, než jakou ji ve skutečnosti prožívá. O simulaci hovoříme při předstírání emoce, kterou jedinec ve skutečnosti necítí (Helus, 2011, s. 121–125).

Při propouštění vystupuje spousta emocí. „Emoční změny – emoční rozladěnost a změny nálad se mohou projevovat podle osobnostního vybavení, přesto lze vyjmenovat časté symptomy, jakými jsou zvýšená podrážděnost, hněv, vztek, strach, úzkost, deprese. Emoční stránka v důsledku působení stresu ovlivňuje další psychické procesy, jako je myšlení, soustředění, pozornost a paměť.“ (Grudzińská, 2012, s. 33)

Prožívání propouštění ovlivňuje emoční inteligence, pomáhá v oblasti znalosti a při zvládnutí vlastních emocí, v oblasti citlivosti vůči emocím druhých lidí a především v oblasti sebemotivování (Helus, 2011, s. 126–127).

Outplacement má propouštěným pomáhat, aby tyto emoční změny lépe zvládali a překonávali. Poradce má být propouštěnému partnerem a pomáhat mu usměrňovat své emoce i emoce ve skupině. Při propouštění může docházet ke změnám ve vztazích na pracovišti. Může docházet k rozdělení pracovního týmu na menší skupiny, k pomlouvání, zášti nebo závisti. Naopak, v jiných pracovních týmech s vysokou soudržností již před začátkem propouštění může dojít ještě k většímu semknutí.

Motivace je další složkou, která je propouštěním a především outplacementem ovlivňována. Propouštění musí vyvinout úsilí při hledání nové práce. „Jako motivaci označujeme činitele aktivizující organismus k reagování, chování, jednání vedoucímu k dosažení cíle, uspokojení.“ (Helus, 2011, s. 128) Motivací se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot a dosavadní zkušenosti, dovednosti a schopnosti, za nežádoucí motivaci se považuje strach, úzkost, bolest aj. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 328) Motivace je úzce provázána s emocemi, s kognitivními procesy, seberealizací a autoregulací. Základními činiteli motivace jsou motivy, které se skládají ze dvou složek, potřeb a incetiv (popudu). Potřeby jsou základní složkou motivu, jeho vnitřním zdrojem. Incentivy jsou vnějším zdrojem působení, ovlivňují vyvolání potřeby a její směřování. Motivace ovlivňuje průběh hledání nové práce, lidé s výkonovou motivací, si stanovují náročnější cíle a vyvíjejí větší úsilí k jejich dosažení. Lidé se liší úrovní výkonové motivace a jejím zaměřením. Tyto rozdíly korelují s angažovaností a úspěšností v dané oblasti. Lidé s vysokou výkonovou motivací jsou vytrvalejší, více se orientují na budoucnost a své úspěchy spíše přisuzují vynaloženému úsilí (Helus, 2011, s. 128–134).

V průběhu hledání nového zaměstnání u jedinců, kteří jsou ve stresové situaci, dochází k výrazným změnám v motivaci. Změny jsou závislé na konkrétní situaci jednotlivce, bývají způsobovány úspěšností, či neúspěšností na pohovorech, poměrem mezi poslanými životopisy a počtem pozvání na pohovory, nabídkou volných pracovních míst v regionu a výší jejich finančního ohodnocení. Motivaci může také ovlivňovat situace kolegů, kteří jsou úspěšnější při hledání nové práce. Poradce má být oporou, neustále povzbuzovat k aktivitě a snažit se nalézt způsob, kterým dosáhnout nalezení nové práce.

S motivací úzce souvisí volní úsilí, tzn. jednání, které je úzce spojeno s vůlí. Vůle je záměrné, cílevědomé úsilí, které směřuje k dosažení určitého cíle, vůle je navenek projevovanou aktivní složkou jáství (Hartl, Hartlová, 2000, s. 677). Při hledání nového zaměstnání je potřeba, aby poradce podporoval svého klienta při

hledání nové práce a usměrňoval jeho aktivity. Propouštěný by se neměl nechat odradit první negativní zprávou nebo neúspěchem. Konativní procesy jsou propojeny s procesy kognitivními.

Změny při propouštění a outplacementu mohou ovlivnit také kognitivní procesy, jako je vnímání, paměť, představivost, učení, myšlení. Změny v kognitivních procesech ovlivňují schopnosti správného soustředění, paměti, učení se novým věcem nebo působení na druhé. Outplacement může zmírnit negativní vnímání nastalé situace. Prožívání propouštění ovlivňují temperament a charakter, inteligence jedince, jeho dosavadní zkušenosti. Propouštění postihuje také složku chování, u jedince může být vyšší výskyt náladovosti, chybějící tolerance a trpělivost mohou vyústit v interpersonální konflikty (Grudzińska, 2012, s. 33–34).

Konzultant při outplacementu má podporovat svého klienta ve všech oblastech psychiky. Měl by mu být rádcem a psychickou oporou, měl by respektovat svého klienta, usměrňovat jeho jednání, motivaci, volní úsilí a pomáhat mu při zvládnutí stresu a emocí.

4.3 Faktory ovlivňující prožívání a dobu nezaměstnanosti

Každý jedinec prožívá ztrátu práce a nezaměstnanost subjektivně. Prožívání závisí na mnoha okolnostech, některé z nich můžeme ovlivnit, jiné nikoliv.

Pohlaví může ovlivnit, jak se člověk vyrovnává se změnami. Muži se obecně vyrovnávají se změnami lépe než ženy. Ženy mívají tendenci dělat si s obtížemi větší starosti. Pro ženy zpravidla bývá hledání nové práce o něco těžší, noví zaměstnavatelé se obávají, že budou čerpat více volna kvůli péči o rodinu. Muži zase více strádají v sociální rovině, obávají se především ztráty sociálního statusu (Micková, 2004, s. 6). Podle místního výzkumu (Paulík, 2012, s. 84) ženy bývají déle nezaměstnané než muži. V zastoupení mužů a žen, v podsouborech z Úřadu práce Frýdek Místek a Úřadu práce Nový Jičín v roce 2009 až 2010, bylo v evidenci

s dobou nezaměstnanosti třech měsíců 25 % mužů a 33 % žen. S dobou nezaměstnanosti devět měsíců bylo mužů 45,7 % a žen 54,8 %.

Dalším faktorem, který ovlivňuje prožívání nezaměstnanosti, je věk. Mladí lidé obvykle snášejí všechny změny lépe než starší, bývají také optimističtější. Většina mladých nezaměstnaných může žít u rodičů a nemusí tím pádem řešit tolik svou finanční situaci. Právě u této skupiny je vysoké riziko, že jim stav zaměstnanosti může vyhovovat a jejich aktivita při hledání práce může být minimální. Skupinou, která nezaměstnanost snáší nejhůře, jsou lidé, kteří mají méně než deset let do starobního důchodu. Podle Schraggerové (2012, s. 72) je střední a starší věk překážkou v hledání nového zaměstnání. Tento fakt nepřispívá ke snadnějšímu zvládnutí nezaměstnanosti a hledání nové práce. Nejenže lidé v tomto věku jsou již méně flexibilní a každou změnu hůře snášejí, ale mohou pociťovat hořkost z propuštění. Při hledání nového zaměstnání mohou naopak využít svých zkušeností (Micková, 2004, s. 6).

Dosažené vzdělání velkou mírou ovlivňuje nejen délku nezaměstnanosti, ale také nezaměstnanost samotnou a možnost najít si novou práci. Podle Českého statistického úřadu bylo ve 4. čtvrtletí roku 2012 dlouhodobě nezaměstnaných, s dobou bez práce od jednoho do osmi let, celkem 123 000 lidí. Z toho při zaokrouhlení na celá čísla 26 % tvořili lidé se základním vzděláním, 46 % lidé se středoškolským vzděláním bez maturity, 19 % lidé se středním s maturitou a 9 % vysokoškoláci (ČSÚ, 2012). Lidé s nižším vzděláním zpravidla hůře shánějí práci. Jejich výhodou oproti specializovaným profesím je fakt, že si mohou vybírat z širší škály prací, také jsou ochotní pracovat za nižší mzdu.

Sociální vrstva a třída ovlivňuje nejen samotné prožívání ztráty práce, ale má dopad i na ekonomickou stránku života. Střední třída prožívá nezaměstnanost více po psychické stránce, nižší vrstva strádá více po finanční stránce a mívá častěji větší potíže s vyplněním volného času (Micková, 2004, s. 7).

Rodina spolu s prací a zdravím tvoří základ lidské existence. Proto, když jedinec jednu z oblastí ztratí, je důležité, aby zbývající dvě pomáhaly kompenzovat

absenci jedné. Rodina a dobré sociální vztahy s okolním prostředím pomáhají snáze zvládat jakoukoliv zátěž. Citová, ale i jiná podpora je faktor, který v době ztráty zaměstnání velmi pomáhá. Proto je velmi dobré i v této době udržovat kontakty s rodinou a přáteli (Wagnerová, 2011, s. 102).

Aktivita a flexibilita jedince výrazně ovlivňují vnímání nezaměstnanosti a celkovou dobu bez práce. Aktivita může vykompenzovat ztrátu pravidelného docházení do práce, udržuje tělo i mysl v činnosti. Aktivita a iniciativa také mohou vést k rychlejšímu nalezení nové práce (Micková, 2004, s. 7).

Individuální prožívání a délku nezaměstnanosti ovlivňuje trh práce a nabídka pracovních míst, konkurence na trhu práce v současné době je pro uchazeče o zaměstnání spíše nepříznivá. Možnost najít si nové zaměstnání ovlivňuje také regionální míra nezaměstnanosti, která je v některých krajích vysoká. Propouštění v těchto regionech pocítují zpravidla větší nejistotu než lidé propuštění v regionech s nižší mírou nezaměstnanosti (Micková, 2004, s. 7–8).

Propouštění a případná nezaměstnanost je velmi stresující záležitostí nejen pro propouštěné, ale i pro jejich rodiny a blízké. Propouštění je náročnou životní situací, kterou jedinec může vnímat v kladném případě jako výzvu a vynaložit maximum sil, nebo v negativním případě jako hrozbu, může mít obavy, může se cítit ohrožen. Jako stres označujeme zátěž, která dosahuje takového stupně, u kterého hrozí, že přesáhne síly jedince ji zvládat. To vyvolává řadu psychických i fyziologických procesů, které mohou jedince ohrožovat na zdraví. Obranou reakcí na zvýšenou zátěž je tzv. obecný adaptační syndrom, který má tři fáze průběhu: šok, rezistence a vyčerpání. Existují dva rozdílné osobnostní typy, podle toho, jak reagují na stres. První je tzv. osobnostní typ A, jehož jedinci se vyznačují soutěživostí, netrpělivostí, snahou podat, co nejlepší výkon, časovou tísní, jedinci jsou často spojováni s workoholismem. Na opačném pólu jsou osobnosti typu B. Jejich pracovní nasazení, není tak vysoké, dokážou ocenit i jiné hodnoty, jejich ohrožení stresem je podstatně nižší. Tzv. resilientní vlastnosti osobnosti posilují

způsobnost člověka přijmout zátěž jako výzvu a odolávat stresu (Helus, 2011, s. 176–181).

4.4 Důsledky ztráty zaměstnání

Při ztrátě zaměstnání, bez možnosti najít v přiměřeném čase odpovídající pracovní uplatnění, dochází u jedince k mnoha změnám. Změny se týkají zpravidla snížení životní úrovně, deprivace z vyloučení ze sociálních vztahů a nižší účasti na společenském životě, zhoršení fyzického i duševního zdraví, problémy ve vnímání času, rodinných problémů i změnou reprodukčního chování, u některých jedinců se mohou projevit i sociálně patologické jevy (Mareš, 1998, s. 75–91).

Z psychologického hlediska dochází u nezaměstnaných a především pak u dlouhodobě nezaměstnaných k rozvoji apatie, fatalistických postojů, rezignaci a sebepochybování, snižuje se také sebehodnocení jedince. Nezaměstnaní si připadají méně žádoucí pro druhé, ztrácejí sebedůvěru, jsou úzkostnější, depresivnější a méně šťastní než skupina zaměstnaných. Dále mají nezaměstnaní snahu utajit svůj stav a distancovat se od něj (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 173–174). U nezaměstnaných jedinců je dále častá úzkost, deprese a antisociální chování. Volnočasové aktivity jsou pouze utišujícími prostředky, nikoliv uspokojivou alternativou práce. U nezaměstnaných se objevuje tendence se stáhnout spíše domů než být na veřejnosti a zabývat se koníčky v izolaci než v sociální situaci (Wagnerová, 2010, s. 85). Dlouhodobě nezaměstnaní tráví zpravidla svůj volný čas nečinností. Proto je vhodné si najít vedlejší zaměstnání, s finanční odměnou nebo i bez ní, jako ochranu před ztrátou pracovních návyků a jako ochranu před finančními, sociálními, rodinnými a zdravotními potížemi (Pelzman, 1985, s. 123).

Nezaměstnaní dále mohou trpět na nedostatek odpočinku, pocity smutku, stavy nervozity. Tyto stavy prožívají nezaměstnaní jedinci různě, zejména v závislosti na počtu neúspěšných pokusů jedince nalézt novu práci (Výrost, Slaměnik, 2001, s. 84).

Existuje šest typů dlouhodobě nezaměstnaných lidí. Tři z nich mohou být charakterizovány jako typy jedinců s pasivní reakcí na nezaměstnanost – konformní, ritualistická a úniková reakce. Pasivní a rezignující reakcí jakoby se přizpůsobovali stavu dlouhodobé nezaměstnanosti. Odlišné modely rolí při zkušenostech s nezaměstnaností zaujímali podnikaví, kalkuluující a autonomní nezaměstnaní. Nezaměstnaní jsou rozřazeni do jednotlivých kategorií z hlediska jejich vztahu k trhu práce. Typy nezaměstnaných lidí se nemusí nutně shodovat s typy osobnostními. Reakce v chování dlouhodobě nezaměstnaných jsou úzce spjaty s osobními kvalitami a zkušenostmi člověka (Výrost, Slaměník, 2001, s. 85).

Podle těchto typů nezaměstnaných by měli odborní konzultanti na outplacement přistupovat i k jednotlivým účastníkům outplacementových programů. Specialisté mohou vycházet ze vztahu propouštěného pracovníka k práci v organizaci, ze které má být nebo byl propuštěn z důvodu nadbytečnosti. Konzultanti mohou použít hodnocení pracovníka a podle toho mu připravit individuální plán outplacementu. V případě jedinců, kteří mají sklony k pasivitě, mohou specialisté upravit program tak, aby propuštěný zaměstnanec měl, co nejméně možností k upadnutí do pasivity a následné nezaměstnanosti.

Nezaměstnanost nemá na jedince dopad pouze v psychické oblasti. Zasahuje komplexně do všech sfér života nezaměstnaného. Ovlivňuje rodinný život nezaměstnaného, ve většině případů způsobuje snížení životní úrovně, ovlivňuje fyzické zdraví lidí.

U většiny nezaměstnaných dochází u nich i jejich rodiny k velkému snížení životní úrovně. Příjem podpor z nezaměstnanosti stěží pokrývá základní potřeby rodiny a může přivádět tyto rodiny i do dluhů. Finanční potíže jsou také hlavním faktorem, nutícím nezaměstnané brát jakoukoliv, i hůře placenou a méně kvalifikovanou práci. Nezaměstnanost může narušit i zcela rozbít vztahy mezi jednotlivými členy rodiny. Může to být způsobeno stresem z nedostatku finančních prostředků a tím způsobeným nedostatkem prostředků k životu. Podle průzkumu britského statistického úřadu je míra rozvodovosti, ve všech věkových skupinách

nezaměstnaných, dvojnásobná ve srovnání s celostátním průměrem (Mareš, 1998, s. 75–80). Nezaměstnanost vede k poklesu životního standardu, často až k chudobě, vytváří nerovnosti v životních podmínkách a může být jedním ze zdrojů nespravedlnosti. Důsledky postihují rodinné role a vztahy. Rodinné zázemí bývá zdrojem sociální opory (Kebza, 2005, s. 203–206).

Destruktivní změny související s nezaměstnaností se neomezují jen na ekonomickou a sociální rovinu. Je prokázáno, že fyzické zdraví nezaměstnaných je horší než u osob, které jsou zaměstnány. Korelaci, ve vztahu mezi nezaměstnaností a zdravím, ovlivňují ještě další faktory, a to především věk, pohlaví, rodinný stav, sociální třída, individuální vulnerabilita, vzdělání nebo rasová příslušnost. Obecně se lépe vyrovnávají s realitou nezaměstnanosti ženy, které také ve větší míře věří tomu, že najdou novou práci. V případě nezaměstnanosti vykazují ženy, které jsou svobodné, rozvedené nebo ovdovělé, horší ukazatele zdraví než ženy, které žijí v manželském či partnerském vztahu. „Nezaměstnaní muži udávají oproti zaměstnaným o 30 % častěji, že trpí chronickými chorobami (nezaměstnané ženy o 28 %).“ (Kebza, 2005, s. 200–201)

Podle Mareše (1998, s. 84) a Wagnerové (2010, s. 84) je řada nemocí spojena se sociálním stresem, atakujícím především imunitní systém a kardiovaskulární systém člověka. V dnešní době dochází k přesunu nemocí spojených s nedostatečnou výživou či s její nevhodnou strukturou k výskytu nemocí spojených právě se stresem. Ke stresu se mohou přidávat další doprovodné zesilující faktory např. kouření, požívání alkoholu a drog (Mareš, 1998, s. 84).

„Negativní vlivy nezaměstnanosti na jedince a jeho okolí se prohlubují s délkou nezaměstnanosti, a proto je přínosem snaha o minimalizaci této doby.“ (Wagnerová, 2010, s. 85) Současně s dobou nezaměstnanosti klesá pravděpodobnost návratu do placeného zaměstnání (Mareš, 1998, s. 75).

Podle Brožové (2003, s. 87–88) někteří jedinci, kteří nenaleznou nové zaměstnání, ztratí víru, že práci vůbec najdou. Nejsou potom schopni vynaložit takové úsilí na hledání nového zaměstnání jako dříve a stanou se z nich tzv.

odrazení pracovníci, kteří dávají přednost pohodlnějšímu, i když skromnějšímu životu ze sociálních dávek. V této situaci se původně nedobrovolná nezaměstnanost mění v nezaměstnanost dobrovolnou. Podle Kebzy (2005, s. 204) je alarmující skutečnost, že při dlouhodobější nezaměstnanosti počíná klesat zájem o nástup do práce. Čím je nezaměstnanost delší, tím větší obtíže se objevují při hledání práce.

„Vyrovnaní se člověka se situací nezaměstnanosti závisí na mnoha okolnostech. Z vnějších faktorů jsou to např. nabídka pracovních míst, služby pro nezaměstnané, opatření zaměstnavatele, poradenské služby. Z vnitřních faktorů je to celková životní situace jedince a jeho osobnostní vlastnosti, jakými jsou pohlaví, věk, aktivita jedince, pružnost, nezávislost a jeho odolnost vůči stresu.“ (Kahoun a kol., 2009, s. 414)

Práce má pro jedince nezastupitelné postavení. Pomocí práce si jedinec zajišťuje prostředky na živobytí, uspokojuje potřeby ctižádosti, seberealizace a sociálních kontaktů. Při její ztrátě dochází u jedince k mnoha změnám. Reakci na ztrátu zaměstnání výstižně ve čtyřech fázích popisuje Harrisonova křivka zapomínání. Jednotlivé fáze jsou šok, optimismus, pesimismus a fatalismus. Outplacement působí na zvládnutí emocí, motivaci k hledání nové práce, ovlivňuje volní úsilí a působí na kognici. Prožívání nezaměstnanosti a její délku ovlivňují následující faktory: pohlaví, věk, dosažené vzdělání, sociální třída, rodinné zázemí a individuální činitelé. V případě dlouhodobé nezaměstnanosti postihují změny jedince v oblasti psychické, sociální, ekonomické a rodinné. Také může docházet ke zhoršení fyzického zdraví nebo ke změně strukturace času.

5 Empirické šetření realizace outplacementu ve společnosti Faurecia

Francouzský koncern Faurecia je druhý největší evropský a šestý největší světový dodavatel součástek pro automobilový průmysl. V rámci své skupiny má pobočky ve 33 zemích světa. Ve 238 závodech a 38 vývojových centrech zaměstnává více než 75 000 lidí. Společnost Faurecia se specializuje na výrobu šesti hlavních automobilových modulů: sedadel, součástí automobilových interiérů, předních částí karoserií a výfukových systémů. V České republice má Faurecia celkem pět závodů, dva v Písku, dva v Mladé Boleslavi a jeden v Bakově nad Jizerou.

V roce 2011 management mateřské společnosti učinil strategické rozhodnutí. V druhé polovině roku 2012 má dojít k uzavření účetního oddělení v divizi Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o. a Faurecia Components Písek, s.r.o. a celá účetní agenda má být přesunuta do polské pobočky v Grojci. V Polsku má být vytvořena centrální účtárna pro střední a východní Evropu. Postupně má docházet k uzavírání dalších účtáren v České republice, na Slovensku, v Polsku a v Maďarsku. V jednotlivých divizích má být pouze hlavní účetní, případně její asistentka, a ostatní práce mají být vykonávány pouze v Shared Service Centru v polském Brojci.

V Písku jsou dvě divize Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o. a Faurecia Components Písek, s.r.o., které mají společné jedno účetní oddělení. V Písku bylo celkem osm samostatných účetních na hlavní pracovní poměr, s nimi v týmu pracovala jedna samostatná účetní na zkrácený pracovní úvazek, cca třicet hodin týdně, a asistentka na zakládání faktur a pomocné práce. Celý tento tým měla na starosti hlavní účetní. Vlastního outplacementu se zúčastnilo osm účetních.

Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o. a Faurecia Components Písek, s.r.o. spolupracovala při realizaci outplacementu s personální agenturou Grafton Recruitment, s.r.o. Tato personálně-poradenská agentura zajišťovala celou službu outplacementového poradenství. Spolupráce Faurecie a Grafton Recruitmens, s.r.o.

nebyla prvním společným projektem v této oblasti. Tyto dvě společnosti spolu úspěšně uzavřeli dvě divize Faurecia Lecotex, s.r.o. s téměř šesti sty zaměstnanci.

Kontakt s respondenty v rámci empirického kvalitativního šetření probíhal od 20. 6. 2013 do 3. 7. 2013, vlastní rozhovory s účastníky probíhaly v období od 29. 6. 2013 do 3. 7. 2013. Oslovila jsem všech osm účetních, které se outplacementu v roce 2012 účastnily. Na žádost o poskytnutí rozhovoru mi odpovědělo celkem sedm z nich, z toho pouze čtyři pozitivně. Dvě účetní se omluvily, že se nemohou zúčastnit ze soukromých důvodů, a jedna odmítla. Po prvním kontaktu jsem si domluvila osobní schůzku se dvěma respondentkami. Bohužel druhé dvě účetní, které byly ochotné zúčastnit se šetření, se omluvily kvůli časové náročnosti šetření. Nakonec jsme se domluvily a zodpověděly mi otázky alespoň e-mailem. Přepisy rozhovorů jsou uvedeny v přílohách.

Rozhovory jsem koncipovala jako polostrukturované s volnými odpověďmi. Otázky jsem rozdělila do dvou okruhů. V první oblasti se zaměřuji na vlastní realizaci outplacementu, na názor a představy účastníků, míru naplnění očekávání respondentů, na individuální přínos a na faktory, které pomáhají, nebo naopak komplikují zdárný průběh outplacementu. Ve druhém okruhu otázek věnuji pozornost psychologickým aspektům. Zaměřuji se především na motivaci k hledání nové práce a vůli k tomu vynaloženou, zvládání stresu a emocí a na změny v chování jedince v průběhu propouštění.

Představy účastnic o outplacementu jsou poměrně jednotné, považují jej za pomoc zaměstnavatele najít si novou práci a zklidnit vzniklé emoce. Očekávání respondentek se poměrně liší, některé mají zcela jasnou představu „*Očekávala jsem pomoc odborníka, jak se prosadit na trhu práce.*“ „*Očekávala jsem, že mi najdou novou práci, pokud možno za stejný plat.*“ Jiné konkrétní představu neměly. Nejvíce se jejich představy od reality lišily v oblasti shánění práce. Především respondentka C pochopila outplacement tak, že jí společnost, která ji propouští, zajistí nové místo. Největší přínos outplacementu pocíťovaly v oblasti psychologického poradenství, uklidňovalo je, že se jim zaměstnavatel snaží pomoci.

Dále jako pozitivní hodnotily kurzy angličtiny, konzultace životopisu a také finanční stránku (slíbené odstupné). Účetní B nejvíce pomohlo vyjádření externí konzultantky, že její požadavky na hledání a nalezení práce jsou reálné v souladu s tím, co ona nabízí.

V rámci outplacementu byla nabídnuta celému oddělení možnost dalšího vzdělávání. Účetní si mohly vybrat z intenzivního jazykového kurzy anglického jazyka nebo z dalšího profesního vzdělávání. Tři z respondentek si vybraly jazykové kurzy, pouze jedna si zvolila profesní vzdělání, které mělo formu školení v oblasti účetnictví.

Při vlastním outplacementu účetní nejvíce postrádaly aktivitu a pravidelný kontakt s externí konzultantkou a personalistkou, při kterém by konzultovaly aktuální situaci. Přístup vedení byl chaotický a nekoordinovaný. Přímá nadřízená se od propouštění distancovala, protože již jednou jí zavřeli účtárnu a s tímto rozhodnutím nesouhlasila. *„Měla spoustu úkolů a nevěděla, s jakým týmem bude pracovat. Myslím, že byla rozpolcená, protože si nás tam potřebovala zachovat po pracovní stránce, ale lidsky chtěla nám pomoci a umožnit nám najít si jistější práci.“* Přístup vrcholového managementu byl velmi nejednotný. Zahraniční management trval na svém rozhodnutí o vybudování Shared Service Centra v Polsku, český management viděl před sebou konkrétní úkoly a problémy, které bylo potřeba vyřešit. Většina účetních viděla u českého vedení snahu jim pomoci najít novou práci.

Další oblastí, které věnuji pozornost, jsou vztahy na pracovišti v průběhu outplacementu. Podle odpovědí účetních nebyly vztahy na pracovišti dobré již nějakou dobu před začátkem propouštění. Účetní oddělení bylo před propouštěním rozděleno na dva „tábory.“ Celá situace propouštění vše jen umocnila. Mezi kolegyněmi panovala nevraživost a celá situace se vždy zhoršila v případě, kdy se objevila v okolí zajímavá pozice. *„Bylo to vždy, když se objevila nějaká pěkná pozice účetní, všechny jsme tam poslaly životopisy a na pohovory si stále zvali ty*

samé. “ Podle jedné účetní to bylo velmi náročné v tom, že spolu museli téměř celý rok spolupracovat.

Celkovou atmosféru v účtárně v průběhu outplacementu zhoršilo stanovení pořadí, v jakém budou jednotlivé účetní propuštěny. Z výpovědí je opět patrné, že názor na pořadí propouštění se liší podle jejich úhlu pohledu. Nejlépe celou situaci vystihuje účetní B: *„Nehledělo se na profesní zdatnost, ale šlo se cestou nejmenšího odporu. První, kde to bylo nejméně finančně bolestivé, nebo ty, o které byl zájem. Zůstala jsem já jako specialista na DPH a kolegyně, která naopak byla nejslabší článek a byl problém ji umístit i na jiné oddělení. Pro mě, kolegyni a nadřízenou vznikla nepříjemná situace, protože zůstala kolegyně, kterou bychom si jinak nevybraly.“* Samozřejmě účetní, která obdržela výpověď jako první, zastává zcela opačný názor.

Všechny účetní se obávaly při propouštění nejvíce toho, aby nebyly nezaměstnané. Důvody jejich úsudku byly finanční povahy, ale také se obávaly ztráty pracovních návyků a nemožnosti najít vhodné pracovní místo. Jedna z účetních se obávala, ...*“že si nechám uniknout místo, které by bylo pro mě vhodné a měla bych o něj zájem. Ještě jsem neměla výpověď a české vedení mi ji stále nechtělo dát. Nakonec jsem výpověď dala sama kvůli nedostatku míst, líbily se mi tři až čtyři místa za půl roku. Nechtělo se mi čekat, až dostanu výpověď a pak neseženu místo.“* Strach z nezaměstnanosti motivoval všechny účetní k hledání nového zaměstnání, nepotřebovaly být výrazně podporovány a motivovány k hledání nové práce v rámci outplacementu. Ani u jedné nedošlo v průběhu hledání nové práce ke ztrátě motivace.

Motivace je spjata s emocemi. Většina z respondentek pocítovala strach z budoucnosti, smutek, občas lítost a vztek na neschopnost vedení domluvit se na jednotném postupu. Podle odpovědí respondentek bylo propouštění jeden velký stres, náročné bylo pracovat i po propuštění většiny účetních, protože kvůli probíhajícím kontrolám musely zbylé účetní pracovat deset až dvanáct hodin denně. Se zvládnutím této náročné životní situace pomáhali účetním partneři, rodiny,

kamarádky a jedna respondentka si byla oporou sama sobě. Polovina respondentek prožívala zklamání, když nebyly pozvány na pohovor a kolegyně ano. *„Když mě nepozvali na pohovor a kolegyni ano a ona se tím chlubila. Tak jsem byla smutná a pak až našťvaná, protože nebylo fér, že ji pozvali a mě ne.“* Druhá polovina dotazovaných výrazné zklamání nezažila, poměrně rychle si našly novou práci. V průběhu outplacementu se většina dotazovaných cítila častěji nervózní, podrážděné, protivné a náladové. Jedna účetní uvedla, že se v pracovním životě oprostila od konvenčního chování a jednala podle svého svědomí při řešení závažných pracovních problémů.

Celá situace propouštění a outplacementu byla pro všechny respondentky velmi nepříjemná, prožívaly při ní dlouhodobý stres. Podle jedné respondentky celé vnímání outplacementu umocnil fakt, že celý proces propouštění byl neuvážený, špatně koordinovaný a nevhodně načasovaný.

Všechny účetní by se outplacement zúčastnily znovu, pokud by jim byl znovu nabídnut. Jen jedna z účetních by byla náročnější na externí konzultantku a požadovala by osobnější přístup.

Na základě empirického šetření lze konstatovat, že outplacement je užitečná činnost, která pomáhá propouštěným si snáze najít nové pracovní uplatnění. Při porovnání očekávaných představ a skutečnosti došlo k částečnému naplnění. Většina účastnic očekávala větší pomoc a angažovanost externí konzultantky z personální agentury.

Největší přínos outplacementu pociťovaly respondentky v oblasti psychiky, za pozitivní považovaly také kurzy anglického jazyka, konzultace životopisu a také výši přislíbeného odstupného.

Jako faktory, které komplikují úspěšný průběh outplacementu, jsou podle odpovědí vztahy v pracovním týmu, přístup vedení a přímé nadřízené. Management ovlivňuje svou aktivitou průběh outplacementu, důležitá je především komunikace s propouštěnými a sdělení jim všech potřebných informací včetně časového harmonogramu. Stejně důležitou roli sehrává poradenská společnost, pokud se na

outplacementu podílí. Na úspěšný outplacement má vliv také aktuální situace na trhu práce v daném regionu. Kladný výsledek outplacementu ovlivňuje rovněž struktura a množství propouštěných pracovníků, jejich houževnatost a schopnost prosadit se na trhu práce.

V oblasti psychického působení na jedince je outplacement a vlastní propouštění velmi stresující záležitostí. Podle účetních na ně outplacement působil spíše pozitivně. Outplacement jako program na podporu propuštěným zaměstnancům pomáhá v oblasti motivace hledání nového zaměstnání. Účetní ve Faurecii s motivací potíže neměly.

Většina z respondentek pociťovala strach, smutek, lítost a vztek na neschopnost vedení. Psychickou oporou jim byli životní partneři a rodina. Účetní také vnímaly změny ve svém chování, byly často nervózní, podrážděné a náladové.

6 Závěr

Problematika outplacementu se stává v současné době stále více aktuální. Celý proces propouštění z důvodu nadbytečnosti je náročný nejen pro propouštěné pracovníky, ale i pro organizaci. Proto stále více společností poskytuje svým pracovníkům outplacement, který pomáhá propouštěným pracovníkům nalézt v co nejkratším časovém úseku nové pracovní uplatnění.

Propouštění z důvodu nadbytečnosti, tzv. organizačních důvodů, je v současné době velmi častým způsobem ukončení pracovního poměru. Organizace, které propouštějí z těchto důvodů, mohou poskytnout svým propouštěným zaměstnancům outplacement, jehož cílem je minimalizovat traumata ze ztráty zaměstnání a délky trvání nezaměstnanosti. Práce má pro jedince nezastupitelný význam, proto při její ztrátě může docházet k různým reakcím. Outplacement má prostřednictvím odborného konzultanta působit na oblast motivace a volního úsilí při hledání nové práce, na emoce spojené s outplacementem a propouštěním a na změny v chování, které jsou způsobené propouštěním.

Dostupné teoretické poznatky, o outplacementu a dalších příbuzných tématech, jsem se snažila shrnout v teoretické části a začlenit je do kontextu psychologických aspektů s outplacementem souvisejících. V empirické části jsem si stanovila za cíl zpracovat tyto informace v rámci empirického šetření ve společnosti Faurecia na konkrétních účastnících outplacementu a zjistit jejich názor, zkušenosti a připomínky k outplacementu. Vlastní empirické šetření jsem realizovala formou rozhovorů s účastníky outplacementu. Bohužel jsem z osmi oslovených mohla kvůli nízkému zájmu realizovat vlastní rozhovor pouze se čtyřmi z nich. Empirickým šetřením jsem sledovala, jakým způsobem outplacement ovlivnil propouštění ve společnosti Faurecia.

Z výsledků empirického kvalitativního šetření vyplývá, že respondenti považují outplacement za užitečnou činnost, která pomáhá propouštěným si snáze

najít nové pracovní uplatnění. Při porovnání očekávaných představ a reality došlo k částečnému naplnění očekávání. Většina účastnic očekávala větší pomoc a angažovanost externí konzultantky z personální agentury.

Největší pozitivní přínos outplacementu pocítovaly respondentky v oblasti psychiky, dále v možnosti kurzů anglického jazyka, konzultace životopisu a mimo jiné také ve výši přislíbeného odstupného.

Jako faktory, které komplikují úspěšný průběh outplacementu podle odpovědí, jsou vztahy v pracovním týmu, přístup vedení a přímé nadřízené. Management ovlivňuje svou aktivitou průběh celého outplacementu, důležitá je především pravidelná komunikace s propouštěnými a sdělení jim všech potřebných informací včetně časového horizontu. Stejně důležitou roli sehrává poradenská společnost, zpravidla specializovaná personální agentura, která se může na outplacementu podílet. Na úspěšném provedení outplacementu má svůj podíl aktuální situace na trhu práce v daném regionu. Kladný výsledek outplacementu ovlivňuje také struktura a množství propouštěných pracovníků, jejich vytrvalost při hledání práce a schopnost prosadit se na trhu práce.

V oblasti psychického působení na jedince je outplacement a vlastní propouštění velmi stresující záležitostí. Podle účetních na ně outplacement působil pozitivně, i když nevyřešil všechny jejich obtíže. Outplacement jako program na podporu propouštěným zaměstnancům pomáhá v oblasti motivace hledání nového zaměstnání. Účetní ve Faurecii s motivací potíže neměly. Všechny si chtěly najít novou práci a nebylo potřeba je výrazně motivovat zvenku.

Většina z respondentek pocítovala strach, smutek, lítost a vztek na neschopnost vedení. Psychickou oporou jim byli životní partneři a rodina. Účetní také vnímaly změny ve svém chování, jakou byly nervozita, podrážděnost nebo náladovost.

Ve Faurecii byl největším problémem nejednotnost managementu a jeho neschopnost domluvit se postupem. Proto byl outplacement realizován chaoticky, účetní byly vystaveny dlouhodobé nejistotě, protože i několik měsíců nevěděly,

jestli budou propuštěny a pokud ano, v jakém časovém horizontu. Tento fakt nepřispíval k psychické pohodě, jak v soukromé, tak i v pracovní sféře. Druhým problémem byla nedostatečná aktivita externí konzultantky. Přes tyto obtíže celý outplacement skončil s dobrým výsledkem. Všechny účetní si našly práci, žádná z nich nebyla registrovaná na úřadu práce.

Outplacement by bylo do budoucna vhodné realizovat pro propouštěné zaměstnance ve větším množství organizací, které propouštějí z organizačních důvodů. Pro propouštěné je outplacement velkým přínosem. Minimalizuje psychické dopady propouštění, účastníci mají vyšší šanci najít nové pracovní uplatnění v kratším časovém horizontu. Outplacement se může stát pro organizace konkurenční výhodou na trhu práce a může zvýšit jejich atraktivitu pro potenciální zaměstnance.

7 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BAŠTECKÁ B. *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-470-0.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16-4.

BUDOVÁ, K. *Outplacementové programy*. Praha 2010. Diplomová práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí diplomové práce PhDr. Renata Kocianová, PhD.

BUCHTOVÁ, Božena a kol. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-9006-8.

BUTTERFIELD, L. D., BORGAN, W. A. *Outplacement Counseling From the Client's Perspective*. The Career Development Quarterly. 6/2006. Volume 53.

CHALLENGER, J. A. *Return on Investment of High-quality Outplacement Programs*. *Economic Perspectives*. 2Q/2005.

COLE, Gerald A. *Personnel Management: Theory and Practice*. London: D.P.Publications, 1988. ISBN 1-870941-91-8.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS 4. čtvrtletí 2012*. [cit. 2013-05-22]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3101-12>>.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

EDUCITY [online]. *Outplacement*. [cit. 2012-02-22]. Dostupné z <<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/na-miru/outplacement-c288610#content>>.

FERJENČÍK J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

GABURA, J., PRUŽINSKÁ J. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha. Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-10-9.

GRUDZIŇSKÁ A. *Nezaměstnanost a její psychologické dopady na osoby se zdravotním postižením*. 1. vyd. České Budějovice: Nová forma, 2012. ISBN 978-80-7453-214-6.

HARGAŠOVÁ, M. a kolektiv. *Skupinové poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2642-7.

HARTL. P., HARTLOVÁ H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HELUS Z. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY [online]. *Outplacement je rozvojová aktivita*. Praha. 2009. [cit 2012-03-10]. Dostupné z <<http://hn.ihned.cz/c1-34572260-outplacement-je-rozvojova-aktivita>>.

JOB CLUB [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z <<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/jobclub>>.

JOBS EXPO [online]. Jobs expo. Praha: 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z <<http://www.jobsexpo.cz/>>.

KAHOUN, V. a kolektiv. *Sociální zabezpečení*. 1. vyd. Praha: Triton, 2009. ISBN 978-80-7387-346-2.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management – Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KEBZA, V. *Chování člověka v krizových situacích*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra psychologie, 2011. ISBN 978-80-312-2210-3.

KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. B. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 078-80-247-2497-3.

KOMÁRKOVÁ, R., SLAMĚNÍK I., VÝROST J. *Aplikovaná sociální psychologie III*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0180-4.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 987-80-7261-168-3.

LICHÁ, K. [online]. Outplacement je rozvojová aktivita. 2009. [cit. 2011-02-04]. Dostupné z <<http://hn.ihned.cz/c1-34572260-outplacement-je-rozvojova-aktivita>>.

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998. ISBN 80-901424-9-4.

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2003. ISBN 80-7178-548-2.

MICKOVÁ, E. [online]. *Nepodléhejte stresu*. Regionální zaměstnanecká agentura, 2004. [cit. 2013-06-18]. Dostupné z <http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/manual_stres.pdf>.

MIČUDOVÁ, B., ŠTRBOVÁ, D. [online]. *Krok za krokem k pracovnímu uplatnění*. [cit. 2013-07-18]. Bratislava: Educta, o. z. Dostupné z <http://www.educta.sk/documents/Krok_za_krokom_k_pracovnemu_uplatneniu%200.pdf>.

MIKŠÍK, O. *Psychologické souvislosti, zdroje a důsledky nezaměstnanosti*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2006. ISSN 1801-5999.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ M. *Lidské emoce*. 1. vyd. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0763-6.

REKVALIFIKACE [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z <<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace>>.

RENAE F. B. *Issues in Civillian Outplacement Strategies: Proceedings of a Workshop*. Washington D.C.: National Academy Press, 1996.

PAULÍK K. *Psychologické aspekty zvládnání zátěže mezi muži a ženami*. 1. vyd. Ostrava: Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2012. ISBN 978-80-7368-993-3.

PELZMAN, L. *Wirtschaftspsychologie: Arbeitslosenforschung, Schattenwirtschaft, Steuerpsychologie*. Wien: Springer-Verlag, 1985. ISBN 3-211-81852-9.

SEHNALOVÁ, A. *Outplacement. teorie a praxe v podmínkách České republiky*. HR Forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe. Praha: ČSRLZ, 2008, č. 3.

SCHRAGGEOVÁ, M. *Nezaměstnanost' v psychologických súvislostiach*. Nové Zámky: PSYCHOPROF, spol. s r.o., 2011. ISBN 978-80-89322-08-4.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-094-7.

SUPERKARIERA [online]. *Pracovní veletrhy u nás*. Praha: 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z <<http://www.superkariera.cz/poradna/hledani-prace/pracovni-veletrhy-u-nas.html>>.

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

ŠVÉDOVÁ, M. [online]. *Outplacement zmírní dopady propouštění*. HRM line, č. 17, 2009. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z <http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_17.pdf>.

TORRINGTON, D., HALL, Laura. *Personnel Management. A New Approach*. Second Edition. UK: Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991. ISBN 0-13-658667-8.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha. ASPI, a.s., 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VACKOVÁ, M. [online]. *Outplacement nezahrnuje jenom propouštění*. 2011. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z <<http://kariera.ihned.cz/c1-52897190-outplacement-nezahrnuje-jenom-propousteni>>.

VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008., ISBN 978-80-247-1731-9.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK I. *Aplikovaná sociální psychologie II*. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0042-5.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace – aktuální otázky*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-254-8123-3.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WESTABY, J. D. *The Impal of Outplacement Programs on Remployment Criteria: A Longitudinal Study of Displaced Managers and Executives*. Journal of Employment Couseling, 3/2004. Volume 41.

Zákoník práce 2013. 9. aktualizované vyd. Olomouc: Anag, 2012. ISBN 978-80-7263-790-4.