

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské kombinované studium 2000 - 2006

Veronika Morávková

OUTPLACEMENT

Diplomová práce

Praha 2006

Vedoucí diplomové práce:
Oponent diplomové práce:
Datum obhajoby:
Výsledek obhajoby:

PhDr. Renata Kocianová

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

20.3. 2006 Veronika Morávková

Handwritten signature of Veronika Morávková in cursive script.

OBSAH

0 Úvod	4
1 Outplacement v systému personálních činností	6
1.1 Příčiny propouštění.....	6
1.2 Zařazení do systému personálních činností.....	9
1.3 Alternativy propouštění.....	11
1.4 Scénář propouštění.....	12
1.5 Problémy a chyby při propouštění.....	16
1.6 Notifikační rozhovor.....	17
1.7 Psychika propouštěného.....	22
2 Účel a cíle outplacementu	28
2.1 Definice outplacementu.....	28
2.2 Základní úkoly outplacementu.....	31
2.3 Cíle outplacementu.....	32
3 Forma a obsah outplacementu	36
3.1 Forma outplacementové služby.....	36
3.2 Účastníci outplacementu.....	39
3.2.1 Zadavatel outplacementu.....	39
3.2.2 Poskytovatel outplacementu.....	40
3.3 Obsah outplacementové služby.....	43
3.4 Změny v pojetí outplacementu.....	51
3.5 Aktuální trendy v outplacementu.....	54
3.6 Mýty o outplacementu.....	56
4 Historie outplacementu	59
4.1 Chronologický přehled vývoje outplacementu.....	59
4.2 Výzkumy v oblasti outplacementu.....	62
5 Outplacement v České republice	73
5.1 Vznik a vývoj outplacementového poradenství v ČR.....	74
5.2 Současná situace, realizované outplacementové projekty.....	76
6 Závěr	87
Soupis bibliografických citací	90

Bibliografie.....	95
Příloha A.....	97
Příloha B.....	98
Příloha C.....	99
Příloha D.....	100
Příloha E.....	101
Příloha G	104

0 Úvod

Tato diplomová práce pojednává o problematice propouštění a službě outplacementu, která je poskytována uvolňovaným pracovníkům. Kořeny outplacementu nalezneme ve Spojených státech amerických. Z programů pro veterány, usnadňujících jim návrat do civilního života, se postupně vyvinuly komerční služby, poskytované zpočátku vrcholovým manažerům, kteří přišli o zaměstnání, a později i dalším propuštěným pracovníkům z různých úrovní řízení. K největšímu rozšíření služeb pro propuštěné v Evropě došlo v 60. – 70. letech 20. století v souvislosti s ekonomickým vývojem.

Účelem outplacementu, ať má podobu individuálního dlouhodobého programu nebo půldenního semináře, je poskytnout podporu odcházejícím zaměstnancům. Nabízí pomocnou ruku při vyrovnání se s psychickým dopadem ztráty zaměstnání a jeho hlavním cílem je naučit propuštěné, jak efektivně najít nové zaměstnání.

Outplacement je služba, poskytovaná buď personalisty propouštějící organizace nebo specialisty z outplacementové společnosti na náklady zaměstnavatele. Odměnou organizaci, která se rozhodne takto uvolňovaným pracovníkům vyjít vstříc, je budování pozitivního image společnosti, pro kterou je společenská odpovědnost významnou hodnotou a v neposlední řadě větší šance na udržení klíčových pracovníků.

Publikace a články o personálním managementu se velice obšírně věnují různým personálním činnostem od plánování lidských zdrojů přes jejich získávání, nábor, výběr, motivaci až po hodnocení a vzdělávání. Zahraniční literatura se problematikou outplacementu zabývá již několik desetiletí, z české odborné literatury vyšla k tématu jedna kniha; v dalších publikacích o managementu a personalistice je outplacementu věnováno maximálně několik stran textu. V češtině prakticky neexistuje monografie věnovaná pouze propouštění a otázkám s ním spojeným. Protože společenská odpovědnost organizací v České republice se stává stále významnější konkurenční výhodou, pokládám za důležité, aby vznikl ucelený materiál, shrnující dosavadní poznatky o

outplacementu. Cílem této diplomové práce je shromáždit a uspořádat dostupné informace a vytvořit tak ucelený přehled o historii, smyslu, formě a obsahu outplacementu a stručně popsat situaci na poli outplacementových služeb u nás a některé projekty, o nichž bylo možné získat informace.

První část této práce se zaměřuje na procesy spojené s propouštěním pracovníků, na něž outplacementové služby přímo navazují. Druhý oddíl je věnován úvodu do outplacementu – definici a zejména nastínění jeho účelu. Následující část popisuje historický vývoj outplacementu, v další kapitole je popsána náplň outplacementového programu a jeho formy. Poslední kapitola je věnována situaci v České republice a zmiňuje některé významné projekty, které byly v poslední době realizovány.

Děkuji vedoucí mé diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové za vstřícnost a ochotu, paní Martině Ciprové za čas a vzácné informace a Tomáši Prajzlerovi za zapůjčení originální literatury, která by mi jinak zůstala nedostupná, a za podnětné rady.

1 Outplacement v systému personálních činností

První část práce se věnuje problematice propouštění, se kterou je outplacement spjat. Charakterizuje obecné příčiny, které vedou k nutnosti snižovat stavy v organizacích, popisuje jednotlivé kroky v procesu propouštění, zaměřuje se na potíže, které mohou vzniknout, a upozorňuje na obvyklé chyby, které proces propouštění mohou zpomalit nebo znepríjemnit. Účelem této části je objasnit místo outplacementu v systému personálních činností.

1.1 Příčiny propouštění

Snižování počtu zaměstnanců patří k celosvětovým trendům, postihujícím podniky bez ohledu na odvětví, ve kterém působí, a pracovníky bez ohledu na profesi. Charakteristickým rysem zeštíhlování organizací v posledních dvou desetiletích je, že zasahuje jak podniky, které se dostaly do problémů, tak podniky úspěšné (Urban 2004, s. 92).

V rámci snižování stavů může jít o projekty odstranění dlouhodoběji vzniklé přezaměstnanosti, zeštíhlení řídicích struktur či reengineering podnikových procesů. Důsledky navržených změn však jsou obdobné - někteří zaměstnanci musí firmu opustit (Urban 2003, s. 247).

Příčiny propouštění pro nadbytečnost leží obvykle vně organizace, ale často je způsobí také manažerské chyby, které vedou k postupnému vzniku nadměrné zaměstnanosti v určitých částech podniku nebo k plošné přezaměstnanosti celé organizace. Důvodem může být i neschopnost managementu vyhledávat pro podnik nové podnikatelské příležitosti či možnosti tržního uplatnění (Urban 2004, s. 92).

Nezaměstnanost obecně ovlivňuje mnoho trendů, např.:

→ úpadek průmyslové výroby v souvislosti s přechodem k postindustriální společnosti,

- člověk se stává přebytečným kvůli zavádění nových technologií ve výrobě a jejím řízení, administrativě a části služeb,
- růst nadnárodních společností,
- růst nových silných národních ekonomik a jejich vstup na světový trh,
- nasycení domácího trhu zbožím dlouhodobé spotřeby (auta, televizory)

(Mareš 2002, s. 45).

Zejména v 90. letech 20. století ovlivňovaly zaměstnanost v průmyslově vyspělých zemích šíření nových technologií, expanze světového trhu a růst mezinárodní konkurence. Ekonomická deprese vedla k poklesu produkce, zaměstnanosti a kupní síly a v určitých odvětvích a regionech se vytvořil přebytek pracovní síly. Technologický pokrok vyžaduje flexibilnější pracovní sílu, ta se však v tomto období stává naopak méně flexibilní (Mareš 2002, s. 44). Růst globální konkurence a klesající příjmy národního hospodářství zemí na celém světě vedou k tomu, že se podniky snaží získat konkurenční výhodu snižováním nákladů. Zaměřují se zejména na náklady spojené se zaměstnáváním lidí.

Některé organizace propouštějí ty zaměstnance, kteří neplní vysoké výkonové normy. Odchody zaměstnanců, ke kterým dochází z důvodu reorganizace, jsou odlišné – často jde o schopné, produktivní a loajální pracovníky. Mnoho lidí ztrácí zaměstnání, protože mizí celá odvětví, která neprodukují efektivně, a s nimi může definitivně zmizet i řada povolání. Pouze část pracovní síly přechází do nových a dynamičtěji se rozvíjejících odvětví, protože tam jsou požadovány nové profese, kvalifikace a dovednosti. Problémem také je, že tato nová odvětví často vznikají jinde a mobilita mnohých pracovníků je nízká.

V důsledku technologických změn ve výrobě mohou ztrácet zaměstnání i vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří mají za sebou často dlouhou kariéru a bohaté zkušenosti. Tato situace je typická pro vyspělé průmyslové země na přechodu k „postindustriální informační společnosti“ (Mareš 2002, s. 21).

Stýblo (2005b, s. 53 - 54) s odvoláním na prezentaci L. H. Harrisona uvádí rozložení příčin propouštění z celosvětového hlediska – viz příloha A. Hudos (2004, s. 10) s odvoláním na internetový zdroj www.volna.mista.cz uvádí skladbu příčin propouštění v České republice – viz příloha B.

Propouštění má v každé organizaci určité důsledky, Stýblo (2005b, s. 54) zdůrazňuje zejména tyto:

- odliv talentů (65 % talentů odchází),
- ztráta důvěry v zaměstnavatele (60 %),
- vzbuzení pocitu pracovní nejistoty,
- snižování výkonnosti,
- fluktuace.

Při propouštění musí být dodržována pravidla daná zákony. Předpokladem výpovědi dávané zaměstnancům z organizačních důvodů je tedy dodržení právních ustanovení a platí, že výpověď pro nadbytečnost by měla být použita teprve tehdy, vyčerpal-li podnik veškeré možnosti méně konfliktní redukce zaměstnanosti.

Postup při propouštění upravuje zákoník práce. Paragraf 52 Zákoníku definuje hromadné propouštění. Další odstavce upravují:

- Odst. 2 „...povinnost zaměstnavatele před dáním výpovědi jednotlivým zaměstnancům písemně informovat nejpozději 30 dnů předem příslušný odborový orgán nebo radu zaměstnanců a projednat s nimi za účelem dosažení shody zejména opatření směřující k předejití či omezení hromadného propouštění, zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance, především možnosti jejich zařazení ve vhodném zaměstnání na jiných pracovištích zaměstnavatele. Před zahájením jednání je zaměstnavatel povinen poskytnout příslušnému odborovému orgánu nebo radě zaměstnanců potřebné informace a podklady.“ (Zákoník práce 2003, s. 99)

- Podle odst. 3 zaměstnavatel musí informovat také úřad práce např. o počtu a struktuře propouštěných zaměstnanců, o období, během něžž dojde k propouštění, a o hlediscích pro výběr propouštěných zaměstnanců.
- Odst. 5 upravuje případ, kdy není ustaven odborový orgán ani rada zaměstnanců. Tehdy je zaměstnavatel povinen plnit povinnosti uvedené v předchozích odstavcích vůči každému zaměstnanci, jehož se hromadné propouštění týká.
- Odst. 6 upravuje výpovědní dobu: „pracovní poměr ... skončí výpovědí nejdříve po uplynutí doby 30 dnů od doručení písemné zprávy zaměstnavatele ... úřadu práce, ledaže zaměstnanec prohlásí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá. To neplatí, byl-li na zaměstnavatele prohlášen konkurz nebo povoleno vyrovnání.“

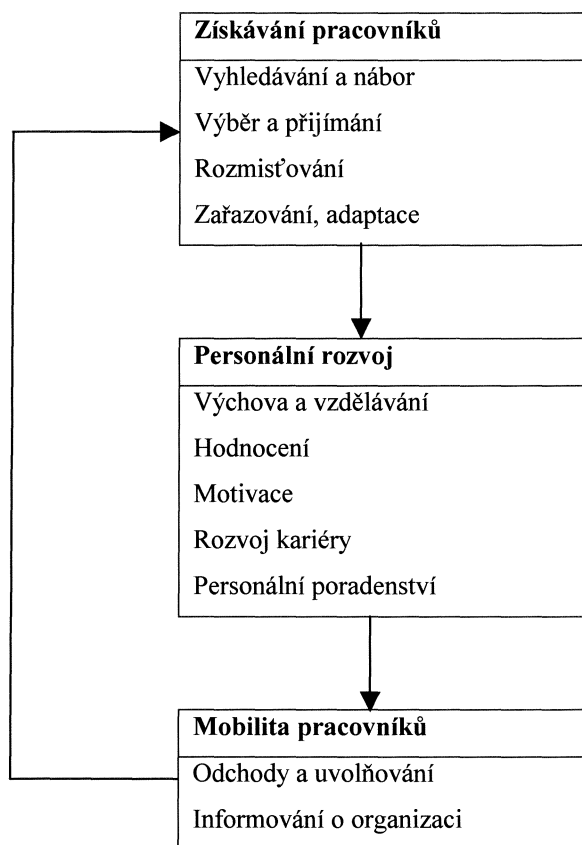
(Zákoník práce 2003, s. 99 - 100)

Při propouštění je klíčové zajistit jak dosažení právních ustanovení, tak i spravedlnost při výběru těch, kterých se nadbytečnost bude týkat. V neposlední řadě je úlohou společnosti, aby propuštěným nabídla pomoc a to buď individuálně, nebo při hromadném propouštění vytvořila pracovní skupinu, která se těmito záležitostmi bude zabývat.

1.2 Zařazení do systému personálních činností

Z pohledu personálního řízení jsou příčiny uvolňování zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti zásadně odlišné od příčin propouštění jednotlivých zaměstnanců z důvodu nevykonnosti nebo porušení pracovní kázně. Ve struktuře personálních činností organizace řadí autoři propouštění mezi činnosti rozmísťování pracovníků.

Štikar (2003) uvádí tento přehled personálních činností:



Obr. č. 1: Schéma personálních činností

Uvolňování pracovníků tedy Štikar řadí do činností souvisejících s mobilitou, obrázek zároveň zdůrazňuje zpětnou návaznost získávání pracovníků; personální činnosti se tedy vzájemně ovlivňují.

Podle Koubka (1997, s. 200) je aktivní stránkou rozmísťování získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků, zatímco pasivní stránkou je ukončování pracovního poměru, a to pouze takové, které může podnik výrazněji ovlivnit, tedy propouštění a penzionování pracovníků (nezahrnuje se rezignace a úmrtí pracovníků).

Armstrong hovoří o uvolňování lidí z organizace a řadí do něj dobrovolné odchody pracovníků, penzionování, ukončování pracovního poměru z důvodu

nadbytečnosti nebo z důvodu špatného chování či neschopnosti (Armstrong 1999, s. 490).

Proces, který navazuje na uvolňování zaměstnanců, se nazývá outplacement. Je to služba, která jim ve formě konzultací se specialistou nebo skupinových seminářů pomáhá vyrovnat se s propuštěním a připravit se na hledání nového zaměstnání. Tím, že působí i na pracovníky, kteří v organizaci zůstávají, a dotváří image organizace, však ovlivňuje i ostatní personální činnosti ve firmě.

Outplacement se používá ve většině případů u pracovníků propuštěných z důvodu nadbytečnosti, jak však uvádí Prajzler (2003, s. 7), uplatňuje se i v případech propuštění z disciplinárních důvodů – často pro manažerské pozice nebo v případech dlouholetých zaměstnanců, a to z důvodu ochrany organizace před potenciálně škodlivými referencemi.

1.3 Alternativy propouštění

Řízením uvolňování pracovníků je obvykle pověřen personální útvar organizace, který může plnit řadu rolí. Může působit na vedení, aby změnilo firemní politiku a podniklo kroky k minimalizaci nuceného propouštění. To vyžaduje předvídání a plánování potřeby lidí v budoucnu, tedy i počtu pracovníků, které bude třeba propustit. V pravou chvíli je nutné zastavit přijímání nových sil, což může pomoci ke vstřebání nadbytku pracovníků. Armstrong (1999, s. 493) zde doporučuje být spíše pesimistický a zastavit přijímání raději dříve než později.

Urban (2003, s. 253) navrhuje prozkoumat další možnosti úspory nákladů: zdokonalení pracovních procesů, odložení investic, převedení zaměstnanců do dceřiných společností nebo k dodavatelům, předčasné odchody do důchodu.

Další možností, jak eliminovat nadbytečnost, je vést zaměstnance k dobrovolnému odchodu pomocí odstupného. Částku je nutné stanovit tak, aby převyšovala zákonem nebo kolektivní smlouvou stanovené minimum. Hlavní

motivací k odchodu by ale mělo být přesvědčení pracovníka, že čím dříve odejde, tím snadněji získá jinou práci. Velkou nevýhodou tohoto postupu je, že mohou odejít dobří pracovníci, které by si podnik rád udržel. V takových případech se těmto lidem naopak nabízí věrnostní bonus za to, že zůstanou (retenční programy). Možností je také doškolování či přeškolení zaměstnanců a jejich následné přemístování na jiné pozice (Nevole 1999, s. 1).

Organizace může přistoupit i k jiným metodám, např. (Armstrong 1999, s. 493):

- zrušení práce vykonávané „dodavatelským“ způsobem,
- upuštění od práce vykonávané na základě dohod o provedení práce či pracovní činnosti,
- snížení počtu pracovníků na zkrácený úvazek,
- snížení nebo zrušení přesčasové práce,
- zavedení systému dělení se o práci: dva lidé se na jednom pracovním místě střídají po dnech nebo během dne,
- dočasné vysazení z práce.

Velmi opatrní při propouštění jsou např. zaměstnavatelé v Japonsku, kteří nechtějí riskovat ztrátu důvěry zaměstnanců, zvyklých na princip celoživotní kariéry v jedné společnosti. Vysoká výkonnost organizací je založena zejména na fenoménu absolutní loajality zaměstnanců k zaměstnavateli. Japonské společnosti se tedy snaží i za cenu krátkodobého snížení zisků nějakým způsobem vyhnout snižování stavů. Příklad alternativního řešení známe i z německého Volkswagenu, kde se přistoupilo ke zkrácení pracovní doby o jeden den v týdnu místo snížení počtu zaměstnanců (Řezáčová, Bánová 1999, s. 6)

1.4 Scénář propouštění

Když se organizaci nepodaří zabránit propouštění z důvodu nadbytečnosti, je velmi důležité, jak citlivě a prozřetelně bude propouštění organizováno.

Organizace má plánovat propouštění v dostatečném předstihu – minimální doba od záměru snížit stav k realizaci by neměla být kratší než tři měsíce (Stýblo 1998, s. 39). Management by měl postupovat podle určitých pravidel. Armstrong (1999, s. 494) doporučuje postupovat vždy stejně podle zavedených postupů a uvádí tři hlavní cíle, ke kterým by měly směřovat, které však nejsou vždy slučitelné: jednat se zaměstnanci co nejspravedlivěji a nejslušněji, co nejvíce snížit jejich útrapy a zachovat schopnost managementu provozovat podnik efektivně.

Faktory úspěšného zvládnutí změny shrnuje Stýblo (2004, s. 9) takto:

- plánování všech fází propouštění,
- trénink managementu,
- pomoc zůstávajícím pracovníkům adaptovat se na změny,
- čestná komunikace a vysoká „viditelnost“ manažerů – komunikace posiluje ve firmě atmosféru důvěry,
- rychlé a spolehlivé jednání,
- reorganizace a přerozdělení práce, která zůstává,
- mapování dovedností zaměstnanců,
- zvážení náhradního pracovního zařazení,
- plná podpora pracovníků útvaru lidských zdrojů.

Scénář propouštění by měl zahrnovat tyto kroky (Urban, 2003, s. 252 -253, Armstrong 1999, s. 494 – 495, Nevole 1999, s. 1):

1. Stanovit rozsah, určit organizační útvary, kterých se propouštění dotkne.

Rozsah propouštění závisí na výši nutných úspor a na vyhlídkách na zlepšení situace v budoucnu. Organizace musí analyzovat, zda problém leží pouze v některém útvaru, nebo je třeba reorganizovat celou společnost.

2. Pozastavit přijímání nových zaměstnanců.

3. Připravit seznam zaměstnanců, kteří budou propuštěni.

Seznam by měl mít formu pořadí pro případ, že by konečný počet propuštěných byl nižší. Je dobré postupovat podle určitého pravidla – např. princip last in-first out, upřednostnit zaměstnance na dobu neurčitou, princip seniority, výkonnost. Při použití metody výběru založené na výkonnosti je třeba mít odpovídající podklady – tedy systematické a objektivní individuální hodnocení zaměstnanců.

4. Včasné oznámení všem zaměstnancům (a odborům, jak dodává Armstrong).

Je třeba, aby se všichni zaměstnanci dozvěděli co nejdříve, že podnik se dostal do situace, kdy je nucen propouštět. Oznámit by jim to měl vedoucí pracovník nebo manažer, kterého dobře znají. Stýblo doporučuje věnovat zvláštní pozornost vedoucím základního stupně (předáci, mistři, vedoucí oddělení), zvláště mají-li rozhodovací pravomoci o složení svých týmů. Zejména oni by měli komunikovat opatření k realizaci změn na poradách se svými spolupracovníky a přispět tak k hladkému průběhu celé operace (Stýblo 2005b, s. 61).

Je užitečné zveřejnit finanční a další problémy, se kterými se organizace potýká, a povzbudit zaměstnance, aby přicházeli sami s nápady, jak by bylo možné snížit náklady nebo zefektivnit procesy v organizaci. Otázkou je, nakolik je reálné, aby sami zaměstnanci ohrožení propouštěním přicházeli s nápady na zlepšení situace organizace. Podle mého názoru lidé spíše přemýšlejí nad možnostmi, jak vyřešit svou situaci a málo z těch, kterým hrozí propuštění, bude natolik loajálních, aby se aktivně zapojili do řešení potíží organizace. Při hromadném propouštění by měla být informována také média.

5. Informování propouštěných zaměstnanců.

Velmi důležitá je forma, jak je jim tato skutečnost sdělena – ideální je osobní schůzka. Komunikace by měla být věcná, jasná a zároveň citlivá. Úlohou personalistů je celý proces usnadňovat, tedy především zprostředkovávat a řídit komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci. Nemělo by docházet k nedorozuměním nebo šíření fám.

6. Vytvořit pravidla pro kompenzaci poskytovanou propouštěným pracovníkům.

Oznámení by mělo obsahovat všeobecné informace o tom, jak bude proces propouštění probíhat, jaké jsou peněžní náhrady a jaká pomoc při hledání nového zaměstnání bude poskytnuta.

7. Outplacement – služby propuštěným zaměstnancům, pomoc s nalezením nového zaměstnání.

Ukončování pracovního poměru je akceptováno tím lépe, čím rychleji si pracovník najde nové zaměstnání, podnik by jej tedy měl při hledání aktivně podpořit.

8. Udržet komunikaci se zaměstnanci, kteří zůstávají.

Propouštění je nelépe provést jednorázově. Po jeho skončení se doporučuje zorganizovat schůzku se zaměstnanci a oznámit jim, že proces je u konce a že organizace je opět na cestě k obnovení zdravé finanční situace.

V rámci zachování dobrého jména se valná většina velkých a známých západoevropských společností snaží zaměstnancům i tisku podrobně vysvětlit nezbytnost opatření a vybrat tu nejméně bolestivou cestu a to i za cenu, že to bude něco stát. Např. britská energetická společnost Scottish Power, která se po privatizaci musela vyrovnávat s více než dvojnásobnou přezaměstnaností, se nezdráhala obětovat na program redukce stavu mimořádně vysoké částky. Šlo zejména o finanční zvýhodňování zaměstnanců, kteří se rozhodli sami odejít, dále o všestrannou pomoc těm, kdo se rozhodli založit vlastní firmu, a o dorovnávání penzijních dávek pracovníkům propuštěným do předčasného důchodu (Řezáčová, Bánová 1999, s. 6).

Outplacement je ve významných evropských společnostech samozřejmostí. Většinou využívají specializovaných externích konzultantů a často vynakládají na jejich služby nemalé investice s důvěrou, že se tyto náklady z dlouhodobého pohledu vyplatí. V České republice se zatím velká část podniků

potýká s nedostatkem finančních zdrojů a mnohdy sahají k redukci až ve chvíli, kdy se pohybují v „červených číslech“ a kdy o větších investicích nemůže být řeč. Navíc se propouštění děje víceméně spontánně, bez předchozího plánu a jasného vysvětlení jeho průběhu zaměstnancům a veřejnosti. Není výjimkou, že dobrovolně začnou odcházet ti nejschopnější a klíčoví pracovníci (Řezáčová, Bánová 1999, s. 6-7).

1.5 Problémy a chyby při propouštění

Přestože cílem uvolňování zaměstnanců je zpravidla ekonomické ozdravení podniku a zlepšení jeho vyhlídek do budoucna, propouštění může mít na podnik i řadu negativních dopadů (Urban 2004, s. 98):

- zhoršení věkové či kvalifikační struktury pracovní síly
- zvýšené náklady spojené s propouštěním – odstupné, outplacement, pozdější opětovný nábor a trénink nových zaměstnanců
- ztráta know-how, uloženého v hlavách odcházejících
- zhoršení podnikového klimatu v důsledku zvýšené nejistoty a nedůvěry v management
- zhoršení image podniku

Nejčastějšími chybami při propouštění jsou:

- zeštíhlení, které zachází příliš daleko a stane se překážkou dalšího růstu organizace – neměly by být omezovány strategické činnosti
- redukce provedená na nesprávných místech – propouštěny jsou výkonné sehrané týmy nebo se s redukcí otálí a ti nejlepší odcházejí dobrovolně, ti nejméně výkonní naopak setrvávají nejdéle, v nejhorších případech se management zbavuje těch, kteří ohrožují jeho pozice

- propouštění vede u těch, kteří zůstávají, k demotivaci, ztrátě důvěry v zaměstnavatele – obvykle je pozornost věnována těm, kteří odcházejí

(Urban 2003, s. 250-252)

Špatně řízená organizační změna může mít dlouhodobý negativní dopad na společnost. Withenshaw např. uvádí ve svém článku otištěném v roce 2003 v *The Canadian Manager* až padesátiprocentní možný pokles produktivity práce a ztrátu až 25 % klíčových zaměstnanců během tří měsíců po začátku organizační změny. Chyby se mohou odrazit také ve skrytých nákladech – vyšší fluktuaci, ztrátě výkonnosti podniku v atmosféře nejistoty (Withenshaw 2003, p. 21).

1.6 Notifikační rozhovor

Informování zaměstnanců, kterých se bude propuštění týkat, je úkol velice těžký a emočně náročný i pro zkušené manažery. Většina z nich se mu také snaží za každou cenu vyhnout a když to není možné, usilují alespoň o co nejkratší schůzku, což není vždy nejšťastnější řešení.

Názory na to, kdo by měl vést notifikační rozhovor, se liší. Může to být přímý nadřízený pracovníka, nadřízený přímého nadřízeného nebo personalista. Při volbě této osoby by se měly zvážít následující faktory (Meyer, Shadle 1994, p. 55 - 56):

1. zda nehrozí oživení nějakého dřívějšího konfliktu mezi pracovníkem a nadřízeným,
2. mělo by jít o člověka s přirozenou autoritou, přísného a zároveň spravedlivého,
3. musí umět vést rozhovor efektivně nebo se to naučit,
4. měl by znát konkrétního pracovníka a průběh jeho působení ve firmě,

5. měl by se orientovat v personální politice organizace a vědět, co organizace nabízí „na odchodnou“.

Armstrong (1999, s. 496) doporučuje, aby u všech těchto rozhovorů byl přítomen personalista, i když rozhovor povede liniový manažer; většina autorů se však shoduje, že nejvhodnější je setkání pouze ve dvou – tedy buď personalista nebo nadřízený.

Notifikační rozhovor je nejvýznamnějším faktorem při rozhodování propuštěných pracovníků, zda se pustí se svým zaměstnavatelem do právních sporů, a obecně určuje další podobu komunikace mezi pracovníkem a firmou. Proto je klíčové, co a jakým způsobem je během schůzky řečeno. Je nezbytné dodržet regule zákoníku práce a zároveň zůstat v mantinelech firemní politiky. Manažer by měl pracovníkovi vysvětlit, proč byl právě on vybrán, jakou dostane peněžní náhradu, v jakém termínu bude propuštěn a jaké má možnosti. Měl by se dovědět, jakou pomoc mu organizace poskytne při hledání náhradního zaměstnání.

V literatuře (Stýblo 1998, s. 41, Separation anxiety 2000, p. 1, Hynek 2004, s. 1, Meyer & Shadle 1994, p.52 - 54) se setkáme s řadou pravidel a zásad pro vedení notifikačního rozhovoru:

1. Pečlivá příprava – shromáždit dostatek informací o zaměstnanci (pracovní výsledky, délka pracovního poměru, rodinná a osobní situace, zájmy, ambice...) a ke každému přistupovat individuálně.
2. Oznámit zprávu o propuštění profesionálně a přímo – připravit si přesně formulace, které mají zaznít (to manažerovi pomáhá zvládnout emoce, které by nemusel uhlídat, kdyby hledal vhodná slova až na místě nebo nemluvil k věci). Zdůraznit, že jde o pečlivě zvážené a definitivní rozhodnutí.
3. Rozhodnutí stručně zdůvodnit, upozornit, že propouštění se týká i dalších pracovníků, nejde o záměr proti někomu konkrétnímu. Zaměstnanec musí porozumět důvodům, které k propuštění vedou, např. finanční potíže organizace, nutnost snížení nákladů... Naopak (pokud tomu tak je) se

doporučuje zdůraznit, že pracovník není propouštěn kvůli vlastnímu nedostatečnému výkonu, že to není jeho vinou.

4. Projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění zaměstnanců, nepřipustit zpochybňování výběru uvolňovaných.
5. Zvládnout reakci zaměstnance – každý reaguje na ztrátu práce jinak, mnozí manažeři nejsou připraveni na reakce jako šok, popření, nedůvěru nebo zlost, ale měli by být trénováni, aby dokázali na tyto projevy přiměřeně reagovat a zůstat zároveň soustředěni na podstatu schůzky. Pokud je reakce intenzivnější, je vhodné udělat krátkou přestávku. Chce-li zaměstnanec o situaci hovořit, je třeba jej vyslechnout, ale nesnažit se mu oponovat, nezabývat se detaily, nepouštět se do diskuzí. Lepší je nekompromisně zopakovat důvody propuštění, konečné rozhodnutí a vyjádřit upřímné pochopení, popř. zodpovědět zásadní otázky.
6. Ukázat zájem a starost – to je pro mnohé nejdůležitější prvek celého rozhovoru. Někteří autoři (Meyer a Shadle) radí vyjádřit lítost, jiní (Hynek) to pokládají za chybu – záleží spíše na vývoji konkrétního rozhovoru a schopnosti manažera odhadnout, zda zůstat spíše věcný nebo vyjádřit určitou míru emocí.
7. Vysvětlit, jaké kroky budou následovat – stanovit přesné datum ukončení pracovního poměru, popsat procedury spojené s odchodem pracovníka (vrácení klíčů, pracovních pomůcek), popř. mít popis jednotlivých kroků připraven písemně a předat ho zaměstnanci.
8. Nabídnout ze strany podniku pomoc – popsat, co konkrétně nabízí organizace jako odstupné, jaké další služby nebo výhody může pracovník využít (např. doporučující dopis, služby outplacementu). Konkrétní nabídka pomůže zmírnit obavy, že propuštění bude ze strany budoucího zaměstnavatele vnímáno negativně, a strach z finanční nejistoty. Ideální je mít pro pracovníka připraven písemný popis toho, co mu organizace nabízí, a dát mu čas na rozmyšlenou, zda bude chtít nabídky využít. Během

rozhovoru je možné stručně představit program outplacementu, pokud ho organizace nabízí, a odkázat pracovníka na konkrétního konzultanta, který mu bude k dispozici.

9. Zaujetí pozitivního postoje – pokusit se změnu zaměstnání prezentovat jako novou šanci, aktivizující moment.
10. Zdůraznit kladné stránky a přednosti zaměstnance.
11. Popřát úspěch v další pracovní dráze a v životě a vyjádřit důvěru ve schopnosti pracovníka se se situací vyrovnat.

Existují i další možnosti, jak může notifikační rozhovor proběhnout. Může jít o krátkou pětiminutovou schůzku, která má pevně daný scénář a manažer je v roli pouhého posla špatných zpráv, který bez emocí oznámí rozhodnutí. Takový rozhovor má 5 bodů:

1. „Mám pro Vás špatnou zprávu a je mi líto, že se situace nevyvinula ve Váš prospěch.“
2. „Vaše pozice byla z důvodů zrušena ke dni ...“
3. „Toto rozhodnutí bylo učiněno shora a je neodvolatelné.“
4. „Zde je seznam toho, co Vám nabízíme jako kompenzaci na odchodnou a popis procesu rozvázání pracovního poměru.“
5. „Pokud máte otázky, obraťte se na personální oddělení, nyní Vás předám konzultantovi pro outplacement.“

Druhou možností je kolečko rozhovorů, kdy se u pracovníka vystřídá několik lidí, z nichž každý přichází s nějakou informací. Přímý nadřízený krátce vysvětlí účel rozhovoru a jeho průběh a poté uvede svého nadřízeného. Ten informuje o důvodech propouštění, odejde a vstoupí personalista, který podá informaci o odstupném a službách, které jsou nabízeny na odchodnou. Po něm vejde další pracovník, který seznámí propuštěného s nutnými procedurami spojenými s ukončením pracovního poměru – kdy co má odevzdat, podepsat apod. Nakonec přijde do místnosti konzultant, který má na starosti outplacement,

nadřízený odchází a konzultant se ujímá pracovníka. Výhodou tohoto přístupu je efektivní využití času všech zúčastněných, kteří vzhledem ke své specializaci podají maximálně relevantní informace, navíc zodpovědnost a tíha propuštění neleží jen na bedrech přímého nadřízeného, který je v roli pouhého koordinátora celého „kolečka“ (Meyer, Shadle 1994, p. 57 – 58).

Odborníci se většinou neshodují na tom, kdy zprávu o propuštění zaměstnanci sdělit. Někteří uvádějí pátek, aby měl pracovník víkend na zotavenou, jiní naopak tvrdí, že v takovém případě stráví člověk dva dny v depresích. Někteří autoři tedy doporučují pondělí, jiní polovinu týdne. Co se týká času, hovoří se o polední, aby zaměstnanec mohl odejít na oběd a těšit se z jisté morální podpory kolegů. Vhodný je i konec pracovního dne, aby pracovník mohl v klidu odejít domů a nešířil zbytečné klepy či pomluvy. Všichni se shodují na jednom – propustit člověka ráno po příchodu do práce není k prospěchu jeho ani organizace. Doporučuje se mít připravenou i poslední výplatní pásku nebo šek a propuštění stvrdit penězi (Hynek 2004, s. 1).

Zaměstnanci většinou chápou důvody, které vedou jejich zaměstnavatele k organizačním změnám, nikdy však nebudou tolerovat necitlivé jednání během propouštění. Naopak když je rozhovor veden s citem, pracovník odchází s vědomím, že s ním je zacházeno nejlépe, jak to za daných okolností jde. Neztrácí pak čas a energii přemýšlením o tom, co se stalo, a dokáže se lépe soustředit na budoucnost. Stejně důležité jsou okolnosti propouštění i pro zaměstnance, kteří v podniku zůstávají – pro ně je to signál, jak by bylo v obdobné situaci jednáno s nimi, a podle toho zaujmají k organizaci postoje.

Manažeři se při notifikačním pohovoru mohou dopustit řady chyb (Separation anxiety 2000, p. 1):

- nervózní manažer se dostane do obranné pozice a z rozhovoru se stává slovní přestřelka,
- nevhodné formulace a komentáře typu „Jsem rád, že Vás vidím“, „Věřte mi, že mě tohle bolí stejně jako Vás“,

- omlouvání se nebo distancování se od rozhodnutí: „Já s tímto rozhodnutím nesouhlasím, ale...“, „Nemohu uvěřit, že Vám to udělali, ale...“,
- vyjadřování lítosti: „Vím, jak se cítíte. Je mi líto, že to musím udělat.“ – není třeba vyjadřovat lítost nad odchodem zaměstnance, na druhou stranu se ani nesnažit vystupovat naprosto bez emocí. Je dobré upřímně vyjádřit pochopení a vysvětlit důvody, pracovníka však zbytečně nezraňovat, ať je důvod propuštění jakýkoli,
- vyjadřování falešných nadějí - „určitě Vám dáme vědět, jakmile se otevře nové místo.“ Nabízet pomoc ze slušnosti je nevhodné a nebezpečné, taková nabídka je falešná a vytváří prostor pro právní spory. Lze však nabídnout konkrétní podporu v určitém časovém horizontu, např. půlroční outplacementový program,
- nepřiměřené, z právního hlediska riskantní vyjádření: „to víte, společnost potřebuje novou krev.“

Aby rozhovory s propouštěnými pracovníky probíhaly co nejlépe, využívá řada organizací nabídky speciálních tréninků, které nabízejí outplacementové a vzdělávací společnosti. Během tréninku se manažeři dozvědí o možných reakcích zaměstnanců na zprávu o svém propuštění a způsobech, jak je zvládnout. Naučí se, jak si zachovat chladnou hlavu a říci jen to, co skutečně říci chtějí, nenechat se strhnout ke zbytečným diskuzím a polemikám, ale zároveň poskytnout svému protějšku podporu a firmě zachovat čistý štít.

1.7 Psychika propouštěného

Reakcemi na ztrátu zaměstnání se v literatuře zabývá řada autorů (shrnutí dosavadního výzkumu psychických reakcí na různé životní neúspěchy a konkrétně na ztrátu zaměstnání provedly např. Bolla-Mládková (2002, s. 52 - 53) nebo Buchtová (2001, s. 82 - 90).

Ztráta zaměstnání má velký vliv na psychiku jednice, kterého se přímo týká, zasahuje ale i jeho nejbližší okolí - manžela/manželku nebo

partnera/partnerku, děti a další příbuzné nebo přátele, kolegy ze zaměstnání. V neposlední řadě je třeba zmínit i psychickou zátěž doprovázející propouštění u vedoucích pracovníků a personalistů, kteří jsou v přímém kontaktu s propouštěnými zaměstnanci a měli by se umět vyrovnat s různými reakcemi těchto lidí na novou situaci při zachování vlastního psychického zdraví – viz příloha C.

Propuštění (a zejména dlouhodobá nezaměstnanost) znamená ztrátu možnosti realizovat se v práci, prosadit se a rovněž nemožnost saturovat základní potřeby (materiálního zabezpečení, bezpečí a jistoty, úcty a sebeúcty, sebeaktualizace). Jde o stresující moment a obvykle trvá několik měsíců, než se jedinec psychicky vrátí úplně do normálu.

Jahodová rozlišila čtyři různé postoje v reakci na ztrátu zaměstnání: rezignaci, beznaděj, zoufalství a apatii. Dodnes má platnost první popis psychických reakcí na nezaměstnanost (Bolla-Mládková, 2002, s. 52):

- ochromení,
- obavy a zoufalství,
- přizpůsobivost,
- snaha sehnat si nové místo,
- pozdější opuštění všech nadějí,
- konečná fáze provázená beznadějí a apatií, jakož i střízlivým realismem.

V pozdějších popisech přibyly další prvky, jako např.:

- pocit vlastní neužitečnosti, stud a pochybnosti o vlastních schopnostech,
- pocit odsunutí a ponížení,
- rozčarování, pocit sociální bezcennosti, rozpad sociální identity a přerušení důležitých vztahů,

- podrážděnost, kognitivní deprese s příznaky jako pocit únavy, smutek, pokles pocitu vlastní ceny, pokles libida, stavy strachu a paranoidní tendence,
- celková ochablost, zvýšená nemocnost a užívání léků,
- organické poruchy jako např. vysoký tlak, zvýšené riziko srdečních onemocnění, žaludeční vředy, ekzémy,
- vyšší riziko zneužívání léků nebo drog,
- průběh reakcí na ztrátu zaměstnání je srovnáván s reakcemi na ztrátu blízkého člověka - odmítání, hněv, zármutek a deprese, pak postupné smíření a zotavení se ze ztráty. V případě nezaměstnanosti síla reakce záleží na síle identifikace osoby s dosavadní prací.

Důležitým aspektem ovlivňujícím psychiku je ztráta obvyklé časové struktury pracovního dne, takže atrofují činnosti, které byly součástí denního života jedince v době zaměstnání. Může dojít i k omezení sociálních kontaktů, což může vést k postupné ztrátě identity a úpadku statusu osobnosti (Buchtová, 2001, s. 83).

Bakke (30. a 40. léta 20. stol.) objevil odlišnost v reakcích kvalifikovaných a nekvalifikovaných pracovníků, protože zatímco pro nekvalifikované byla hlavním uspokojením z práce výplata mzdy, kvalifikovaní nacházeli uspokojení v práci samotné.

Koncem 30. let byla formulována tzv. teorie stadií, tzn. postupných změn v psychice a chování nezaměstnaných – od pocitů strachu a tísně, někdy doprovázených touhou se mstít, přes stádium strnulosti a apatie k fázi uklidnění a zvýšené odolnosti, která může obnovit relativní duševní rovnováhu. Nadále se stavy aktivity/pasivity a naděje/beznaděje střídají podle momentálního ekonomického zajištění. Významný vliv mají individuální rozdíly mezi lidmi - věk, pohlaví, ekonomický a sociálního status.

V 80. letech byla zjištěna vysoká variabilita v reakci jedinců na nezaměstnanost, což vedlo ke kritice předchozích teorií stadií. Byl zjištěn vliv

emoční a sociální opory, vnitřních dispozic pro zvládnání nepříznivých následků životních změn a vliv předchozích zkušeností jedince s jinou stresovou situací, která by mohla posílit jeho imunitu. Rozmanitost reakcí na ztrátu práce závisí i na možnostech jedince uspokojovat základní psychologické a sociální potřeby mimo zaměstnání a každý člověk snáší takovou ztrátu jinak. Velmi stresová je ztráta zaměstnání pro ambiciózní a úspěšné lidi. Podle Briena spolurozhoduje spokojenost v minulém zaměstnání.

Podle Warra má nezaměstnanost obecně negativní vliv na duševní zdraví - psychickou a emocionální pohodu, pracovní a společenskou způsobilost, úroveň aspirace a osobní autonomie. Britské výzkumy ukázaly, že lidé, kteří na ztrátu práce reagují pozitivně a aktivně, se vyznačují vysokou osobní způsobilostí, aspirací a autonomií.

Trunigerová (90. léta) upozorňuje ve své práci na souvislost mezi délkou nezaměstnanosti a psychickými poruchami. Krátkodobá nezaměstnanost (4-6 měsíců) nezpůsobuje vážné změny v psychice, zatímco zaměstnanost delší než 6 měsíců je vyvolat může. Způsobuje např. strach, poruchy spánku, pocit prázdna a nesmyslnosti nebo tendence k vývoji deprese (Bolla-Mládková 2002, s. 52 - 53, Buchtová 2001, s. 82 - 90).

Jak mohou být reakce na propuštění u různých lidí rozdílné, vyjadřuje Gausova křivka, na jejímž jednom konci stojí lidé, kteří vnímají propuštění jako osvobozující zážitek, uleví se jim, že konečně nebudou pod dozorem, že se mohou svobodně rozhodnout, co chtějí dále dělat. Na druhém konci jsou ti, kteří prožívají ztrátu práce jako katastrofu, jejich život ztrácí smysl a kariéra je u konce, mají pocit, že neexistuje práce, pro kterou by se hodili. Takoví lidé mohou mít tendenci se mstít nebo mají sebevražedné sklony. Většina z nás se však pohybuje kolem středu křivky, ztráta zaměstnání pro nás neznamena nic příjemného, ale ani konec všech nadějí.

Outplacementoví poradci společnosti Drame Beam Morin (www.dbmcz.cz, dále jen DBM) prezentují na svých stránkách Model procesu vnímání ztráty zaměstnání – viz příloha D.

V každém případě je ztráta zaměstnání mezní životní situací, která vyžaduje podporu. Může a nemusí mít vážnější následky – záleží na tom, zda se člověku dostane sociální podpory, dozví se, jak tuto životní zkušenost co nejlépe zpracovat a jak ji nevnímat jako tragédii. Právě starostlivý přístup k lidem v krizové situaci je jedním z významných přínosů outplacementu (pro řadu lidí tím nejvýznamnějším). Práce na překonání prvotního šoku a následném vyvarování se pocitů beznaděje je velice důležitá, proto by v rámci outplacementu měl být k dispozici sociální pracovník nebo psycholog s výcvikem v krizové intervenci, a to ihned poté, co se člověk o svém propuštění dozví.

Společnost DBM uvádí na svých stránkách zajímavé údaje z průzkumu tzv. Generace X – lidí narozených v letech 1965 – 1981, kterým sice propuštění hrozí málo ve srovnání s generací jejich rodičů, přesto i oni se mohou ocitnout bez práce (Generation-Xers Facing..., p. 1). Jak tito lidé přemýšlejí o potenciální ztrátě zaměstnání a jak na ni reagují?

- Jsou nezávislí, jejich loajalita je silnější směrem k vlastní osobě než k zaměstnavateli a nestává se, že by o připravovaném propuštění nebyli informováni předem. Ve chvíli, kdy k němu dojde, jsou na něj připraveni, plánují kroky s předstihem.
- Neradi rozebírají své pocity a emoce a propuštění pro ně obvykle neznamena velké trauma, soustředí se spíše na plánování budoucnosti. Notifikační rozhovor by tedy v jejich případě měl obsahovat praktické informace o dalším postupu, aby věděli, s čím mohou počítat.
- Jsou zvyklí se spoléhat sami na sebe, neúčastní se života místní komunity ani neudržují vztahy s bývalými kolegy. Může tedy pro ně být problematické budovat síť kontaktů, na základě kterých mohou získat novou práci, k hledání využívají zejména anonymitu internetu. Je proto namístě jim poskytnout během změny zaměstnání podporu, která zabrání jejich izolaci a naučí je budovat kontakty.

- Na kariéru obecně a na hledání práce se dívají prakticky a bývají proto otevření jakékoli formě podpory či asistence při kariérové změně, outplacementové služby jsou součástí jejich plánů.
- Čelí rostoucí konkurenci na trhu práce, nespolehnají se na jistotu zaměstnání, ale stále se vzdělávají a jsou díky tomu adaptabilnější.

Zajímavé jsou také reakce top manažerů na ztrátu zaměstnání. Jejich postoj k nabídce pomoci při hledání nového místa bývá často odmítavý. Vycházejí z toho, že mají mnoho kontaktů a domnívají se, že práci najdou snadno bez pomoci. Zároveň je jim nepříjemné být na někom závislí. Ve skutečnosti se však mnohdy na trhu práce velmi dlouho nepohybovali a nemají ponětí, jak na něj znovu vstoupit a jak úspěšně hledat práci. Neuvědomují si, že vrcholové manažerské pozice jsou obvykle obsazeny a že v podstatě musí usilovat o místo, na kterém pracuje někdo jiný. Kdyby totiž přijali pozici nižší, než byla jejich poslední, bylo by to považováno za podezřelé (Challenger 1994, p. 3).

Z výše popsaného je zřejmé, že propouštění je složitý proces, který není jednoduché řídit. Důležité je nejen jednotlivé kroky důkladně naplánovat, ale také udržovat během celého průběhu efektivní komunikaci jak dovnitř organizace tak navenek. Snižování stavů je spojeno s celou řadou rizik jak pro organizaci tak pro ty zaměstnance, kterých se přímo týká. Ke zmírnění těchto rizik využívá celá řada organizací služby outplacementu, jejichž konkrétními cíli a postupy se zabývají následující dvě kapitoly.

2 Účel a cíle outplacementu

Proč organizace věnují pozornost lidem, se kterými se chtějí rozloučit? Důvodů je několik a jedním z nejvýznamnějších je, že způsob, jakým se ta která společnost dokáže se svými zaměstnanci rozejít, svědčí o vyspělosti její firemní kultury a je součástí její image. Organizace s kvalitním řízením dbají na to, jak o nich hovoří bývalí zaměstnanci.

Výpověď z organizačních důvodů je zvlášť pro některé skupiny zaměstnanců fatální životní zkušeností a prakticky je nelze přesvědčit o správnosti a spravedlnosti takového rozhodnutí. Pomoc zaměstnavatele při hledání pracovního uplatnění má obvykle v tomto směru velmi příznivý dopad. Měla by však zároveň být jakýmsi završením co nejracionálnějšího a kultivovaného procesu organizační změny (Myslíte si, že... 1999, s. 5).

Terminologicky v pramenech narazíme na pojmy outplacement, outplacementové poradenství (OPC - outplacement counseling), outplacementové služby, služby kariérového poradenství (career transition services), executive coaching (obvykle se nepřekládá), replacement/inplacement (zdůrazňují moment nástupu do nového zaměstnání) apod. Pro účastníky outplacementových programů se v praxi nejčastěji používá označení klient.

2.1 Definice outplacementu

Jedna skupina definic zdůrazňuje psychickou podporu klientům, někteří autoři jej zároveň vymezují jako metodu používanou pouze při propuštění z důvodů restrukturalizace:

Armstrong: „...pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Zahrnuje v sobě i pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s otřesem způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout“ (Armstrong 1999, s. 496).

Koubek: pomoc propuštěným z důvodu nadbytečnosti (Koubek 1998).

Smith: intervenční metoda, jejímž cílem je mimo jiné minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání (Smith 1988, p. 185 - 186).

Healy: cílem outplacementu je snížit úzkost a napětí způsobené přerušáním kariéry, zajistit systematické a konstruktivní hledání práce, zkrátit dobu nezaměstnanosti a změnit kariéru tak, aby se zlepšil nebo alespoň nezhoršil pracovníkův výnos z práce (Aquilanti, 1999, p. 1).

Brammer a Humberger: proces pomoci propouštěným zaměstnancům, zaměřený na vyřešení krizové situace ztráty zaměstnání, obnovu sebevědomí a nalezení nového pracovního místa nebo rekvalifikace (Brammer a Humberger 1984, p. 1).

Jiní autoři definují outplacement z hlediska praktických přínosů:

Jeden ze zakladatelů outplacementového poradenství W. J. Morin definuje tuto službu jako „systematický proces v jehož rámci je propouštěná osoba trénována v oblasti sebehodnocení a technikách zajištění nového odpovídajícího pracovního místa“ (Morin, 1982). Cílem není podle Morina v žádném případě najít propuštěnému pracovníkovi nové místo, ale naučit jej, jak si má toto nové pracovní místo najít sám.

O'Donnell: outplacement je asistence propuštěným zaměstnancům při vyhodnocování jejich schopností, poskytování administrativní podpory při hledání nového místa a vybavení dovednostmi potřebnými při hledání práce (Aquilanti, 1999, p. 1).

Conroyová: outplacement umožňuje organizovaný a systematický postup hledání nového pracovního uplatnění, protože poskytuje vhodné prostředí, technickou i informační podporu a umožňuje využít služeb konzultanta (Conroy, 1993, p. 1).

Hana Bánová hovoří v článku z r. 1999 o replacementu jako alternativním termínu, který lépe vystihuje podstatu služby – konzultační servis pro nadbytečné pracovníky a pomoc při hledání jejich dalšího uplatnění (Myslíte si, že ... 1999, s. 4).

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 54) hovoří o outplacementu jako o službě poskytované agenturami, které pomáhají nalézt nové místo prostřednictvím vlastní evidence volných míst, až ve druhé řadě definují outplacement jako asistenci při hledání místa. Tato definice se však značně odklání od pojetí outplacementu, které v odborné literatuře převažuje a které naopak zdůrazňuje, že vyhledávání konkrétních pracovních nabídek je na samotném propuštěném a konzultační společnost by spíše neměla plnit tuto roli.

Stýblo: outplacement je pomoc při zvládnání změny v kariéře, poskytnutí odborné podpory nadbytečným pracovníkům při hledání nového zaměstnání. Cílem outplacementu je nalézat pro zaměstnance vhodné uplatnění, a to co možná nejrychleji (Stýblo 2004, s. 9).

Nevole: outplacement je nástroj personální politiky, který umožňuje podniku ukončit pracovní poměr z organizačních důvodů takovým způsobem, který je pro pracovníka co nejpříjemnější (Nevole 1999, s. 1).

Stýblo (2005, s. 53) zmiňuje studii provedenou v USA mezi 450 výkonnými manažery z různých odvětví, podle které je outplacement:

- Globálním jevem.
- Nástrojem zvyšování produktivity práce.
- Strategickým krokem na trhu práce.
- Nástrojem prosazení se v konkurenceschopnosti organizace.
- Prostředkem řízení kariéry zaměstnanců.

2.2 Základní úkoly outplacementu

Outplacement je soubor služeb zahrnující (Sehnalová 2005a, s. 10):

1. poradenství pro management podniku procházejícího různými typy změn (restrukturalizace, reorganizace, fúze, ukončení celého provozu, rušení jedné nebo více částí, rušení jednotlivých pozic) - poradenství pro oblast řízení a plánování,
2. poradenství pro zaměstnance, kteří jsou součástí těchto změn (týká se těch, kteří odcházejí, i těch, kteří zůstávají) - analýza dosavadní kariéry a rozvíjení dovedností potřebných při hledání práce, úkolem outplacementu je také dodávat odvalu, mobilizovat síly propuštěných k tomu, aby dokázali znovu nalézt atraktivní a dobře ohodnocenou práci.

Úkolem outplacementu je připravit manažery na propouštění – předat jim informace a dovednosti potřebné k tomu, aby předali výpověď s citem a na profesionální úrovni. Manažeři mohou např. absolvovat trénink notifikačního pohovoru pod vedením externí outplacementové společnosti.

Pokud jde o propuštěné, úkolem je postarat se o ně (nejpozději) od chvíle, kdy jim je předána výpověď, psychicky je podpořit a poskytnout jim ve formě co nejvhodnějšího programu odbornou pomoc při hledání nového zaměstnání. V rámci programu se klienti zabývají hodnocením svých schopností a dovedností, určují si své další profesní cíle, připravují svou marketingovou a komunikační strategii pro trh práce, zpracovávají svůj životopis, připravují se na pohovory a řeší konkrétní podmínky při vstupu do nového zaměstnání. Mohou se také zúčastnit rekvalifikačních programů nebo tréninků.

Se zaměstnanci, kteří ve firmě zůstávají, je třeba po uskutečnění organizační změny dále komunikovat, zjistit jejich postoje ke změnám a motivovat je k tomu, aby i v tomto období podávali maximální výkony. „Zaměstnanci posuzují svoji firmu komplexně a velmi si cení firemní kultury, ve které jsou zakotvena pravidla systému pomoci a podpory propouštěným zaměstnancům. Pokud chce organizace udržet vysokou produktivitu a pracovní

morálku, je nutné, aby neustále se svými zaměstnanci komunikovala, a to pravdivě a srozumitelně a pokud možno osobně. Lidé jsou spíše připraveni na nepříjemnou realitu než na nejistotu, která je největší bariérou motivace a chuti do práce“ (Stýblo 2005b, s. 59). Existují také speciální programy retence (udržení) pracovníků, o které organizace nechce přijít.

Outplacement předchází chaosu, protože zajišťuje jasné a logické naplánování jednotlivých kroků personálních změn, které na sebe navazují. Zaměstnanci tak mají jistotu, že vše je pod kontrolou, že se vše děje promyšleně, a zůstávají relativně v klidu, což umožní rychlý návrat k aktivitě a normálnímu fungování podniku (Sehnalová 2005a, s. 10).

Důležitou okolností, která ovlivňuje zájem zaměstnanců o službu, je její včasná, nezávislá a profesionální prezentace externí společností, která není v žádném vztahu k propouštějící organizaci; tím se vyloučí možnost vzniku pocitu nedůvěry k outplacementu.

Servis má ulehčit situaci oběma stranám – jak firmě, tak propuštěným. S nabídkou využít služeb outplacementové agentury přichází zpravidla zaměstnavatel, který také hradí veškeré náklady. Např. v Německu je běžné, že zaměstnanec dostane na vybranou - buď odstoupné nebo outplacement a zvolí-li outplacement, zůstává po dobu programu zaměstnancem organizace, dostává však nižší plat. Pro organizace v Německu je podpora outplacementu finančně výhodná – dostávají na ni peníze od státu (Bublíková 2004).

2.3 Cíle outplacementu

Základním cíle outplacementu je zmírnění dopadů propouštění a to jak na organizaci tak na zaměstnance, kterých se organizační změna týká přímo či nepřímo (propuštěné i ty, kteří zůstávají). Následující podkapitoly uvádějí stručný výčet cílů aplikace outplacementu z hlediska společnosti a samotných propuštěných, shrnují, jaké výhody jim outplacement přináší.

2. 3. 1 Cíle outplacementu z hlediska organizace

Výhody, které outplacement přináší organizaci, lze shrnout do několika bodů (Nevole 1999, s.1, Gould a Smith 1988, p.186 – 187, Stýblo 2005a, s. 10, Informace o poskytování..., s. 7, Prajzler 2003, s. 26):

- spoluvytváření trhu práce v regionu,
- zajištěním spravedlivého jednání s pracovníky a umožněním důstojného odchodu se omezí zhoršení celkového klimatu, obvykle spojeného s propouštěním, neklesá pracovní morálka, pracovníci dokončí svou práci,
- zůstávají zachovány možnosti řídit firmu co nejefektivněji i v přechodném období, snadněji se plánují lidské zdroje do budoucna,
- posiluje se pozitivní image a prestiž organizace, outplacement je vyjádřením sociální odpovědnosti organizace (to pomáhá v konkurenčním boji o talenty),
- outplacement funguje jako prevence právních kroků ze strany zaměstnanců, omezuje touhu po pomstě, předchází sabotážím apod.,
- kvantifikovatelnou výhodou je úspora nákladů – outplacement umožňuje firmě
 - přijatelným způsobem se zbavit nevykonných pracovníků, kteří obvykle nebývají propuštěni ale pouze přesunuti na méně významné pozice,
 - navíc outplacement šetří výdaje na odstupné / podporu v nezaměstnanosti - odcházející pracovníci nemají přehnané finanční požadavky – a navíc outplacement obvykle umožní úspěšně umístit zaměstnance v kratším čase (Job Asistent [Informace o poskytování..., s. 7] uvádí dobu 4 – 6 měsíců od propuštění), než kdyby si práci hledal bez asistence.

K poslednímu bodu se vyjadřuje Stýblo (2005b, s. 56) v tom smyslu, že podle zkušeností organizací nelze měřit úspěšnost outplacementu pouze objemy finančních nákladů nebo podíly „výkonů za uspořené zaměstnance“ k nákladům za jejich propuštění. Další (neměřitelné) přínosy outplacementu spočívají např.

v pozvednutí image organizace, zvýšení její přitažlivosti na pracovním trhu a posílení jistoty pracovníků, kteří ve firmě zůstávají.

2. 3. 2 Cíle outplacementu z hlediska zaměstnance

Výhody pro propouštěné pracovníky jsou tyto (Nevole 1999, s.1, Gould a Smith 1988, p.186 – 187, Stýblo 2005a, s. 10, Informace o poskytování..., s. 7, Prajzler 2003, s. 26):

- minimalizace psychické újmy – pomoc při zvládnutí počátečních emocí, změna pohledu na věc,
- posílení sebedůvěry díky aktivnímu začlenění do procesu hledání nového uplatnění,
- možnost využití služeb personálního poradce a jeho podpory při:
 - vyhodnocení vlastních zdrojů, schopností, znalostí, dovedností a postojů,
 - vyhodnocení vlastních silných a slabých stránek, které pomůže při reálném výběru oblastí, kde bude efektivní hledat uplatnění,
 - zvládnutí sebe prezentace, vytvoření životopisu, příprava na výběrové řízení,
 - vytváření sítě kontaktů na potenciální zaměstnavatele a lidi, kteří mohou být užiteční při jejich oslovování,
 - rozvíjení předpokladů pro zahájení vlastního podnikání,
 - vyhodnocování pracovních nabídek,
 - adaptaci v novém zaměstnání,
 - vyhledávání informací o kariérových možnostech na trhu práce,
 - udržování motivace k práci na své vlastní kariéře (zamezení byť jen krátkodobé ztráty kontaktu s trhem práce),

- finanční zajištění během celého procesu (někdy dokonce i během zkušební doby u nového zaměstnavatele),
- zamezení tomu, aby se propuštěný pracovník ocitl tzv. „na ulici“.

Zaměstnavatelé, kteří přemýšlejí o outplacementu, zvažují nejen jeho výhody, ale i nevýhody. Za tu největší je považována jeho nákladnost. Podle časopisu Moderní řízení (in Stýblo 2005b, s. 55) se náklady na jednoho pracovníka pohybují v rozmezí od 4 000 do 100 000,- Kč. Podle zkušeností organizací představuje outplacement nákladovou zátěž spíše v krátkodobém horizontu, v dlouhodobém měřítku bývají náklady kompenzovány především mzdovými úsporami, flexibilnější organizační strukturou, pružnějším řízením, vyšší efektivitou a udržením kvalitních lidí (Stýblo 2005b, s. 56). Další nevýhodou je potřeba najít kvalifikované odborníky na outplacement.

3 Forma a obsah outplacementu

Následující kapitola popisuje, jak outplacement z hlediska konkrétní náplně vypadá a pro koho jsou jednotlivé formy určeny. Ve druhé části shrnuje, jakým vývojem prošly outplacementové služby a jaké nejzásadnější změny se z hlediska jeho obsahu a forem udály.

3.1 Forma outplacementové služby

Z hlediska formy můžeme rozlišit:

- outplacement poskytovaný jako individuální službu a programy skupinové,
- outplacement interní a vykonávaný specializovanou firmou nebo poradcem,
- dlouhodobý (1 měsíc a déle), střednědobý (7 – 14 dní) a krátkodobý (do 1 dne).

3.1.1 Skupinový outplacement

Hromadné outplacementové programy jsou určeny pro skupiny zaměstnanců na nižších pozicích v organizační struktuře (operátoři, administrativní a techničtí pracovníci, nižší i střední management). Projekt začíná tím, že jsou pracovníci seznámeni s možností využít tuto službu a s výhodami, které z ní pro ně vyplývají. Je jim sdělen program outplacementu a kontaktní údaje na osoby, na které se v jeho průběhu mohou obracet.

Obsahem hromadných outplacementů jsou skupinová setkání zaměstnanců s konzultanty, personalisty a psychology. Dalším krokem je proto sestavení skupin účastníků seminářů nebo workshopů a to tak, aby byli ve skupinách pracovníci ze stejných úrovní organizační struktury. Podle složení skupin lze pak snadněji připravit program jednotlivých setkání, která se mohou lišit v rozsahu a náročnosti.

Semináře se podle zkušeností některých poradců nemá účastnit více než 5 – 6 pracovníků, jindy jsou skupiny větší – až 15 lidí. V tom případě však již nelze využít koncepty individuální práce. Program může být půldenní, jednodenní nebo rozdělený do několika dnů. Jeho základní charakteristikou by měla být vzájemná interakce účastníků a konzultantů, diskuze a skupinová práce. Účastníci mohou na úvod obdržet příručku, se kterou se dále pracuje.

Doporučuje se, aby seminář probíhal spíše mimo prostory bývalého zaměstnavatele, protože to přispívá k odpoutání pozornosti účastníků od jejich aktuální situace. Konzultant by měl znát profesní i osobní situaci každého ve skupině, aby jeho pomoc byla účinná a dokázal si získat důvěru a navázat dobrý kontakt (Řezáčová 1999, s. 8).

Na seminářích a workshopech by se měli jejich účastníci seznámit s možnostmi na trhu práce a se základním postupem, jak se ucházet o nové zaměstnání. Učí se, jak napsat životopis a motivační dopis, jak pracovat s inzercí, jak vystupovat u přijímacího pohovoru a co je během něj může čekat. Do programu mohou být zařazeny i sebezobčasná aktivita, aby si účastníci uvědomili své přednosti i nedostatky, na kterých mohou dále pracovat.

Mezi další služby, které mohou být k dispozici, patří např.:

- právní a finanční poradna,
- psychologická pomoc – psycholog je v předem daných hodinách k dispozici na telefonu,
- informační brožura – může obsahovat seznámení s právy a povinnostmi pracovníků při styku s úřadem práce a kontakty na úřady práce v regionu, postup při výpovědi až po samotné opuštění společnosti, vzory životopisu, pracovní smlouvy, výpovědi, zápočtového listu apod.

Výhodou skupinových outplacementů je, že si účastníci vzájemně pomáhají, sdílejí své obavy, pochybnosti, ale i zkušenosti a je menší pravděpodobnost, že se budou se svým problémem cítit izolovaní.

Naopak nevýhodou skupinových outplacementů je absence osobního kontaktu s poradcem, možnost konzultovat s psychologem je omezená, nelze se věnovat každému účastníku zcela podle jeho potřeb. Někdy bývá součástí programu možnost sejít se na individuální konzultaci, jindy je účastníkům k dispozici telefonní linka, kterou mohou využít v případě nejasností, otázek, pochybností apod.

3. 1. 2 Individuální outplacement

Individuální outplacementové programy jsou určeny pro vedoucí pracovníky (první a druhá úroveň řízení), ale záleží spíše na zaměstnavateli, pro které skupiny propouštěných tuto formu zajistí, může jít i o pracovníky na samostatných pozicích.

Výhodou individuální formy je osobní kontakt s poradcem po celou dobu. Program je možné přizpůsobit konkrétnímu klientovi na míru. Je zde větší prostor pro řešení osobní situace propuštěného a možnost do větší hloubky pracovat s jeho pocity a emocemi. Konzultant by měl klienta povzbuzovat při neúspěších, podporovat ho v úsilí a aktivitě, pomoci mu ve slabých chvílích, dbát, aby se nevyhýbal pohovorům, nepůsobil negativně a nevzdával se.

Někteří propuštění mají velký strach o svou budoucnost a jiní jsou naopak až příliš sebevědomí. Konzultant by měl usměrňovat nereálná očekávání o trhu práce a seznámit klienta s jeho perspektivou.

Challenger (1994, p. 53) hovoří o třech kategoriích problémů, které představují brzdu v úspěšném hledání zaměstnání:

1. životní situace – sem zahrnuje např. věk pracovníka, jeho potenciální osobní problémy – to jsou okolnosti, které outplacement nemůže změnit, může ale klienta poučit o možných překážkách na trhu práce a vylepšit jeho sebe prezentaci,
2. background – vzdělání, praxe – zde je důležité, aby je klient dokázal přesvědčivě prezentovat, aby své slabiny uměl prezentovat jako přednosti,

3. nevhodné preference klienta pro určité organizace, pozice nebo způsoby hledání zaměstnání apod. – zde může konzultant usměrnit klienta tak, aby nehledal práci nerozumným způsobem.

Propuštění zaměstnanci by měli mít možnost využívat prostory v kanceláři bývalého zaměstnavatele nebo outplacementové společnosti, kde jim bude k dispozici počítač s internetovým připojením a tiskárnou, telefonní linka, popř. kopírka nebo další zařízení potřebná k přípravě profesionální prezentace a k hledání nového zaměstnání. Challenger (1994, p. 46) kritizuje situaci, kdy pracovník dochází do přidělené kanceláře k bývalému zaměstnavateli – tvrdí, že tak může propuštěný nabýt dojmu, že u organizace stále pracuje, což ho nenutí vyvíjet potřebnou aktivitu v hledání nového místa. Nedojde k potřebnému přerušování vazeb na bývalého zaměstnavatele a mohou vznikat falešné naděje na obnovení pracovního poměru.

3.2 Účastníci outplacementu

V outplacementu vystupují dva nebo tři účastníci – zadavatel, poskytovatel (v případě interního outplacementu totožný se zadavatelem) a účastník nebo účastníci – klienti.

3.2.1 Zadavatel outplacementu

Outplacement je ve valné většině případů iniciován propouštějícími organizacemi, poskytován uvolňovaným pracovníkům na její náklady a realizován nezávislou poradenskou společností. Podle Meyera a Shadle (1994, p. 229) je ve světě stále častěji outplacementové nebo obdobné poradenství realizováno státními institucemi, komunitními organizacemi (například programy kariérového poradenství pro ženy vracející se z mateřské dovolené pod záštitou Kanadské obchodní komory v Praze), nebo samotnou propouštějícími organizacemi.

3. 2. 2 Poskytovatel outplacementu

Realizátorem, vykonavatelem outplacementu je nejčastěji třetí strana, tedy specializovaná outplacementová společnost, nezávislý kariérový/outplacementový poradce nebo personální agentura, která se na outplacement nespecializuje, ale tento patří do portfolia jejích služeb, jehož základem je obvykle vyhledávání a výběr zaměstnanců - recruitment.

Individuální část outplacementu, směřující k nalezení nového pracovního místa, může realizovat klient zčásti dokonce svépomocí, s využitím speciálně zaměřených knih. V liberálním prostředí Spojených států amerických vyšlo několik knih zaměřených na outplacementovou „svépomoc“, například „The Outplacement Solution – Getting the Right Job After Mergers, Takeovers, Layoffs, and Other Corporate Chaos“ Karen S. Wolferové a Richarda G. Wonga, „Your Outplacement Handbook – Redesigning Your Career“ od Fern Leba nebo „Outplace Yourself – Secrets of an Executive Search Outplacement Counselor“ Charlese H. Loguea. Tyto knihy shrnují přístupy různých outplacementových poradců a obsahují návod, jak se zorientovat na trhu práce a jak směřovat k nalezení nového pracovního místa. Zaměřují se tedy na tu část outplacementu, kterou může klient zvládnout sám, nemohou však suplovat poskytování zpětné vazby, tedy jednu z hlavních úloh konzultanta. Přestože mohou být užitečným návodem, nejde v případě jejich použití o skutečný outplacement.

Poměrně častým jevem je, že outplacement realizuje přímo propouštějící organizace, respektive její personální oddělení. To sice přináší výraznou úsporu nákladů ve srovnání s využitím externích dodavatelů této služby, na druhé straně často realizují pomoc propouštěným ti, kdo propouštějí, což může negativně ovlivňovat postoje a přístup klientů ke službě a tím i výsledek celého outplacementu. Snaha eliminovat možné negativní vlivy tohoto řešení vede například ve Spolkové republice Německo velké organizace k zakládání vlastních dceřiných personálně poradenských společností. Ty pomáhají propouštěným zaměstnancům nebo jim dokonce rovnou nabízejí uplatnění. Propouštěným

zaměstnancům pomáhá i stát, a to prostřednictvím úřadů práce. Většinou jde o nabídku rekvalifikace, případně reedukace.

Výběr dodavatele outplacementu

Propouštějící organizace stojí při plánování outplacementu před mnoha rozhodnutími a jedním z nich je i výběr správné organizace, která program realizuje podle jejích představ a efektivně. Jak vyhodnotit nabídky jednotlivých společností? Jaká kritéria zvolit při výběru? Společnost Lee Hacht Harrison vyvinula nástroj pro evaluaci outplacementových programů. Zakládá se na dvou premisách – za první, že zadavatel musí mít důvěru ve znalosti a zkušenosti společnosti, díky kterým bude schopna pokrýt jeho jedinečné potřeby. Za druhé, že kvalita programu se jednoznačně promítá do aktivity a produktivity účastníků, a tím do úspěchu celého outplacementu. Zadavatel by měl vyhodnotit obsah programu, kvalitu podpůrných materiálů a zajímat se i o procesy nastavené v outplacementu. LHH doporučuje zvážit tato kritéria:

- Jaké má společnost zkušenosti s účastí na propouštění před, během a po sdělení rozhodnutí zaměstnancům.
- Má-li společnost potřebné zázemí ve všech lokalitách, kterých se outplacement týká.
- Zda je společnost lídrem na trhu outplacementových služeb.
- Zda společnost poskytovala služby organizacím podobné velikosti, s podobnou organizací, zda může předložit reference.
- Má-li společnost potřebné zdroje k pokrytí všech požadovaných služeb.
- Jsou-li procesy v rámci programu podpořeny snadno přístupnými technologiemi.
- Poskytuje-li společnost kvalitní služby i na dálku, přes internet.
- Má-li společnost zaveden systém měření kvality.

- Je-li společnost úspěšná a finančně silná, investuje-li do dlouhodobého růstu.
- Poskytuje-li na své služby záruku zadavateli i klientům.

Kvalitu programu lze posoudit např. podle následujících kritérií:

- Jasnost instrukcí v materiálech.
- Plánování – učí program klienty plánovat a řídit hledání práce a používat vhodné nástroje?
- Struktura projektu – obsahuje program strukturovaný postup hledání zaměstnání a relevantní nástroje projektového managementu?
- Měření a benchmarking – nabízí program praktické a efektivní nástroje měření pokroku/úspěchu v hledání?
- Materiály pro účastníky – jaká je jejich kvalita a dostupnost (písemné i elektronické)?
- Podporuje program týmovou práci?
- Databáze a informační nástroje – je do programu zahrnuto využívání internetových databází, technologických a informačních nástrojů?
- Komplementarita tištěných a elektronických materiálů – doplňují se navzájem?
- Celková kvalita programu – je založen na principech vzdělávání dospělých a přiměřený potřebám klientů?

(A guide to evaluating...2002).

Challenger (1994, p. 29) uvádí, že volbu poradenské společnosti nemá zaměstnavatel nechávat na propuštěném pracovníkovi a zříci se tak odpovědnosti. Výběr má být v rukou propouštějící organizace, na níž je průzkum trhu a porovnání jednotlivých poskytovatelů outplacementu z hlediska jejich výsledků – dobrá společnost by podle autora měla prokázat, že doba hledání zaměstnání se o

50 % zkracuje, využije-li klient její program, měla by publikovat statistiky své úspěšnosti a vědět, s kým na trhu se srovnává.

Při výběru by se zadavatel měl zajímat také o jednotlivé konzultanty, kteří budou mít projekt na starosti – zjistit si jejich vzdělání, zkušenosti s podobnými projekty, zajímat se, zda služby své společnosti zároveň prodávají (v tom vidí Challenger (1994, p. 33) problém – obchodníci se podle něj soustřeďují spíše na obchodní stránku outplacementu a poradenství zůstává v pozadí), jaký je systém práce s klienty – kolik jich má na starosti jeden konzultant, zda je poradce k dispozici pravidelně a sám udržuje s klienty kontakt apod.

3.3 Obsah outplacementové služby

Vzhledem k tomu, že individuální outplacementové programy by měly být šité na míru konkrétním klientům, těžko bychom našli dva z hlediska obsahu a průběhu stejné programy. Co je tedy náplní individuálního outplacementu a čím prochází propuštěný zaměstnanec, vstoupí-li do takového programu, bude popsáno níže.

Podle Challengeera (1994, p. 145) mají být při outplacementu dodržovány tyto zásady:

1. individuální přístup – každý člověk přichází se specifickými potřebami a cíli,
2. stálá podpora až do chvíle, kdy je klient opět zaměstnán (pokud se nejedná o časově omezený program, což je poměrně časté),
3. naučit klienta prezentovat jeho přednosti, kterými se odlišuje od ostatních uchazečů,
4. pragmatismus – nasměrovat klienta k co nejefektivnějším způsobům a cestám hledání práce,
5. pomoci při vyhodnocování nabídek a zvolit takovou pracovní pozici, kde bude klient spokojený a úspěšný.

Klíčový v individuálním outplacementu je vztah konzultanta a klienta. Měl by být založen na důvěře - klient by měl mít jistotu, že konzultant chápe, čím prochází, že je ochoten mu naslouchat a pomoci mu zvládnout těžkou situaci. Poradce by měl klienta motivovat, udržovat jeho aktivitu, nutit ho, aby se hledání práce věnoval „na plný úvazek“, aby např. absolvoval co nejvíce pohovorů. Zdůrazněn je prvek společné práce s cílem najít uspokojivé zaměstnání nebo alespoň naučit se, jak ho najít a uspět ve výběrovém řízení. Důležité je, aby se klient odpoutal od svého minulého zaměstnání a soustředil svou pozornost do budoucnosti na budování další profesní dráhy, vytváření nových pracovních vztahů. Konzultant má být člověk trénovaný v aktivním naslouchání, schopný empatie. Musí umět odhadnout, kdy a jak proces outplacementu zpomalit nebo upravit vzhledem k psychickému vyladění klienta. Zároveň je třeba, aby byl důrazný v situacích, kdy je postup klienta neproduktivní nebo nevhodný (např. sklony mstít se bývalému zaměstnavateli, kontaktování médií apod.).

Obvyklý scénář práce s klientem se skládá z následujících kroků:

1. pomoc při zvládnání šoku z propuštění,
2. zhodnocení potenciálu - posouzení schopností a dosavadních výsledků klienta,
3. stanovení profesního cíle, zmapování vlastních možností a zformulování jejich nabídky,
4. stanovení strategie a plánu úspěšného hledání zaměstnání, orientace na trhu práce,
5. vypracování životopisu a motivačního dopisu,
6. příprava na výběrová řízení - nácvik vedení pohovorů a vyjednávání,
7. vytvoření osobního individuálního akčního plánu – plánu rozvoje,
8. způsoby navazování kontaktů – networking,
9. hodnocení kontaktů s potenciálními zaměstnavateli a nabízených pracovních příležitostí,

Po dobu práce s klientem jej konzultant průběžně motivuje k činorodosti a podporuje jeho aktivity. Nedílnou součástí poradenství jsou dále:

- psychologická podpora,
- pomoc při řešení obtížných osobních a často i rodinných situací,
- pomoc v komunikaci s úřadem práce,
- podpora komunikace s potenciálním zaměstnavatelem

(Sehnalová 2005b, s. 9, Informace o poskytování..., s. 5).

3. 3. 1 Pomoc při zvládnání šoku z propuštění

Konzultant pověřený vedením projektu zorganizuje úvodní individuální setkání s propouštěnými zaměstnanci (cca půlhodinová). Tato setkání mohou proběhnout v prostorách klienta, nebo v prostorách společnosti poskytující poradenství. Hlavním cílem je poskytnout „první pomoc“, která se řídí zásadami krizové intervence. Proto by setkání měla následovat bezprostředně poté, co je zaměstnanci sděleno, že je propuštěn.

Každý propuštěný zaměstnanec je vyzván k využití služeb outplacementu a jsou mu představeny výhody, které pro něj ze služeb plynou. Je informován o obsahu a časovém plánu programu, dostane kontakty na osobu/y, která/é mu budou po celou dobu k dispozici.

Konzultantovi první setkání umožní zmapovat atmosféru, která panuje mezi propouštěnými zaměstnanci, a zároveň zjistit první reakce a situaci každého z nich. Psychická podpora je nedílnou součástí outplacementu po celou dobu jeho trvání, klient by měl mít vždy možnost konzultanta kontaktovat alespoň po telefonu a úlohou konzultanta je také udržovat s klientem pravidelnou komunikaci a zabránit tak případné izolaci jednotlivce, který by si sám o pomoc neřekl.

Američtí autoři zmiňují problém oznámení špatné zprávy o propuštění rodině pracovníka – někteří lidé se velmi obávají reakcí svých blízkých a mají tendenci své propuštění tajit a dokonce předstírají, že dál chodí do zaměstnání.

V takových případech může konzultant nabídnout, že klienta doprovodí domů a podpoří jej při oznámení svého propuštění rodině. V českých podmínkách se pravděpodobně s podobnou službou nepočítá (nezmiňuje se o ní žádný český pramen), pokud je však sdělení pro klienta problematické, konzultant s ním může prodiskutovat nejvhodnější postup. Závěrem schůzky by měla být dohoda o pravidelných setkáních klienta s konzultantem a konkrétní termín příští schůzky za 1 nebo 2 dny.

3. 3. 2 Posouzení schopností a dosavadních výsledků, stanovení profesního cíle

Již během prvního nebo na druhém setkání konzultant prodiskutuje s klientem jeho potřeby, očekávání od outplacementového programu, dosavadní profesní dráhu, aktuální situaci a plány/očekávání do budoucnosti. Poté mu poskytne zpětnou vazbu a pomůže s vytvořením realistického plánu dalších kroků. V případě, že poradenská společnost je zároveň společností recruitingovou a bude moci klienta umístit, představí mu pracovní nabídky, které by pro něj mohly být zajímavé.

Běžnou součástí outplacementových programů je využití nástrojů psychodiagnostiky pro vyhodnocení osobnostní struktury, schopností a dovedností klienta. Používají se dotazníky, inventáře, písemná cvičení nebo testy. Konkrétní volba nástrojů je na konzultantovi, někteří specialisté jsou zásadně proti testování a spoléhají se pouze na rozhovory, většina odborníků na outplacement využívá kombinaci testových a interaktivních metod (individuální assessment centre). Vyhodnocení a interpretaci testů by měl v každém případě provádět konzultant-psycholog a klient musí s testováním souhlasit nebo si ho sám vyžádat.

Analýza by podle Meyera a Shadle (1994, p. 86) měla odpovědět na tyto otázky:

1. Jaké jsou hodnoty klienta, co je pro něj nejdůležitější?

Vzhledem k tomu, že hodnoty ovlivňují chování člověka zejména v okamžicích obtížných rozhodnutí, mělo by se začít právě s analýzou hodnotového žebříčku. S tím souvisí i jeho uspokojení z práce na poslední pozici – je dobré zhodnotit, do jaké míry bylo předchozí zaměstnání pro klienta naplňující. Autoři zmiňují techniku, která dobře odhaluje hodnotovou orientaci: klient odpovídá na otázku „co byste dělal, kdybyste mohl dělat cokoli, bez ohledu na Vaši současnou situaci“, nebo volně popisuje svůj životní sen, popř. zdůvodňuje, proč nemohl svůj sen dosud uskutečnit a které jeho schopnosti ovlivňují možnost jeho splnění. Klient si tak může uvědomit příležitosti, které mu ušly, a odhalit vzorce chování, které ho odvádějí od naplňování svých ambicí a snů.

2. Jaké má klient zájmy a preference, co dělá rád?

Ztráta práce je příležitostí zamyslet se nad tím, co klienta skutečně baví a zajímá, co by měl dělat, aby byl se svou kariérou spokojený. Lze např. použít dotazník Strong Interest Inventory, který zjišťuje míru shody mezi zájmy a konkrétním povoláním, nebo Career Assessment Inventory a další nástroje.

3. Jaké má klient osobnostní charakteristiky a jaký mají vliv na jeho uspokojení z práce?

Aby se dala vytipovat co nejvhodnější pozice, je dobré zjistit charakteristiky osobnosti klienta – jeho temperament, reakce v konfliktních situacích, styl řízení, který mu nejlépe vyhovuje, nebo jeho celkový pracovní styl. Oblíbeným nástrojem je např. Myers Briggs Type Indicator.

4. Jaké dovednosti potřebuje, aby se uplatnil v novém zaměstnání?

Účelem je zjistit, jaké schopnosti a dovednosti klient má a které chce používat v zaměstnání. Používají se různé projektivní techniky, např. SIMA, LAMP nebo testy pro specifické typy pozic.

Na základě profilu získaného z rozhovorů s klientem a výsledků testování lze snadněji vytipovat možné směry dalšího rozvoje jeho profesní kariéry, doporučit mu, zda má zůstat v oboru nebo zkusit hledat práci i mimo dosavadní

dráhu, popřípadě vyhodnotit realizovatelnost vlastního podnikání. Konzultant pomůže vybrat konkrétní kritéria, podle kterých bude probíhat následné hledání práce. Je třeba vyhodnotit i potenciální překážky úspěchu, tedy profesní nedostatky, negativní vlastnosti nebo typy úkolů, které klientovi nevyhovují, zabrání se tím špatné volbě pracovní nabídky. V této fázi se klient rozhoduje, co chce dělat (co umí nejlépe a co ho baví), v jaké organizaci (velikost, pracovní prostředí, kultura) a za jakých podmínek (plat, benefity, pracovní doba).

Může se stát, že klient zaujímá k hodnocení svých vlastních schopností negativní postoj – mnoho lidí má obavy ze sebereflexe. V takových případech je úlohou konzultanta, aby klienta povzbudil a pokusil se změnit postoj klienta, aby viděl v assessmentu možnost prozkoumat své silné stránky a uvědomil si hodnotu svých dovedností.

3. 3. 3 Strategie hledání a personální marketing

Dalším krokem v procesu outplacementu je předat klientovi základní dovednosti potřebné pro nalezení nového zaměstnání. Konzultant pomáhá při volbě nejlepší strategie hledání zaměstnání a vytváří společně s klientem plán osobního marketingu, zahrnující přípravu dokumentů, které jsou potřeba k nalezení vhodného zaměstnání. Jedná se o sepsání životopisu, motivačních dopisů, referencí a jiných dokumentů.

Klient se dozví, koho kontaktovat a jak se ke kompetentním osobám dostat, jak se představit, jak jednat po telefonu, jak si sjednat schůzku apod.

Dále se klienti připravují na situace výběrového interview, assessment centra a dalších běžných součástí výběrového řízení. Tato příprava často využívá audiovizuální techniku. Je třeba seznámit se s obvyklými otázkami, které mohou při pohovoru padnout, a připravit se na ně, pamatovat si nejdůležitější fakta ze životopisu. Pohovor je vhodné si nacvičit, konzultanti by měli poskytnout zpětnou vazbu v pozitivním duchu, ale je-li to třeba, upozornit i na nedostatky a pracovat s klientem na jejich odstranění.

3. 3. 4 Vypracování životopisu a motivačního dopisu

Velkou pozornost věnuje konzultant společně s klientem přípravě životopisu. Jde o dokument klíčový ve výběru, proto je třeba, aby co nejlépe vystihoval přednosti uchazeče, byl přehledný, byly z něj zřejmé konkrétní úspěchy, dovednosti i vlastnosti pracovníka a působil pozitivně.

Motivační dopis by měl být přizpůsoben vždy konkrétní pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí, je tedy vhodné připravit několik verzí dopisu pro jednotlivé typy pozic, které jsou vytipovány jako cílové. Z motivačního dopisu si čtenář vytváří první dojem o jeho pisateli, měl by být tedy napsán tak, aby vypovídal o jeho inteligenci, vzdělanosti a kompetentnosti, měl by mít odpovídající obsah i formu.

Na základě rozhovorů a výsledků testů mohou konzultanti outplacementové společnosti připravit také hodnocení klienta, které může použít při oslovování potenciálních zaměstnavatelů jako referenční dopis.

3. 3. 5 Networking

Klienti se učí budovat, rozšiřovat a využívat stávající síť kontaktů pro hledání nového pracovního místa. V první řadě zaktivují své osobní a pracovní kontakty (přátelé, bývalí kolegové, lidé z jiných společností, se kterými spolupracoval ve svém posledním zaměstnání, headhunteri) a měli by své známé informovat o tom, že momentálně hledají zaměstnání. Seznam kontaktů lze rozšiřovat tím, že každého osloveného klient požádá o další kontakty na lidi, kteří by mu mohli být nápomocní.

Networking funguje zejména na skrytém trhu práce, tedy u pozic, které se neinzerují a jejichž hledání vyžaduje neformální prostředky. Řada zaměstnavatelů dá přednost uchazeči, kterého osobně znají nebo na kterého dostanou pozitivní referenci od svých známých.

3. 3. 6 Hledání zaměstnání

Jednou ze služeb poskytovaných v rámci outplacementu je přístup k databázím firem, umožňujícím vyhledávat podle různých kritérií (velikost, obor, region). Klient společně s poradcem vybírá společnosti, které přicházejí v úvahu jako potenciální zaměstnavatelé, a vyhledává kontaktní osoby, které následně oslovuje. Outplacementová společnost může plnit i roli agenta a nabídnout personálním manažerům cílových společností krátký slepý profil klienta a sondovat, zda by se pro něj našlo uplatnění.

Outplacementoví poradci mají v ideálním případě přehled i o volných pozicích, které se neinzerují. Některé společnosti v USA mají zvláštní týmy konzultantů, kteří se specializují na vyhledávání a pravidelnou aktualizaci těchto informací. Challenger v této souvislosti zdůrazňuje přínos těchto služeb pro obě strany – zaměstnavatele i uchazeče (Challenger 1994, p. 9).

Klient také kontaktuje pracovní a personální agentury a sám aktivně vyhledává inzeráty volných pozic. Konzultant může poradit s výběrem relevantních nabídek a pomoci při prvních krocích kontaktování potenciálních zaměstnavatelů.

3. 3. 7 Hodnocení kontaktů s potenciálními zaměstnavateli a nabízených pracovních příležitostí

Společně s konzultantem klient vyhodnocuje pracovní nabídky z hlediska náplně práce, možností profesního a osobního růstu, firemní kultury, platového ohodnocení a dalších výhod. Pokud se rozhodne nabídku přijmout, doporučuje se poděkovat za spolupráci všem kontaktovaným osobám a oznámit jim, že hledání zaměstnání bylo úspěšně ukončeno.

Poradenská společnost M.C.Triton (www.mc-triton.cz) uvádí na svých stránkách graf způsobů získání nového zaměstnání – viz příloha E. Vylývá z něj zejména obrovský význam networkingu (více než 40 % pozic bylo získáno díky

němu) a osobního marketingu, což opět potvrzuje význam outplacementu, který porávě tyto oblasti dovedností u svých klientů rozvíjí.

3.4 Změny v pojetí outplacementu

Jak se outplacement proměnil od 60. let 20. století a jak vypadá dnes? Přehled nevýznamnějších změn od jeho počátků do poloviny devadesátých let uvádějí např. Meyer a Shadle (1994, s. 171 - 183) v deseti bodech:

1. Rozšíření outplacementových služeb

Zvýšilo se povědomí organizací o důsledcích propouštění a došlo ke změnám v personální politice – organizace se začaly obracet na profesionální poradce pro propouštění a plánování lidských zdrojů. Změnilo se i vnímání propuštěných – zatímco dříve byla ztráta místa spojena se stigmatizací a automaticky se předpokládala vina na straně pracovníka, dnes je zřejmé, že propouštění s výkonností pracovníků mnohdy nesouvisí.

Ve světě se využívání služeb outplacementu stalo běžným tématem diskusí. Vzrostla prestiž outplacementových poradců a zvýraznění jejich role při propouštění oproti dřívější pozici spíše skrytých účastníků (způsobeno právě stigmatizací, spojenou se ztrátou zaměstnání).

2. Zvýšení dostupnosti outplacementu

Díky rozšíření povědomí o outplacementu došlo k „demokratizaci“ této služby, která se stala dostupnou i pro střední a nižší management i pracovníky v samostatných pozicích. Dokonce se zdá, že se těžiště outplacementu přesunulo do oblasti středního managementu. Outplacement se začal používat i u pracovníků v nejnižších patrech platového žebříčku, zatímco dříve převládal názor, že za řešení situace těchto nezaměstnaných odpovídá zejména vláda a odbory, a zaměstnavatelé tak problému těchto propuštěných zaměstnanců nevěnovali patřičnou pozornost.

Zvýšení poptávky způsobené větší informovaností, větší konkurencí na trhu práce a větší vůlí zaměstnavatelů pomoci propouštěným pracovníkům vedlo ke zvýšení nabídky a nárůstu počtu společností, které tyto služby poskytují.

3. V moderním outplacementu se používá individuální i skupinová práce

S rozšiřováním outplacementu souvisí potřeba přizpůsobit službu i po formální stránce a připravit varianty programů i pro skupinová sezení. Obvyklým schématem jsou semináře, jeden zaměřený na tvorbu životopisu a motivačního dopisu a práci s inzercí, druhý na přijímací pohovory. Některé programy zahrnují i několik sezení věnovaných zpracování stresu a bolesti způsobených ztrátou zaměstnání a dopadů této ztráty na rodinu a nejbližší okolí propuštěného pracovníka. Další seminář se věnuje networkingu, jiný efektivním metodám sebe prezentace při přijímacím pohovoru.

4. Outplacementový proces se zefektivnil

Výzkum účastníků outplacementu ukázal na podstatné rozdíly v délce hledání zaměstnání mezi extroverty a introverty, což vedlo k přehodnocení dosavadních metod práce. Služba se více individualizovala a většina společností začala poskytovat outplacementy šité na míru a přizpůsobené konkrétní situaci.

5. Standardní soubor outplacementových služeb byl analyzován a přepracován

Outplacementové společnosti původně vytvořily metodologii práce s propouštěnými manažery, která obsahovala různé služby, prodávané pohromadě jako jeden produkt. Bylo to pro ně finančně výhodné a navíc obecně mezi profesionály převládal názor, že jediný správný přístup je využít outplacementového poradce ve všech oblastech od tréninku podávání výpovědi až po vyjednávání o platových podmínkách.

Ekonomická recese však v podnicích ovlivnila i rozpočty na tyto služby a outplacementové společnosti musely přizpůsobit svou nabídku možnostem zákazníků. Jednotlivé služby se začaly prodávat zvlášť (poradenský pohovor,

testy, konzultace životopisu, příprava na interview apod.). To umožnilo další individualizaci outplacementového poradenství a přizpůsobení nabídky poptávce.

6. K outplacementu přibyly služby „job development“

Outplacement byl tradičně definován jako proces, jehož výsledkem by mělo být, že si jeho účastníci najdou nové pracovní místo. Role konzultanta spočívala v tom, aby naučil klienta, jak hledat práci, a v hledání jej podporoval. S klesajícím počtem volných pracovních míst však často docházelo k situacím, kdy byl outplacementový proces příliš dlouhý. Reakcí na tuto situaci byl vznik služby nazývané „job development“. Poskytovateli služby jsou lidé, kteří mají vynikající přehled o trhu práce a díky svým znalostem a kontaktům jsou schopni získat informace o novém pracovním místě dříve, než je toto místo veřejně inzerováno.

Analogií k této službě je i vyhledávání vhodných pracovních nabídek pro účastníky outplacementu nebo propojení outplacementových společností se společnostmi zajišťujícími výběr a vyhledávání zaměstnanců.

7. Outplacement zvyšuje dosažitelnost kvalitních kandidátů

Outplacementové společnosti dnes nejen informují účastníky svých programů o volných pracovních místech, ale také upozorňují zaměstnavatele na dobré a potenciálně vhodné kandidáty. Některé americké outplacementové společnosti dokonce sdílejí seznamy účastníků svých programů a zveřejňují je na pracovních serverech, kam mají přístup potenciální zaměstnavatelé.

8. Rostoucí využití databází pro hledání zaměstnání

S outplacementem souvisí i stále větší možnost využití lokálních, národních i nadnárodních databází pracovních míst (pro uchazeče) i životopisů (pro zaměstnavatele). Zejména internetové databáze životopisů i pracovních míst zažívají v současné době konjunkturu.

9. Důraz na poradenství

Osobnostní poradenství bylo od počátků nedílnou součástí outplacementového procesu. Konzultanti si uvědomovali důležitost osobní podpory propouštěným zaměstnancům v období nejistoty spojené se změnou v profesním životě. Prací na tom, aby byl účastník emočně připraven pro jednotlivé dílčí kroky hledání nového zaměstnání, se však trávilo až příliš velké množství času. Stále běžnějším se stávalo ukončení pracovního poměru z důvodů, které nijak nesouvisí s osobou propuštěných, a to se projevilo v tom, že se většina lidí se změnou lépe vyrovnala a nepotřebovali tolik času na zvládnutí svých emocí. Zároveň se zjistilo, že rychlé započetí hledání nového místa má velmi pozitivní dopad na psychiku a pomáhá překonat případné trauma.

Tak se těžiště outplacementových programů posunulo od poradenství osobnostního více k poradenství kariérovému.

10. Větší propojení outplacementových služeb s ostatními pomáhajícími profesemi

Aby byly outplacementové společnosti schopny poskytnout i potřebnou a vysokou úroveň osobnostní podpory účastníkům, kteří to potřebují, spojují se často účelově s pracovníky v jiných pomáhajících profesích.

Gueriero (in Meyer a Shadle, 1994) vytvořila model označovaný jako „kontinuum pomoci“, který má poskytovatelům outplacementu pomáhat rozlišit hranice každého typu pomoci a ukázat, kde mohou tu kterou formu pomoci nejsnáze vyhledat.

3.5 Aktuální trendy v outplacementu

O současných trendech v outplacementových službách by nejlépe vypověděla rozsáhlejší studie sledující, k jakým změnám došlo v posledních letech. Žádnou takovou se mi však nepodařilo nalézt, tato práce se tedy odvolává na více než deset let starou publikaci Meyera a Shaddlea. Tito autoři shrnují

nejnovější trendy (první polovina 90. let v USA) na trhu práce a v moderním outplacementu:

- Rostoucí množství výzkumů.
- Pomoc dvoukariérovým rodinám a párům.
- Změny z plného pracovního úvazku na smluvní způsob práce. Tento trend odpovídá zvyšujícím se požadavkům na pružnost organizací také v oblasti lidských zdrojů.
- Posun od práce ve velkých korporacích k práci v malých organizacích.
- Posun směrem k sebezaměstnání a soukromému podnikání obecně.
- Posun od práce ve státní správě k soukromému sektoru.
- Kontinuální zájem o trh práce. Vzhledem k turbulentním změnám v ekonomikách musí i aktuálně zaměstnaní pracovníci stále sledovat trh práce a být připraveni na případné změny.
- Zvýšená míra využití nových technologií, která se týká nejen hledání pracovních nabídek (internet, databáze), ale i tréninku, nácviku hledání (použití videozáznamu apod.).
- Globalizace outplacementu (a pracovního trhu vůbec) a s tím související možnosti práce v podstatě kdekoli zahraničí

(Meyer a Shaddle 1994, p. 185 – 197).

Společnost DBM uvedla ve svém čtvrtletníku další postřehy k aktuálním trendům ve službách kariérového poradenství. Internet umožňuje přístup k databázím pracovních příležitostí a dalším informačním databázím. Klient může přes internet projít i testováním, přičemž vyhodnocení a interpretace výsledků je na konzultantovi. Trendem je poradenství formou několikaměsíčního koučinku, jehož součástí jsou např. jen dvě osobní setkání s poradcem, jinak je kontakt udržován telefonicky nebo e-mailem. I tréninkové programy lze absolvovat formou e-learningu on-line nebo na CD-ROMu (Redefining and expanding..., p. 8 – 11).

3. 6 Mýty o outplacementu

Protože outplacement je stále službou spíše okrajovou a o postupy hledání práce se lidé obecně začínají zajímat až ve chvíli, kdy je to pro ně aktuální, panuje v této oblasti relativně malá informovanost. Challenger se v první polovině 90. let pokusil shrnout, co si lidé často o propouštění, outplacementu a hledání zaměstnání myslí, jaké mýty a dezinformace se mezi nimi vyskytují. Uvádí je pak na pravou míru. Jeho postřehy v bodech vypadají takto:

1. Je snadné najít práci.

Mnozí lidé chtějí univerzální rychlý návod, jak najít práci, aniž by museli vynaložit větší úsilí, domnívají se, že je outplacementová společnost bude zastupovat a jednat za ně s potenciálními zaměstnavateli, pravda však je jiná: má-li být outplacement úspěšný, a to je v případě, kdy se zkrátí čas hledání práce cca o polovinu, vyžaduje poměrně tvrdou disciplínu a aktivitu klienta

2. Outplacement pomáhá změnit směr kariéry.

Lidé často nechtějí pokračovat ve svém oboru, který po propuštění vnímají jako problematický. Očekávají, že jim konzultant naplánuje profesní dráhu v jiné oblasti, to však neodpovídá realitě – obchodník zůstává obchodníkem a strojař bez zkušenosti v obchodě se v něm těžko uplatní. Ti, kteří se přesto rozhodnou změnit obor činnosti, se setkají s tím, že vzhledem k absenci zkušeností nenajdou stejně dobré místo, musí slevit ze svých platových očekávání 20 – 50 % a může jim trvat několik let, než dosáhnou původní úrovně pozice. Svě kariéře tak spíš škodí. Propuštěným pracovníkům se naopak doporučuje identifikovat nové pracovní příležitosti na obdobných pozicích, ale např. v jiném typu organizace.

3. Rozesílání životopisů stačí k získání dobrého místa.

Vzhledem k množství životopisů, které jsou denně rozesílány do firem, je velmi malá pravděpodobnost získání pracovní pozice pouze na základě dobře napsaného životopisu. Doporučuje se proto do společnosti i zatelefonovat a snažit se domluvit si osobní schůzku.

4. *Specialisté a experti nepotřebují outplacement.*

Protože pro získání práce obvykle nestačí jen vzdělání a zkušenosti, ale jde i o to zapadnout do společnosti a udělat dobrý dojem na potenciálního zaměstnavatele, outplacement je cenný pro všechny typy profesí. Pracuje totiž s celou osobností, cíli a hodnotami klienta a pomáhá zlepšit sebezprezentaci ve výběrovém řízení.

5. *Jde jen o to získat termín pohovoru, pak už to půjde samo, pak už si poradím.*

Na pohovor je třeba se připravit tak, aby se klient odlišil od svých konkurentů, dobře zapůsobil, uměl adekvátně odpovídat na otázky.

6. *Mám velké množství kontaktů, práci najdu přes známé.*

Když nevíme, jak kontakty používat, nemusí fungovat. Zkušenost říká, že nestačí telefonický kontakt, ale jsou nutné osobní schůzky, důležité je být asertivní a zároveň nežádat příliš, nezmiňovat okolnosti propuštění a nerozebírat vztahy s bývalým zaměstnavatelem. V outplacementové programu se klienti učí, jak pracovat s kontakty efektivně.

7. *Mám zkušenosti s přijímáním lidí, takže vím, co dělat.*

Předpoklad, že pohovory a výběrové metody jsou všude stejné, je mylný. To, co je z pohledu jednoho personalisty nebo manažera žádoucí, nemusí být žádoucí podle jiného, vždy záleží na specifikaci požadavků a na osobnosti toho, kdo rozhoduje (Challenger, p. 19 – 27).

Outplacement prošel od doby svého vzniku řadou změn v obsahu i formě. V současné době rozlišujeme dvě základní formy. První z nich je krátkodobý outplacement v podobě několikahodinového až několikadenního semináře, který má zejména informativní charakter a jeho účelem je vybavit účastníky základními dovednostmi potřebnými pro hledání práce. Druhou možností je dlouhodobý individuální program ve formě konzultací, diagnostiky a tréninku, umožňující sofistikovanější plánování kariéry i osobnější přístup ke klientovi. Jaký efekt bude

mít outplacement na propuštěné i na propouštějící společnost, záleží jak na správné volbě formy a struktury programu, tak i na důkladném výběru dodavatele, popř. pečlivém proškolení interních specialistů.

4 Historie outplacementu

Následující kapitola se věnuje historickému pozadí vzniku a rozvoje služby outplacementu tak, jak je lze vysledovat z dostupné zahraniční literatury a dalších zdrojů. Vzhledem k omezenému přístupu k pramenům však sleduje zejména vývoj ve Spojených státech amerických, kde outplacement vznikl, bohužel o jeho dalším vývoji v Evropě se mi nepodařilo vyhledat souvislé informace. Ve druhé části kapitoly je uveden výčet nejzajímavějších výsledků výzkumů, které se týkají propouštění a outplacementu.

4.1 Chronologický přehled vývoje outplacementu

Ucelený přehled vývoje outplacementu a jeho historie uvádí např. disertační práce Marthy A. Redstorm-Plourdové (Virginia Polytechnic Institute and State University) nebo publikace dalších amerických autorů.

Za počátek historie této služby se považuje konec druhé světové války, kdy ministerstvo obrany USA najalo konzultanty, aby pomohli lidem, jejichž jedinou dosavadní profesí bylo bojovat ve válce, zařadit se do normálního života. Bernard Haldane vyvinul systém poradenství při hledání nového pracovního místa pro válečné veterány. Služba fungovala na bázi dobrovolného poradenství v rámci newyorské společnosti Society of the Advancement of Management (SAM). V roce 1947 založil Haldane v New Yorku společnost Job Search Counselor (později Bernard Haldane Associates, Inc.).

Někteří autoři kladou začátek outplacementového poradenství až do šedesátých let, kdy americká společnost Humble Oil začala poskytovat poradenství propuštěným vedoucím pracovníkům. Za zakladatele outplacementového poradenství se v této souvislosti považují Saul Gruner nebo Thomas Hubbard a jeho poradenská společnost THInc. (Brittain, 1982 in Prajzler 2003, s. 31).

Meyer a Shadle (1994, p. 265 -266) tvrdí, že je obtížné vysledovat i zakladatele outplacementu v USA, a to proto, že odborníci se neshodují na době

vzniku tohoto fenoménu ani na definici pojmu outplacement. Americký outplacementový specialista Angelo Troisi říká ve svém článku otištěném v časopise AOCF (Troisi, 1993 in Prajzler 2003, s. 31): „Přál bych si, abychom mohli prohlásit, že jsme objevili zakladatele, praotce outplacementu. Bohužel nic takového tvrdit nemohu. Připsat tuto zásluhu jednomu člověku by nebylo správné.“

Služba outplacementu se rozvíjela pomalu - až do poloviny 70. let 20. století byla používána výhradně pro nejvýše postavené pracovníky a k rozšíření pro pozice středního/nížšího managementu a pozice specialistů došlo až v pozdních sedmdesátých letech (Pickman 1994, p. 2).

Většího rozšíření ve Velké Británii i Spojených státech amerických dosáhl outplacement v šedesátých a zejména sedmdesátých letech. Rozvoj služby souvisí s prudkými změnami na světových trzích, vyvolávajících změny společenské a právní. Došlo k propadu akciových trhů, který zvýhodnil fúze a akvizice nových společností. Ty vyústily v množství reorganizací, snižování stavů a propouštění. Tlak na ekonomické chování a snižování nákladů nutil společnosti k zeštíhlování (např. jedna z nejúspěšnějších strategií řízení, prosazovaná společností Toyota – tzv. Lean Manufacturing) a propouštění nadbytečných pracovníků. Ze sociálních změn bylo významné, že společnosti přestaly vytvářet pracovní prostředí umožňující zaměstnancům celoživotní kariéru u jednoho zaměstnavatele. Narůstal počet termínovaných pracovních smluv a krátkodobých kontraktů, což vedlo na straně zaměstnanců se snížení loajality vůči zaměstnavatelům.

Dalším faktorem ovlivňujícím rozvoj outplacementu v USA bylo přijetí zákonů o pozitivní diskriminaci (politika tzv. Affirmative Action). Soudní spory související s těmito zákony vyvolaly potřebu chránit se také na straně zaměstnavatelů. Outplacement se tak stal efektivním nástrojem péče o lidské zdroje.

Zároveň rostl význam image organizací a s tím i jejich odpovědnost za svůj obraz na veřejnosti. Organizacím se začalo vyplácet mít image spravedlivého zaměstnavatele, který se ke svým zaměstnancům chová slušně a s patřičným

respektem a který si svých lidí a jejich práce váží. Poskytování služeb outplacementu se tak stalo důležitým nástrojem budování pozitivního firemního obrazu.

Outplacementové společnosti na obou březích Atlantiku se v 80. letech 20. století začaly sdružovat do profesních asociací. První americkou asociací outplacementových společností (která funguje dodnes) byla AOCF (Association of Outplacement Consulting Firms), založená v roce 1982 (dnes se společnost jmenuje AOCFI, za původní zkratku přibylo I jako International). V roce 1989 na ni navázala IAOP (International Association of Outplacement Professionals?), mezinárodní asociace profesionálních poskytovatelů služeb outplacementu – jednotlivců.

V roce 1987 došlo k první fúzi v outplacementovém průmyslu, když Right Associates koupila outplacementovou společnost THInc. V roce 1988 společnost Lee Hecht Harrison získala švýcarskou mezinárodně působící společnost Adia, zaměřenou na výběr a vyhledávání dočasných pracovníků. Bylo zrušeno nařízení AOCF, které zakazovalo společnostem profitujícím z obsazování volných pracovních pozic vlastnit outplacementové společnosti a poskytovat outplacementové služby.

V roce 1987 zorganizovala švýcarská společnost Consultex SA první evropské fórum o outplacementu (The First European Outplacement Forum), kde došlo k první větší výměně zkušeností v rámci evropského kontinentu a také k vytvoření některých definic. Byla také vyvíjena snaha maximálně profesionalizovat tuto službu a vytvořit etické standardy. Tyto snahy byly motivovány zejména vůlí eliminovat společnosti, které bez patřičných znalostí, zkušeností, kvalifikace zaměstnanců a vůle k dodržování základních obecně přijímaných etických pravidel vstoupily na americký i evropský trh a svými aktivitami spíše poškozovaly dobré jméno solidních personálně poradenských společností a outplacement obecně. Snahy vyvrcholily vytvořením současných amerických standardů v letech 1992 a 1993.

V roce 1994 byl založen The Outplacement Institute, 1997 přejmenovaný na IBCMC (International Board of Career Management Certification – v překladu mezinárodní rada pro certifikaci v oblasti kariérového řízení). Jeho cílem je udržovat systém certifikace odborníků působících v oblasti outplacementu a kariérového managementu.

Dnes je outplacement všeobecně uznávanou službou. Ve vyspělých tržních ekonomikách je nejen v rámci velkých organizací považována pomoc zaměstnancům při reorganizaci za samozřejmost. Např. Right Management Consultants, dceřiná společnost Manpower Inc., která se specializuje na outplacement a je největší společností v tomto oboru na světě, dosáhla v rámci outplacementových služeb v roce 2003 obrát 450 mil. USD. Mezi její klienty patří 99 ze 100 nejvýznamnějších společností podle časopisu Fortune (Krejzová 2005).

Celosvětově vykázal outplacement v roce 1999 roční obrát 1,5 miliardy USD, v roce 2001 2,5 miliardy USD, rok 2002 a 2003 znamenaly nárůst již přes 3 miliardy. Dvě třetiny připadají na vlastní Spojené státy, zbývající třetina na ostatní svět (HN 8/2003 in Stýblo 2005b, s. 61).

Z uvedeného přehledu jsou patrné trendy ukazující na postupnou profilaci outplacementového poradenství jako specifické služby se svými vlastními postupy a pravidly. Vývoj dokumentuje snahu o profesionalizaci celého odvětví. Zároveň vývoj outplacementu kopíruje do jisté míry i celkovou ekonomickou situaci. Outplacementové poradenství se nejrychleji rozvíjí v časech hospodářských krizí a stagnace (ropná krize v sedmdesátých letech, raná léta devadesátá) a naopak v dobách konjunktury (padesátá a šedesátá léta, druhá polovina let devadesátých) v oblasti nedochází v významným změnám.

4.2 Výzkumy v oblasti outplacementu

V oblasti outplacementu je poměrně obtížné hovořit o soustavné výzkumné práci, proto ani v dostupné literatuře nenajdeme žádný přehled či souhrn poznatků, ale spíše jednotlivé studie, realizované většinou poradenskými

společnostmi nebo jednotlivci v rámci diplomových, popř. disertačních prací. V této diplomové práci tedy uvádím pouze příklady, na které lze narazit při rešerši dostupných publikací a internetových zdrojů.

Westenberg (Užitečná služba... 1994, s. 67 -68) zjišťoval v pol. 90. let v německých podnicích úroveň povědomí o outplacementových službách a jejich hodnocení zaměstnanci a došel k těmto číslům:

- Před zahájením služby v jejich podniku vědělo o její existenci 35 % dotázaných, 65 % o ní nemělo ani tušení.
- V té době ji 52 % hodnotilo kladně a 46 % neutrálně a vyčkávavě.
- Během činnosti poradců stouplо kladné hodnocení na 76 %, neutrální kleslo na 24 %.
- Že poradce stál na jejich straně a ne na straně podniku, řeklo jednomyslně 46 % dotázaných.
- Na otázku, co si myslí samotní propuštění o důvodech, proč jejich zaměstnavatelé využili outplacement, odpovídali v tomto pořadí:
 1. pro uklidnění svědomí,
 2. péče o image podniku,
 3. aby poskytl pomoc svému pracovníkovi,
 4. pro urychlení vyčlenění,
 5. aby vyčlenění vyšlo levně,

Stádtelová (Užitečná služba... 1994, s. 67 -68) uvádí ve své anketě mezi vedoucími pracovníky, kteří využili služeb outplacementu, tyto tři nejdůležitější důvody:

1. profesionální provedení aktivit spojených s hledáním nového uplatnění,

2. jistota získání nového uplatnění,
3. psychická pomoc při propuštění a získávání nového místa.

Do oblasti osobnostně-psychologických rozdílů mezi propuštěnými byl orientován další výzkum 210 účastníků outplacementu, který pomocí dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ukázal na podstatné rozdíly v délce hledání zaměstnání mezi extroverty (v průměru 4,9 měsíce) a introverty (o měsíc déle) (Vaccara A.J. in Meyer and Shadle 1994, p. 175).

Americká společnost DBM, zabývající se outplacementem a kariérovým poradenstvím, vypracovala v roce 2000 studii, která zkoumala řídicí pracovníky procházející procesem kariérové změny. Zaměřila se především na jejich rodinné vztahy, způsob zacházení s financemi a míru stresu v období mezi ztrátou zaměstnání a nalezením nového uplatnění.

Výzkumu se účastnilo přes 3000 vedoucích pracovníků z 18 zemí a 3 kontinentů, kteří využívali služeb kariérového poradenství. Mnozí respondenti byli v předchozím zaměstnání zvyklí na poměrně vysoké příjmy (43 % vydělávalo 75 000 USD a víc).

Bylo zjištěno, že většina (4 z 5) dotazovaných byla ochotna se za novou pracovní příležitostí přestěhovat a že více ochotní ke stěhování jsou muži. Většina respondentů se se zprávou o svém propuštění svěřila nejdříve svým partnerům (75 %) a na druhém místě kolegům v práci (10 %).

Studie přinesla zajímavé závěry také v otázkách zacházení s finančními prostředky. Ukázalo se, že méně než třetina respondentů si dělala během období hledání nového místa starosti ohledně financí, a to bez ohledu na to, zda jejich partneři byli zaměstnaní. Ti, kteří měli větší starosti, se snažili snížit výdaje na domácnost, u jiných výdaje zůstaly stejné nebo dokonce vzrostly. Větší problémy spojené se ztrátou příjmů měly ženy, ať už v rolích propuštěných nebo partnerek.

Průzkum vlivu ztráty zaměstnání na rodinné vztahy prokázal, že většina (82 %) partnerů poskytovala propuštěným při hledání nového místa podporu. 88 % respondentů uvedlo, že jejich partneři jim hledání práce usnadňovali nebo na něj neměli žádný vliv. Až na pár výjimek nepřinášela kariérová změna do rodinných vztahů napětí. 10 % partnerů mělo potíže vyrovnat se s nastalou situací.

Výzkum zdravotního a psychického stavu u propouštěných manažerů ukázal, že hladiny stresu nedosahovaly extrémních hodnot a přímo souvisely s vnímáním negativních změn ve všech aspektech života, jako jsou např. společenská stigmatizace, ztráta příjmů nebo neschopnost naplnit svůj čas. Nejsnadněji se manažeři vyrovnali s neschopností naplnit svůj čas, střední potíže jim působily ztráta postavení nebo „tváře“, společenská stigmatizace, pocit zavržení, pocit ztráty a ztráta sebeúcty. Nejtěžší bylo vyrovnat se s narušením rodinného života, ztrátou příjmů, strachem z dlouhodobé nezaměstnanosti a neschopností plánovat budoucnost. Manažeři, kteří si zaměstnání teprve hledali, se se stresem vyrovnávali relativně dobře a nevykazovali o mnoho vyšší hladinu stresu než jejich kolegové, kterým se již práci podařilo najít. Muži hodnotili kariérovou změnu jako méně stresující než ženy.

Bylo zjištěno, že je možné předpovědět, pro které manažery bude kariérová změna nejvíce stresující. Ukázalo se totiž, že tyto lidé mají potíže i v jiných oblastech, např. ve vztahu s partnerem nebo nejbližšími příbuznými, mívají problémy se sebeúctou, řízením času a budoucích událostí nebo jim chybí smysl pro řád a strukturu. Čím více výhod klienti subjektivně získávali z outplacementových služeb a čím více byli do hledání práce zapojeni jejich partneři, tím odolnější byli vůči stresu.

Respondenti hodnotili přínos kariérového poradenství takto: 90 % uvedlo, že služby pro ně byly velmi nebo průměrně přínosné, zatímco pro 10 % nebyly přínosné. 51 % manažerů uvedlo, že služby byly přínosem i pro jejich partnery a téměř všichni (96 %) by outplacementové služby doporučili (The Impact of Career..., 2000).

Další výzkum provedla tatáž společnost DBM v roce 2003. Týkal se vlivu outplacementového poradenství na organizace. Studie se zúčastnilo více než 1200 personálních manažerů, kteří zastupovali společnosti z celé řady různých odvětví ve Spojených státech a Kanadě. 46 % z nich pracovalo ve společnostech s více než 1000 zaměstnanci, 88 % mělo zkušenost s propouštěním v posledních 5 letech a 38 % zažilo snižování stavů čtyřikrát a více.

Mezi pěti hlavními přínosy outplacementu uvedli dotázaní tyto:

1. zlepšuje obraz organizace směrem dovnitř i vně (78 %),
2. pomáhá redukovat soudní spory (72 %),
3. snižuje stres u manažerů zodpovědných za provádění organizačních změn (68 %),
4. návratnost investic (64 %),
5. zlepšuje morálku stávajících zaměstnanců (nemocnost, pozdní příchody).

U organizací, které použily outplacement, se během 12 měsíců následujících po propouštění zvýšila produktivita a ziskovost. V průměru jejich produktivita vzrostla o 20 % na rozdíl od organizací, které outplacement nevyužily – ty zaznamenaly pouze 10procentní nárůst.

33 % organizací, kde proběhl outplacement, zjistilo stabilní cenu nebo nárůst ceny akcií během 6 měsíců po reorganizaci. Naproti tomu stejný efekt mělo propouštění jen u 12 % organizací, které outplacement nevyužily (Breakthrough research 2003).

Jiná pětiletá studie DBM se zaměřila na řídicí pracovníky ve věku kolem 50 let, kteří byli propuštěni z pozice generálních nebo výkonných ředitelů velkých organizací a neměli za sebou žádné větší profesní neúspěchy. Fakt, že zároveň jsou sami za propouštění zodpovědní a řídí ho a nakonec sami přijdou o místo, mělo citelný dopad na jejich psychiku. Po dobu několika měsíců během organizačních změn prožívali silný stres a s vlastním propuštěním vzhledem ke

svému postavení většinou vůbec nepočítali. Studie prokázala rozdíl v přístupu k hledání nového zaměstnání u manažerů kolem 60 let věku a těch o deset let mladších. Šedesátiletí bývají obvykle klidnější, spokojí se s dosavadními úspěchy a jsou ochotni přijmout samostatné pozice, např. v consultingu, kdežto padesátníci spíše hledají další vedoucí pozici. Průzkum zároveň potvrdil, že propuštění hledající práci na vlastní pěst ji hledají průměrně třikrát déle; přínos individuálního poradenství je tedy neoddiskutovatelný (Critchley 2003).

V České republice realizovala výzkum místní pobočka mezinárodní společnosti Deloitte & Touche. Výsledky byly publikovány v časopise HR Forum, na konferenci Outplacement, která se konala v březnu 2003 v Praze, a v publikaci J. Stýbla (Stýblo 2005b, s. 64 – 66). Autoři postavili výzkum na elektronickém dotazníku, který uveřejnili na svých internetových stránkách (www.deloitte.cz). Hlavním cílem výzkumu bylo zhodnotit

- a) důvody zavedení outplacementu v českých podnicích,
- b) způsoby a nástroje, které outplacement využívá,
- c) přínosy a náklady využívání outplacementu.

Na prezentaci výzkumu v rámci konference Outplacement byly uvedeny důvody, proč se oslovené organizace rozhodly pro zavedení outplacementu:

- podpora podnikové kultury a firemního klimatu,
- dohoda s odborovou organizací,
- zmírnění dopadů propouštění,
- vnímáno jako povinnost organizace.

Iniciátory outplacementu jsou nejčastěji manažeři personálního útvaru a personální ředitelé (75 %). Z 95 % outplacement provádí interní personální útvar, pouze v několika případech byl podpořen poradenskou firmou nebo personální agenturou. Outplacement 1 zaměstnance trval nejčastěji 1 měsíc a déle. 85 %

organizací udává náklady na outplacement ve výši 1 – 5 % personálních nákladů, nikde náklady nepřevýšily 12 % personálních nákladů.

Mezi přínosy outplacementu jsou uvedeny následující:

- snížení celkových nákladů,
- pozitivní image organizace,
- posílení podnikové kultury,
- vylepšení pracovní atmosféry,
- prevenci soudních sporů,
- usnadnění organizačních změn,
- možnost zvýšení podílu motivační složky zaměstnanců,
- růst produktivity práce

(Nováková, Heger 2003, s. 6).

Prajzler (2003, s. 142 – 147) realizoval v rámci své diplomové práce empirickou studii, ve které sledoval reálný vliv outplacementu na jeho klienty a faktory ovlivňující průběh realizace a výsledky této služby. V celkem šesti kazuistikách individuálního dlouhodobého outplacementu a jednom případě krátkodobého (jednodenního) outplacementu sledoval průběh projektu a jeho vliv na devět osob (asistentky, účetní, obchodníci, finanční a obchodní ředitel).

Ve všech případech úspěšného outplacementu, tedy takového, v jehož průběhu si klient našel novou práci a s projektem byl spokojen jak on sám, tak zadavatel, se účastníci projektu aktivně podíleli na hledání nového pracovního místa. Naopak v jednom případě, kde tomu tak nebylo, nepřinesl outplacement požadovaný výsledek ve formě nalezení nového pracovního místa. Aktivní přístup k hledání nového místa a motivace k práci je tedy podle Prajzlera nutným předpokladem úspěchu celého projektu.

Prajzler dále zdůrazňuje, že se snáze pracovalo tam, kde si propuštění zaměstnanci uvědomovali vážnost své aktuální situace a nepodcenili nutnost hledání nového pracovního místa.

Dalším důležitým faktorem byla délka trvání programu - jednodenní outplacement nepřinesl patřičné výsledky, z čehož Prajzler usuzuje na nutnost delší doby trvání programu jako předpokladu jeho úspěšnosti.

Autor formuloval následující pracovní hypotézu: „Outplacement jako podpora při hledání nové práce je úspěšný, pokud probíhá za aktivního přispění motivovaného klienta, který je dobře seznámen a uvědomuje si závažnost své aktuální životní situace, zároveň se k ní však staví se zdravě realistickým přístupem, bez zbytečných obav a skepse. Outplacement by měl probíhat po delší dobu, aby se mohl vytvořit blízký pracovní vztah mezi klientem outplacementu a konzultantem a aby měl konzultant možnost klienta outplacementu vést a povzbuzovat k aktivní práci“ (Prajzler 2003, s. 143).

Druhá otázka, kterou si ve výzkumu Prajzler kladl, se týkala individuálních přínosů outplacementu pro jeho klienty. Zjistil, že najdou-li účastníci během projektu práci, dostavuje se u nich optimismus a chuť do nové práce, zvýšení profesního sebevědomí a posílení víry ve vlastní schopnosti. Dochází k redukci negativních pocitů spojených s propouštějící organizací i jejími konkrétními představiteli, lidé získávají realističtější náhled na svou pozici a hodnotu na trhu práce. U pěti ze šesti klientů střednědobých outplacementů došlo již v průběhu projektu k nalezení nového pracovního místa, jehož úroveň odpovídala požadavkům klienta. Doba hledání práce byla kratší, než je obvyklé, a autor tedy vyslovil předpoklad, že dobře provedený outplacement významně přispívá ke zkrácení doby hledání nového zaměstnání.

Jako jednoznačný přínos projektu se ukázalo také ocenění outplacementu jeho klienty a jejich dobrý pocit z toho, že měli možnost téměř kdykoli konzultovat svou životní situaci s odborníkem, který v ideálním případě pomohl nejen profesně, ale i lidsky. Pocit, že na zvládnutí kariérové změny nejsou lidé sami, se ukázal jako velmi cenný. Takřka všichni účastníci vypověděli, že jim

outplacement významnou měrou pomohl v orientaci na trhu práce (kde vyhledávat pracovní nabídky, jaké pracovní nabídky vybírat a jak na ně odpovídat, jak se chovat při pohovorech apod.). Také zjistili, jak získat přístup nejen k inzerovaným pozicím, ale pomocí budování sítě kontaktů i informace o pracovních pozicích, které oficiální cestou inzerovány nejsou. U sledovaných osob se zlepšila celková kvalita hledání nového pracovního místa - postupovali systematictěji a efektivněji, než bývá obvyklé.

Poslední otázka, kterou se výzkum zabýval, zněla: Jak tyto přínosy vnímají sami účastníci outplacementu (jaký je rozdíl mezi vyladěním a vnímáním vlastní životní situace klientů outplacementu na začátku a konci projektu)?

Až na jednu výjimku (jedna účastnice jednodenního semináře) byla všem sledovaným případům společná změna emočního vyladění a postoje k celé situaci na začátku a konci projektu outplacementu. Tyto změny jsou zaznamenány v následující tabulce:

Vstupní vyladění klienta:	Vyladění klienta na konci projektu:
Vztek na bývalého zaměstnavatele, negativismus vůči outplacementu, skepse a nevíra v jeho účinnost. Rezignace, osobní problémy, malá motivovanost, nízká úroveň aktivity.	Již takřka bez negativních postojů vůči bývalému zaměstnavateli. Ocenění pomoci formou outpl. Stále však malá aktivita, nemotivovanost, obavy z budoucnosti, rezignace.
Naplnění obav, předem očekávaná situace. Optimismus a chuť do hledání nové práce, zdravé sebevědomí, motivovanost.	Spokojenost s průběhem a výsledkem projektu. Radost z brzkého nalezení nové práce. Celkově optimistické vyladění.
Překvapení, nespravedlnost, pocity křivdy a zneuznání dosavadních výsledků, zášť vůči nadřizeným. Negativismus vůči outplacementu, skepse, nevíra v jeho účinnost. Realistický pohled na možnosti budoucího uplatnění, motivovanost,	Dobrý pocit z jen krátké doby bez zaměstnání, entusiasmus, potvrzení vlastní hodnoty. Vděčnost za pomoc formou outplacementu a spokojenost s jeho průběhem.

aktivita.	
Optimismus, velká sebedůvěra až podcenění situace, přezíravost až arogance vůči konzultantům i potenciálním zaměstnavatelům.	Stále optimismus, chuť do nové práce, zároveň sociálně akceptovatelnější chování a ocenění podpory vedoucí ke zkrácení doby bez pracovního místa.
Šok, zklamání, deziluze, velký pocit nespravedlnosti a malého vlivu na dění kolem sebe. Na druhé straně chuť do hledání nové práce, aktivita, velká motivovanost.	Redukce stresu a negativních pocitů vůči společnosti bývalého zaměstnavatele (nikoli vůči nadřízenému, stojícímu za jeho propuštěním). Radost z nového místa, spokojenost s pomocí formou outplacementu.
Zklamání, zneuznání, pocit popření předchozích výborných výsledků, zároveň optimismus ohledně možnosti nalezení nového místa	Spokojenost s průběhem outpl., vděčnost. Optimismus a nadšení, chuť do nové práce.
Skupinový outplacement pro tři osoby: Negativismus, skepse a nezájem, vztek na bývalého zaměstnavatele, u 1 účastnice odmítnutí účasti v projektu.	Nespokojenost jedné účastnice vedoucí k předčasnému opuštění programu. U dvou dalších vzbuzení zájmu o téma. Neodstraněna zášť vůči bývalému zaměstnavateli.

Prajzler se ve druhé části výzkumu zabýval i pozicí outplacementu v transformujících se zemích střední Evropy (Slovensko, Polsko, Slovinsko). Pokusil se zmapovat situaci a vnímání outplacementu v těchto zemích. Zjistil, že tyto služby jsou v daných zemích (s výjimkou Polska, kde je situace srovnatelná s ČR) doposud rozvinuté nedostatečně.

Zájem o tuto službu ze strany komerčních organizací je podle zjištění autora značně ovlivněn jejich etickou a morální úrovní a vyspělostí (a vyspělostí celého trhu). Prajzler formuloval tuto hypotézu: Nižší kultura podnikání je důvodem malého rozvoje outplacementu na Slovensku a případně i v jiných zemích, nejen v prostoru střední Evropy.

Outplacement je mezi personálně-poradenskými službami výjimečný i v tom, že jeho výsledky pro zadavatele nejsou viditelné ihned a jen velmi těžko je lze exaktně vyjádřit. Vysoce konkurenční prostředí, boj o kvalitní lidi na trhu práce a společenský tlak na etické chování k zaměstnancům nutí zaměstnavatele využívat službu, kterou nelze v žádném případě považovat za nezbytnou (a lze ji chápat nejen jako investici do udržení dobrého jména organizace, ale také jako v zásadě zbytečnou investici do pracovníků, které už dané organizace nepotřebují), zvláště v momentě obtížné ekonomické situace, v níž se určitým způsobem většina zadavatelů outplacementových projektů nachází. Pokud by pomoc nabízenou propouštěným zaměstnancům běžně zajišťoval někdo jiný, zejména stát, zájem zaměstnavatelů o její využití by značně poklesl, nebo by se vůbec nevyskytl. Druhá hypotéza vychází zejména ze situace ve Slovinsku: Paternalistický přístup státu a silná sociální síť snižuje prostor pro tuto službu. Ochota zaměstnavatelů vydávat finanční prostředky na službu, kterou, byť i v nižší kvalitě, dokáže zajistit stát, je velmi malá.

Třetí hypotéza vychází z poznání situace v Polsku: Tam, kde se projekty outplacementu realizují, je jejich rozsah i obsah velmi blízký metodologii používané v ČR i jinde v zahraničí. Regionální rozdíly v rozsahu a obsahu služeb nejsou velké (Prajzler 2003, s. 147 – 150).

Doufejme, že s rozvojem outplacementu a jeho postupným zařazováním mezi běžné personální služby se v nejbližší budoucnosti objeví i v České republice další výzkumné projekty, realizované např. poradenskými společnostmi, nejen jednotlivci s velmi omezeným přístupem k citlivým datům. Z dosavadních výzkumů vyplývá rostoucí informovanost o outplacementu i zájem o tyto služby jak ze strany firem tak ze strany jednotlivců. Dále se ukazuje, že aby byl outplacement účinný, je třeba věnovat se propuštěným zaměstnancům individuálně, přínos skupinových seminářů je diskutabilní zejména z hlediska poskytnutí psychické podpory v prvních dnech po propuštění, tato forma nabízí spíše informace ve zhuštěné podobě a základní trénink v hledání práce.

5 Outplacement v České republice

Problém nezaměstnanosti u nás vznikl oficiálně po roce 1990, kdy byla nastartována transformace české ekonomiky na standardní tržní hospodářství. Za šest let transformace v letech 1991-1996 proběhla velká strukturální změna v zaměstnanosti. Téměř polovina všech zaměstnaných změnila zaměstnání i obsah práce. Rychle vzrostla zaměstnanost ve službách (55 %) a výrazně poklesla zaměstnanost v zemědělství – pod 5 %. Výrazně se snížila zaměstnanost ve většině velkých podniků a vznikl nový sektor drobných organizací a samostatných pracovníků.

V prvním období transformace, v letech 1990-1996, byla míra nezaměstnanosti v ČR na relativně nízké úrovni 3 – 4 %. V roce 1990 byly zřízeny nové úřady práce s velmi silnou orientací na podporu tvorby pracovních míst a na efektivní zprostředkování práce. Aktivní politika zaměstnanosti (APZ) měla přednost před politikou dávek v zaměstnanosti a přispěla v letech 1991-1993 k rychlému zaměstnání poloviny nezaměstnaných. V roce 1994 nastal útlum metod APZ – zatímco v roce 1992 aktivní politika „zaměstnala“ 2,12 % nezaměstnaných, v roce 1996 to bylo jen 0,58 %, v roce 1992 bylo na APZ vydáno 1,72 miliardy Kč a na pasivní 1,42 miliardy, v roce 1998 byly aktivní výdaje jen 0,9 miliardy a pasivní 4,2 miliardy.

V roce 1998 v souvislosti s poklesem hospodářského růstu a při pokračující restrukturalizaci některých oblastí ekonomiky se situace ve vývoji nezaměstnanosti prudce změnila a Česká republika přestala patřit k zemím s výjimečně nízkou nezaměstnaností. Míra nezaměstnanosti ke konci roku dosáhla 7,5 %. Situace na trhu práce si vynutila zřizování většího počtu společensky účelných pracovních míst než v předchozím období. Rostl i podíl dlouhodobě nezaměstnaných, až překročil padesátiprocentní hranici. Rozprostření nezaměstnanosti na území ČR bylo stále nerovnoměrné a nejvíce postižené okresy byly ty zemědělské a koncem 90. let se přidaly severočeské průmyslové okresy a okresy ostravského regionu. Počátkem roku 2006 je míra nezaměstnanosti 9,2 %.

Velkým problémem je struktura nezaměstnanosti – donedávna postihovala nezaměstnanost především málo kvalifikované či vzdělané, od roku 1997 – 98 se nezaměstnanost týká i kvalifikovaných a významně roste nezaměstnanost absolventů (Mareš 2002, Solich 2003, www.mpsv.cz).

5.1 Vznik a vývoj outplacementového poradenství v ČR

Vzhledem k malé míře nezaměstnanosti počátkem 90. let 20. století se u nás outplacement začal rozvíjet poměrně pozdě ve srovnání s jinými službami v oblasti řízení lidských zdrojů. První outplacementy byly realizovány počátkem 90. let a stejně jako v zahraničí se i v ČR týkaly zejména vrcholových manažerů (a byly tedy spíše utajované). První outplacement provedla podle dostupných zdrojů personálně-poradenská společnost Adecco (Hudos 2004).

V současnosti je u nás outplacement na vzestupu, najdeme ho v nabídce služeb řady personálně poradenských společností a personálních agentur, jen některé z nich však mají za sebou relevantní projekty a zkušenosti v této oblasti a žádná se nespécializuje výhradně na outplacement. Podle informací od konzultantů zabývajících se outplacementem získávají některé společnosti zakázky v této oblasti spíše na základě dobrého jména (které si vybudovaly poskytováním kvalitních služeb v jiných oblastech) než na základě konkrétních referencí o projektech přímo z outplacementu. Celková úroveň poskytovaných služeb pak může být nižší kvůli nedostatku zkušeností konkrétních konzultantů, což následně může vrhat špatné světlo na celý outplacementový business u nás a vytvářet atmosféru nedůvěry k této službě, která si zatím nevydobyła zcela pevnou pozici.

Přesto stále více organizací hledá nové možnosti při uvolňování zaměstnanců a často počítají s využitím outplacementu. Podle průzkumu Deloitte & Touche se odcházejícím zaměstnancům různými formami outplacementové podpory věnuje více než 60 % organizací (Stýblo 2005b, s. 61).

Jedná se samozřejmě zejména o organizace s významným postavením na trhu práce a ekonomicky zdravé, pohybující se v oblastech energetiky, výroby, finančních služeb a telekomunikací. Nadpoloviční většina má méně než 1000 zaměstnanců, takže outplacement určitě není zajímavý pouze pro velké organizace. Outplacement většinou neposkytují plošně, ale pro cca 30 % zaměstnanců, při jejichž výběru se uplatňuje princip zásluhovosti.

Propouštěním nejvíce ohroženou skupinou zaměstnanců jsou lidé ve věku 46 -50 let (50 % propuštěných). Více než polovina uvolňovaných pracovníků přechází do jiného oboru.

Z forem podpory jsou nejčastější:

- finanční podpora – asi 9 % organizací poskytuje podporu ve formě odstupného nad rámec povinnosti stanovené zákonem, nebo hradí rekvalifikační programy,
- odborné konzultace – asi 9 % organizací,
- trénink a pomoc při hledání nového zaměstnání v součinnosti s úřady práce a agenturami.

Kombinaci uvedených forem uplatňuje 46 % organizací. Doba trvání outplacementu na jednoho zaměstnance se pohybuje od méně než 1 dne (do 10 % organizací) do jednoho měsíce a déle (téměř 50 % organizací).

Většina organizací se shoduje na tom, že outplacement bude i nadále uplatňován a rozšiřován, že se stane nedílnou součástí personální práce, bude se více individualizovat a dojde k navyšování odstupného v závislosti na hodnotě pracovní síly (HR fórum 11/2003 in Stýblo 2005b, s. 65).

Na závěr jeden příklad z praxe počátku 90. let: akciová společnost Vítkovice byla mezi prvními organizacemi, které už v roce 1991 zahájily rekvalifikaci zaměstnanců, kterých se dotklo propouštění. Společnost na základě kolektivní smlouvy hradila náklady na rekvalifikaci těch, kteří odcházeli k jinému zaměstnavateli nebo se rozhodli samostatně podnikat. Výhodou bylo, že pracovník mohl kurz absolvovat již v průběhu výpovědní lhůty a měl šanci

nastoupit na nové místo velmi brzy po ukončení pracovního poměru. Od roku 1991 do roku 2000 prošlo rekvalifikačním střediskem cca 3500 lidí, kteří představují 30 % propuštěných. Do roku 1997 se až 80 % rekvalifikovaných opět úspěšně zaměstnalo (Rekvalifikace na odchodnou ...2000, s. 18 – 19).

O situaci v oblasti outplacementových služeb v první polovině 90. let u nás se lze spíše dohadovat, přehled o ní jistě měli specialisté, kteří se na tomto poli pokoušeli podnikat. Dnes se však často věnují jiným činnostem a je téměř nemožné se s těmito lidmi spojit za účelem získání konkrétních informací. Pokud v oboru zůstali, chrání si své know-how a o konkrétních projektech, kterých se účastnili, hovořit odmítají.

5.2 Současná situace, realizované outplacementové projekty

Outplacement je u nás vnímám jako nerentabilní záležitost, nadstandard poskytovaný jen těmi, kteří si to mohou dovolit. Zároveň v českém prostředí nejsou na rozdíl od nadnárodních organizací dostatečně zakořeněny principy společenské odpovědnosti (Krejzová 2005). Přesto lze konstatovat velký posun oproti devadesátým letům. V posledních pěti letech se totiž do outplacementu v České republice zapojila řada silných společností a povědomí o službách i počet poskytovatelů vzrostly. Díky tomu najdeme řadu odkazů na konkrétní projekty, které byly u nás realizovány.

Stýblo zmiňuje fúzi Hewlett Packard s Compaqem, při níž došlo ke změně organizační struktury a byl použit outplacement. Zaměstnanci měli přístup k informacím o tom, jak fúze pokračuje, na zaměstnaneckém portálu. Zásady, které určovaly celý průběh reorganizace, byly centrální komunikace se všemi zaměstnanci, jasné stanovení cílů a způsobů jejich dosažení včetně průběžného hodnocení s termíny plnění. Pozice se obsazovaly shora dolů, společnost připravila program pro udržení klíčových lidí, neumístění zaměstnanci ze všech

úrovni byli propuštěni za současné integrace nových týmů a vytvoření nové firemní kultury. Společnost průběžně vyhodnocovala proces pomocí tzv. integračního monitoringu, v němž posuzovala důvěru v budoucnost a ve strategii, efektivnost integrace, účinnost procesů, efektivitu vedení a perspektivu zaměstnání či stres (Stýblo 2005b, s. 64).¹

Týž autor uvádí i další příklady, jak vypadala konkrétní podpora při propouštění v několika dalších společnostech:

- společnost People Comm veřejně děkuje propouštěným pracovníkům za jejich práci, zajímá se, v čem jim může pomoci (doporučení, rady, volno na hledání práce, reference), a po skončení pracovního poměru s bývalými zaměstnanci dále komunikuje,
- HCAS poskytuje nadstandardní odstupné, možnost používat technické vybavení pro soukromé účely, rekvalifikační kurzy, přístup do databáze klientských organizací pro výběr potenciálního zaměstnavatele,
- Eurotel vyčlenil pro služby uvolňovaným pracovníkům specialistu, který jim byl k dispozici,
- Česká spořitelna řešila odchody benefity jako např. příspěvek k penzijnímu připojištění po dobu 6 měsíců, platební karty zdarma apod., navíc byla zaměstnancům k dispozici právní poradna, semináře, individuální konzultace, shromažďování nabídek organizací o pracovních příležitostech, vytváření databáze volných míst z internetu, intranetová burza volných míst ve skupině apod. Zástupkyně ČS a.s. Wollerová a Marušová uvedly na konferenci Outplacement v Praze, že po třech měsících konzultací našlo práci 65 % propuštěných zaměstnanců (Hudos 2004).

¹ Informace ke konkrétnímu průběhu outplacementu z hlediska práce s jednotlivými propuštěnými se mi však nepodařilo najít.

Klasickým příkladem outplacementu realizovaného interně je Český Telecom. Průběh outplacementu popsal v bakalářské práci Hudos (Hudos 2004).

Společnost zveřejnila na konci roku 2003 transformační program, který redukoval počet řídicích úrovní a měnil organizační strukturu z divizní na maticovou. Již v roce 2003 odešlo z ČTc 1800 zaměstnanců v rámci akce Optimalizace 2003. Nový program byl naplánován na 18 měsíců do června 2005. O tom, kteří pracovníci budou propuštěni, rozhodovali jejich přímí nadřízení na základě hodnocení pracovní výkonnosti. Oni své rozhodnutí také podřízeným sdělovali, předtím měli možnost účastnit se semináře o problematice propouštění.

Český Telecom se rozhodl nevyužít služeb externích poradenských společností. Vzhledem k tomu, že restrukturalizace a snižování stavů probíhalo postupně po dobu několika let, proces byl neustále zdokonalován a program outplacementu tedy vznikl postupně – dnes má již ustálenou podobu.

Zaměstnanci mají přístup k informacím prostřednictvím intranetu, podnikového časopisu, věnují se jim osobně personalisté a dostávají brožuru „Odcházím ze společnosti – a co dál?“, která jim má usnadnit orientaci v nové situaci. Na intranetu jsou vystaveny volné pozice ve společnosti, seznam organizací, které mají zájem o bývalé zaměstnance ČTc, informace o formách nabízené podpory, kontakty na personalisty, ukázky životopisů, nevěrohodných inzerátů, seznam doporučené literatury, informace o úřadech práce atd.

Český Telecom nabízí v rámci outplacementu následující:

- Zvýšené odstupné – řídí se kolektivní smlouvou a stanovuje se podle délky pracovního poměru, odstupňování je stanoveno po 7 letech, odstupné se zvyšuje o čtyř až osminásobek průměrného výdělku.
- Odměna při životním výročí – dosáhne-li zaměstnanec 50 let v období do 3 měsíců po skončení pracovního poměru, obdrží odměnu na základě kolektivní smlouvy.
- Pracovní volno – k zákonem danému půldni volna za týden na hledání práce mají zaměstnanci nárok na další 2 dny v měsíci.

- Rekvalifikační kurz – zaměstnavatel jej hradí do výše 9000,- korun, pracovník se může obrátit na interní odborníky, kteří mu poradí s výběrem kurzu, nebo může po dobu 6 měsíců po odchodu ze společnosti využít slev na kurzy z Katalogu vzdělávacích akcí a kurzů.
- Zelená linka lidských zdrojů – jde o telefonickou linku, která je pro zaměstnance k dispozici v pracovní době a kde jim personalisté zodpovídají na otázky, jež je trápí.
- Pracovně-právní poradna – jde také o telefonickou linku, kde je 1 den v týdnu k dispozici právník nebo specialista z úřadu práce.
- Konzultace s psychologem – odborník je k dispozici jednou týdně.
- Brožura „Odcházím ze společnosti a co dál?“ obsahující:
 - informace o tom, na co mají zaměstnanci nárok v rámci outplacementu,
 - postup, jak hledat práci – formou příběhů je přiblížen postup, možná rizika, pracovník je proveden krok za krokem procesem získávání nové práce (registrace na ÚP, sestavení CV, příprava na pohovor, jak se chovat při nástupu do práce),
 - rady a doporučení, příklady – důraz je kladen na aktivitu pracovníka, na to, aby si zachoval současný denní režim, aby začal s hledáním okamžitě, dále rozvíjel své znalosti, nevzdával se po prvních neúspěších apod.,
 - seznam nejčastějších otázek při pohovoru,
 - odpovědi na nejzákladnější pracovně-právní otázky,
 - seznam ÚP v ČR s kontakty.

Český Telecom pravidelně vyhodnocuje úspěšnost outplacementového programu prostřednictvím dotazníkového šetření, ve kterém zjišťuje spokojenost zaměstnanců s balíčkem služeb.

I řada dalších českých organizací dává přednost levnějšímu řešení outplacementu interní cestou. Program připraví personální oddělení, domluví se na spolupráci s místním úřadem práce a podniky v okolí na možnosti využití uvolněných pracovníků. Připraví pro zaměstnance např. školení o tom, jak napsat životopis, jak se prezentovat na pohovoru apod. nebo tyto informace zahrne do brožury, jako v případě ČTc. Ne vždy však na personálním oddělení pracují specialisté na vzdělávání, kteří jsou schopni profesionálně připravit a realizovat zmíněné školení, a může se narazit i na problém nedostatku času. Otázkou je také to, jak propouštění zaměstnanci toto gesto ze strany podniku přijmou. Pokud je to tedy finančně možné, jistější je zvolit spolupráci s externím dodavatelem, např. školící firmou nebo personálními poradci, kteří se na outplacement specializují.

Dalším velkým projektem bylo propouštění v Chemopetrolu, kde došlo od r. 1993 do r. 2001 ke snížení stavů z 8000 na 3300 zaměstnanců. Chemopetrol přijal sociální program, na který měli nárok všichni uvolňovaní zaměstnanci, poskytoval pomoc při hledání zaměstnání formou poradenství a rekvalifikací včetně vysokých finančních odměn. O skončení pracovního poměru byli zaměstnanci informováni s pětíměsíčním předstihem. V roce 1998 vzniklo při dceřiné společnosti Chemopetrolu, střední škole Educhem, poradenské středisko, které nabízelo poradenství, rekvalifikace a informační službu o nabídkách volných míst v regionu (Myslíte si, že...1999, s. 4).

Také další projekt se uskutečnil v chemickém průmyslu. Jedná se o Sociální plán společnosti Aliachem, a.s., ke kterému se připojily i další chemické firmy – Chemapol a.s. Praha, Spolana a.s. Neratovice a Koramo a.s. Kolín. Šlo o program, který umožnil v rámci restrukturalizace probíhající od srpna 1998 zmírnit dopady propouštění většího počtu zaměstnanců. Každý z nich si mohl po skončení pracovního poměru zvolit jednu z těchto možností:

- odejít dohodou s dvouměsíčním odstupným a odměnou za vykonanou práci až do výše tří základních měsíčních mezd (tzv. dohoda a pět platů),
- odejít do předčasného starobního důchodu s jednorázovým finančním příspěvkem, vyrovnávajícím rozdíl mezi řádným a předčasným důchodem,
- zařadit se do programu poradenství a rekvalifikace, a to až na dobu jednoho roku s poskytováním pravidelného měsíčního příspěvku ve výši 80 % poslední čisté měsíční mzdy,
- přijmout výpověď pro nadbytečnost, tj. tříměsíční výpovědní dobu a dvouměsíční odstupné.

Nabídku využilo 93,7 % ze cca 3000 propuštěných zaměstnanců, ostatní odešli jiným způsobem. Zájem o nabídku Sociálního plánu se vyvíjel takto:

- nejvíce pracovníků (60,8 % v roce 1998 a 67,6 % v roce 1999) zvolilo variantu dohoda a pět platů,
- došlo k poklesu odchodů do předčasného důchodu (31,6 %, respektive 22,3 %),
- naopak se zvýšil zájem o poradenství a rekvalifikace z 1 % na 4,2 %, v absolutních číslech tuto formu odchodu využilo 46 osob (39 žen a 7 mužů s průměrným věkem 39,5 roku).

Z celkových 18 účastníků, kteří program ukončili, 12 nastoupilo na nová místa, 2 ženy odešly na mateřskou dovolenou a jedna do invalidního důchodu, zbývající 3 lidé nová místa nezískali.

Počátkem roku 2000 došlo na základě vyhodnocení účinnosti Sociálního plánu k poměrně zásadním změnám v systému, a to v poskytování příspěvku účastníkům programů poradenství a rekvalifikace. V době, kdy účastník pobírá dávky hmotného zabezpečení z úřadu práce, dostává pravidelný příspěvek jako doplatek do výše 80 % jeho posledního čistého výdělku. Po ukončení výplaty dávek hmotného zabezpečení z úřadu práce (6 měsíců) mu náleží po dobu 3 měsíců příspěvek 50 % a po dobu posledních 3 měsíců 30 % posledního čistého

výdělku. Od této úpravy byla očekávána zejména vyšší motivace k intenzivnějšímu hledání nového zaměstnání.

Společnost Aliachem hodnotí svůj Sociální plán jako dobrou investici a významný nástroj umožňující řídit restrukturalizaci bez větších sociálních otřesů (Oborná 2000, s. 1 - 3).

V roce 2000 byla ohlášena fúze dvou globálních farmaceutických společností Glaxo Welcome a SmithKlineBeecham, vznikla společnost GlaxoSmithKline. Bylo vyhlášeno výběrové řízení na pozice v top a vyšším managementu a neúspěšným kandidátům bylo nabídnuto odstupné a účast v dlouhodobém programu outplacementu.

Celkem byli uvolněni 3 manažeři na top a vyšších pozicích, z nichž každému byl nabídnut několikaměsíční individuální program. V jeho průběhu se pod vedením konzultanta – odborníka na outplacement – naučili, jak napsat životopis, jak se prezentovat na pohovoru, jak se dostat ke zdrojům pracovních nabídek apod. Ve spolupráci s psychologem měli možnost lépe sami sebe poznat, zhodnotit své silné a slabé stránky, zjistili, jaké jsou možnosti jejich dalšího profesního směřování. Během outplacementu si hledali zaměstnání a dostávali od psychologa konkrétní zpětnou vazbu o tom, jak postupovali, proč neuspěli, kde udělali chybu a jak dále pokračovat.

Propouštění se dotklo i dalších zaměstnanců obou společností. U těch byla pro výběr na konkrétní pozici zvolena forma Assessment Centra. Ti, kteří neuspěli, měli možnost konzultací s psychologem – šlo o kratší variantu outplacementu, v níž se naučili základní dovednosti potřebné při hledání práce, ujasnili si své přednosti a nedostatky, získávali zpětnou vazbu a zamýšleli se nad dalšími možnostmi svého směřování. Podle slov personální manažerky byl outplacement přínosný zejména v tom, že se většině manažerů i řadových zaměstnanců podařilo najít nové zaměstnání (Sehnalová 2006, s. 28).

Koncem roku 2000 se uskutečnil pilotní projekt Úřadu práce hl. města Prahy ve spolupráci s Městským centrem sociálních služeb a prevence. Cílem bylo zdokonalit u účastníků z řad nezaměstnaných schopnost uspět na trhu práce.

Tréninkový program byl rozdělen do čtyř dnů a prošly jím tři skupiny nezaměstnaných – dobrovolníci, kteří se přihlásili sami a byli dobře motivovaní, druhou skupinu tvořili lidé, kterým byl kurz doporučen zaměstnanci ÚP, a třetí skupina byla z poloviny tvořena dobrovolníky a z poloviny těmi, kdo se účastnili nedobrovolně.

Trénink byl ze dvou třetin zaměřen prakticky a interaktivně. Využíval metod hraní rolí při nácviku prvního kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem po telefonu nebo při nácviku výběrového pohovoru za pomoci videozáznamu. Účastníci také řešili modelové situace a případové studie: prezentace životopisu a průvodního dopisu, vyhledávání vhodných pracovních příležitostí na internetu, prezentace životního cíle ve skupinách apod. Po skončení tréninku byla poskytnuta možnost zpětné vazby pomocí dotazníku. Také bylo nabídnuto vytvoření podpůrné skupiny, která by se scházela jednou týdně, možnost využít psychologické nebo právní pomoci.

Po vyhodnocení dotazníků bylo zjištěno, že 86 % účastníků se domnívá, že budou lépe zvládat výběrové řízení, 82 % se zdokonalilo v psaní životopisu a průvodního dopisu, přes 76 % v taktice prvního telefonního kontaktu, 73 % ve vyhledávání zdrojů nabídek zaměstnání. Podařilo se také vytvořit podpůrnou skupinu, kam každý týden docházelo kolem pěti účastníků. Celkově vyhodnotilo seminář jako velmi dobrý 92 % z těch, kteří jej dokončili. U nezaměstnaných, kterým byl tréninkový program doporučen úřadem práce, jej dokončila menší část (Čapek 2002, s. 209 – 220).

V roce 2005 došlo ke spojení celkem 15 subjektů v čele s Ústavem podnikového vzdělávání Českých drah, a. s., za účelem spolupráce na projektu Outplacement pro velké podniky. Ten probíhá v rámci iniciativy Společenství Equal, jejímž hlavním posláním je zajišťovat rovný přístup k zaměstnání. Projekt chce vytvořit efektivní systém cílené podpory zaměstnanců velkých podniků

ohrožených nebo postižených ztrátou zaměstnání v souvislosti s restrukturalizací a pomoci jim v orientaci na trhu práce.

V pilotní fázi, která potrvá tři roky, by mělo dojít k průzkumu spokojenosti zaměstnanců s personální politikou zaměstnavatelů a ke zřízení Centra pro podporu zaměstnanců v Ústeckém kraji. Zde budou k dispozici poradci, kteří budou lidem usnadňovat orientaci na trhu práce, popř. psychologové, se kterými budou moci konzultovat svou situaci. Klienti se budou účastnit také různých vzdělávacích a rekvalifikačních seminářů.

Rozpočet na pilotní fázi činí 34 milionů korun. Náklady budou hrazeny prostředky získanými z Evropského sociálního fondu (75 %) a ze státního rozpočtu (25 %). Počáteční testovací období je určeno především pro zaměstnance Českých drah, a. s. v Ústeckém kraji. Předpokládá se, že výstupy z něj budou sloužit pro potřeby dalších velkých podniků u nás i jinde v Evropské unii (Rezek 2005, s. 1).

Počátkem roku 2006 probíhá velký outplacementový projekt ve výrobní společnosti v severovýchodních Čechách. Německý vlastník dospěl k rozhodnutí uzavřít celý provoz, propouštění se týká celkem 500 zaměstnanců a je rozděleno do několika vln. Jedná se o tři skupiny lidí – cca 320 operátorů, 130 THP pracovníků a 66 režijních techniků. V posledním kole budou propuštěni manažeři.

Podnik spolupracuje se dvěma externími společnostmi – personálně-poradenskou společností, která má na trhu velmi dobré jméno a za sebou řadu projektů outplacementu, a personální agenturou, která se specializuje na recruitment nižších a technických pozic. Agentura má v projektu úlohu zprostředkovatele pracovních míst, její zaměstnanci aktivně spolupracují s úřady práce a podniky v regionu a vyhledávají možnosti uplatnění pro propuštěné zaměstnance – tato fáze projektu tedy již přesahuje obvyklou náplň outplacementu.

Všichni zaměstnanci mají nárok na pětiměsíční odstupné, což pochopitelně snižuje jejich motivaci pro účast v outplacementové programu. Všichni mají možnost nastoupit do programu okamžitě poté, co je jim oznámeno propuštění a dostávají informační dopis (viz příloha F), ve kterém jsou seznámeni s podstatou outplacementu, tím, co je čeká, pokud se rozhodnou pro zapojení do programu, a v neposlední řadě dostávají kontakty na konzultanty, na něž se do budoucna mohou kdykoli obracet.

Pro manažery je naplánován individuální program, zaměřený na zhodnocení potenciálu s využitím různých testových baterií a analýzy profesní dráhy, kariérové poradenství a konzultace o pracovních nabídkách.

Pro technicko-hospodářské pracovníky jsou připraveny 3 typy workshopů (ukázka programu viz příloha G), přičemž dva workshopy jsou organizovány agenturou. Zaměřují se na tvorbu životopisu, práci s inzercí, poradenství o tom, jak se chovat na trhu práce a kde hledat pracovní nabídky. Účastníci pracují ve skupině a mají možnost klást nejrůznější otázky. Třetí workshop je veden psychology - specialisty na outplacement, kteří provádějí účastníky nácvikem pohovorů se zpětnou vazbou na video, nácvikem pozitivní sebe prezentace a poskytují psychologické poradenství, někdy až na hranici krizové intervence.

Pro dělnické pozice je program workshopů upraven do méně náročné podoby, spíše jde o vzájemnou výměnu zkušeností a edukaci základů dovedností potřebných při hledání práce. Se skupinou operátorů je podle dosavadních zkušeností konzultantů práce nejobtížnější, protože jsou velmi obtížně motivovatelní pro účast v programu. Zaměstnavatel proto uvažuje o zavedení povinnosti pro všechny zaměstnance účastnit se outplacementu.

Po absolvování 3 workshopů má každý zaměstnanec nárok na hodinovou individuální konzultaci s poradcem nebo psychologem, v jejímž průběhu je možné řešit s každým zcela specifické problémy (rodinná a celková životní situace), ale i probrat další možnosti v profesní dráze.

Outplacement se odehrává v prostorách zaměstnavatele, kde je k dispozici i telefonní linka, přístup na internet a několik asistentek, které pomáhají propuštěným při sestavování životopisu a s vyhledáváním na internetu (zdroj: ústní informace od konzultantky, která se na projektu podílí za personálně-poradenskou společnost, ze zřejmých důvodů neuvádím jména zúčastněných).

Jak vyplývá z uvedených příkladů a statistik, stále více organizací využívá metody outplacementu při snižování stavů a restrukturalizacích. Na příkladu Českého Telecomu vidíme, jak se dá outplacement realizovat interně, což na jednu stranu přináší úsporu nákladů, na druhou stranu však společnost nemůže poskytnout svým odcházejícím zaměstnancům takový servis, jako kdyby najala externí poradce. Podle mého názoru nestačí pracovníky vybavit jednotnou příručkou a očekávat, že si „poradí sami“, případně si sami o pomoc řeknou. Ze zkušeností odborníků vyplývá, že lidé sami spíše o radu nepožádají, a může se tedy stát, že se takto pojatý outplacement mine účinkem.

Na příkladu ze severních Čech, kde byli najati externí poradci, můžeme vidět, jak obtížné je některé zaměstnance pro účast v programu outplacementu motivovat. Zejména pracovníci na nižších pozicích nevidí důvod, proč by se měli zdokonalovat v dovednostech potřebných při hledání práce, když o jejich úspěšnosti v přijímacím řízení rozhodují jiné faktory než to, jak se prezentují na pohovoru. Na jednu stranu je chvályhodné, že společnost poskytuje nadstandardní službu i řadovým pracovníkům, není však jisté, zda v jejich případě bude mít program kýžený efekt.

6 Závěr

Světová ekonomika je během posledních deseti let poznamenána stále rychlejšími změnami, dochází k fúzím, akvizicím a s nimi spojeným rozsáhlým restrukturalizacím prakticky ve všech odvětvích podnikání. Společnosti, které si uvědomují paradoxně velmi úzký vztah mezi dvěma zdánlivě protikladnými jevy, jako je propouštění na jedné straně a udržení zaměstnanců na straně druhé, se naučily využívat nástroj, který jim umožňuje citlivé řešení odchodu nadbytečných pracovníků – outplacement.

Podstata outplacementu spočívá především v poskytnutí odborné pomoci nadbytečným pracovníkům při hledání nového uplatnění. Outplacement se používá při hromadném propouštění, ale často je poskytován i jednotlivcům, se kterými se společnost musí rozejít. Službu platí odcházejícím jejich zaměstnavatel, často tak zároveň šetří na odstupném.

V programech outplacementu jde o to naučit lidi strategiím a metodám hledání nového uplatnění a také posílit jejich sebevědomí. S odcházejícími zaměstnanci pracují interní personalisté, vytrénovaní pro program outplacementu, nebo je možné najít vhodného dodavatele takové služby a nechat realizovat outplacement externí firmou a specializovanými konzultanty.

Obsah, forma i rozsah poradenství pro zaměstnance na různých pozicích a úrovních řízení jsou rozdílné. Outplacement může mít podobu individuálního programu, který se používá zejména pro pozice středního a vyššího managementu, nebo skupinového semináře či workshopu pro pracovníky na nižších úrovních řízení a na samostatných pozicích.

Poradenské služby zahrnují počáteční konzultace a podporu propuštěného poté, co se dozvěděl, že jeho místo bude zrušeno, včetně diskuze o nově vzniklé situaci. Dále konzultanti provádějí propuštěné pracovníky sebehodnocením dovedností, kompetencí, osobních vlastností, hodnot a dosavadních úspěchů. Na základě výstupů z tohoto hodnocení mohou být identifikovány vhodné typy zaměstnání. Klienti se v rámci programů rovněž seznamují s trhem práce a

možnými zdroji pracovních příležitostí. Učí se strategiím, jak se na trhu práce orientovat, jak vyhledávat a vyhodnocovat pracovní nabídky, jak oslovit potenciální zaměstnavatele a jak si připravit efektivní osobní marketing. Účastníci outplacementu si mohou ve spolupráci s poradci připravit strukturovaný životopis a sestavit motivační dopis a mají možnost si natrénovat přijímací pohovor. V neposlední řadě se učí vyhodnocovat pracovní nabídky a vybírat ty nejvhodnější.

Důvodů, proč společnosti využívají outplacement a vkládají finanční prostředky do zaměstnanců, které propouštějí, je několik. Především jim tato služba usnadňuje realizaci změn, které s sebou přináší fúze, akvizice, restrukturalizace a reorganizace. Společnost, která si chce uchovat dobré jméno, by se měla postarat o své zaměstnance i v době, kdy je nucena propouštět. Zároveň outplacement umožňuje udržet pracovní morálku a produktivitu zůstávajících zaměstnanců, udržet klíčové zaměstnance a snížit tlak na manažery. V neposlední řadě firma předchází případným soudním sporům s propuštěnými zaměstnanci, které by ničily její pověst a byly by pro ni i finančně náročné.

V českém prostředí je zatím outplacement běžný pouze ve velkých společnostech se zahraniční účastí, které mají zakotvenu pomoc nadbytečným pracovníkům ve své firemní kultuře. Většina českých podniků zatím zájem o outplacement nemá, což může být způsobeno neznalostí této služby a jejího významu. Mnoho firem stále nechápe, proč by měly investovat do vzdělávání lidí, kteří je opouštějí, a náklady považují za příliš vysoké. I stát se zatím spoléhá zejména na své úřady práce, ačkoli se objevují i první projekty, financované ze státního rozpočtu a Evropského sociálního fondu.

K větší informovanosti a rozšíření této potřebné služby by mohly přispět další výzkumy. Bylo by užitečné zpracovat rozsáhlejší kvalitativní studii mapující účinnost outplacementu na jeho účastníky. Otázka, kterou jsem si v této práci nepoložila (a ke které se nevyjadřuje ani žádný z použitých pramenů) a kterou by podle mého názoru bylo přínosné zodpovědět, je má-li outplacement význam pro všechny skupiny pracovníků na všech úrovních organizační struktury, popř. pro

jaké skupiny může být považován za zbytečný. Zajímavé by také bylo srovnání efektivity krátkodobých skupinových outplacementů vůči dlouhodobým individuálním programům a outplacementů realizovaných interně vůči externím. Dalším námětem k diskusi je osobnost outplacementového konzultanta – jaké by měl mít vzdělání, praxi, jaké osobnostní rysy? Zajímavou podkapitolou outplacementu je tzv. dvoukariérové poradenství, které se aplikuje v případě, že se propuštěný stěhuje za prací se svým partnerem a konzultant poskytuje kariérové poradenství oběma.

Dosavadní zkušenosti prokazují, že outplacement je prospěšný nejen těm, kdo ztratili práci, ale i samotnému podniku, který se tak vyhne kritice a jednoznačnému odsouzení ze strany propouštěných zaměstnanců i veřejnosti. Společnosti, které outplacement úspěšně realizují, považují náklady na něj z hlediska všech ostatních nákladů spojených s restrukturalizací a zeštíhlováním společnosti za náklady nízké. Proti nim totiž stojí rizika soudních sporů, výzva udržení pracovní morálky a potřeba renomé zodpovědného zaměstnavatele. Každá solidní pomoc lidem, kteří se bez vlastní viny ocitnou bez práce, je potřebná i vítaná a měla by být ze strany zaměstnavatele běžná.

Soupis bibliografických citací

A guide to evaluating outplacement program providers. 2002. Woodcliff Lake :
Lee Hecht Harrison, Interantional Headquaters, 2002, 4 p.

AQUILANTI, T., LEROUX, J. 1999. An integrated model of outplacement
counseling. Journal of Employment Counseling vol. 36, Issue 4, p. 177-
191. ISSN 00220787

ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. Praha : Grada Publishing,
1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5

BOLLA - MLÁDKOVÁ, J. 2002. Psychické změny v průběhu nezaměstnanosti,
následky - deprese, konsekvence ve změnách jednání a osobnosti.
Psychologie v ekonomické praxi č. 1-2/2002, ročník XXXVII, s. 51 - 65

BRAMMER, L. M., HUMBERGER, F.E. 1984. Outplacement and inplacement
counseling. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984, 138 p. ISBN 0-13-
645227-2

Breakthrough research by DBM finds investment in outplacement services
positively impacts the bottom line. 2003.

<http://amgr.com/pdf/02-06-03OPCReturnOnInvestment.pdf>, 5.12.2005,
16:16

BUBLÍKOVÁ, B. 2004. Špičkové firmy v poslední době investují do
propouštěných. [http://www.hn.ihned.cz/3-21810275-outplacement-
500000_d-of](http://www.hn.ihned.cz/3-21810275-outplacement-500000_d-of), 5.12.2005, 16:25

BOLLA- MLÁDKOVÁ, J. 2002. Psychické změny v průběhu nezaměstnanosti,
následky - deprese, konsekvence ve změnách jednání a osobnosti.
Psychologie v ekonomické praxi č. 1-2/2002, ročník XXXVII, s. 51 – 65.

BUCHTOVÁ, B. 2001. Sociální psychologie nezaměstnanosti. In VÝROST, J.,
SLAMĚNÍK, I. 2001. Aplikovaná sociální psychologie II. Praha : Grada
Publishing, 2001, 260 s. ISBN 80-247-0042-5, s. 81 - 108

- CONROY, M. A. 1993. Outplacement - Nice or necessary? Hospital Materiel Management Quaterly vol. 14, Issue 4, start p. 21. ISSN 01922262
- CRITCHLEY, B. 2003. The challenges of job loss for executives. <http://www.hrpaio.org/HRPAIO/KnowledgeCentre/newscluster3/The+Challenges+of+Job+Loss+for+Executives.htm>, 2.1.2006 21:06
- ČAPEK, J. 2002. Tréninkový program pro nezaměstnané – jak uspět při přijímacím řízení. Psychologie v ekonomické praxi, č. 3 – 4/2002, ročník XXXVII, s. 209 -220. Praha : Univerzita Karlova, 2002. ISSN 0033-300-X
- Generation-Xers Facing Job Loss Present New Challenges for HR. http://dbmext.dbm.com/portal/public/dbmnav.nsf/MainFrameset?OpenPage&Src=http://dbmext.dbm.com/portal/public/dbmnav.nsf/GBL_L1/oid_436AED4C8FA1554D88256A3B0082AD88, 18.2.2006 18:17
- HUDOS, R. 2004. Outplacement ve společnosti Český Telecom, a.s. Bakalářská práce. Praha : VŠE, 2004.
- HYNEK, J. 2004. Pět slovních faux pas. 2004. HR forum 2/2004, s. 23
- CHALLENGER. 1994. Outplacement. Chicago : Appex Publishing Company, 1994, 165 p.
- Informace o poskytování služeb v oblasti „Outplacement“ společností Job Asistent s.r.o. <http://www.job-asistent.cz/download/outplac.pdf>, 25.1.2005
- K současným problémům psychologie. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis Facultas Paedagogica Psychologica IV a V. Olomouc : Vydavatelství Univerzity Palackého, 1993, 197 s. ISBN 80-7067-272-2
- KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT. 2001. Řízení lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- KOUBEK, J. 1998. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha : Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-85943-51-4

- KREJZOVÁ, I. 2005. Komplexní outplacement. In: Outplacement v rámci konceptu společenské odpovědnosti. 2005. Brožura vydaná Společenstvím Equal.
- MAREŠ, P. 1998. Nezaměstnanost jako sociální problém. Praha : SLON, 1998. ISBN 80-901424-9-4
- MARTONÍČKOVÁ, M. 1999. Jak se slušně rozejít se zaměstnancem. Personál, Květen 1999, s. 23.
- MEYER, J. L., SHADLE, C. C. 1994. The Changing Outplacement Process: new methods and opportunities for transition management. London : Quodrum Books, 1994, 290 p. ISBN 0-89930-890-2
- MORIN, W. J., YORKS, L. 1982. Outplacement techniques. New York : Amacom, 1982, 200 p. , ISBN 0-8144-5579-4
- Myslíte si, že zaměstnanci mají zájem, aby jim společnost, která redukuje stav, pomáhala při hledání nové pracovní příležitosti? 1999. Personál, Únor 1999, s. 4-5
- NEVOLE, Z. 1999. Outplacement - způsob jak ukončit pracovní poměr. <http://www.ppam.elanor.cz/02-99/990221.htm>, 25.7.2003
- NOVÁKOVÁ, M., HEGER, M. 2003. HR Forum 11/2003, s.6
- OBORNÁ, M. 2000. Další poznatky o programu uvolňování zaměstnanců. <http://www.ppam.elanor.cz/04-2000/20000422.htm>, 12.2.2006 13:56
- PICKMAN, A. 1994. The complete guide to outplacement counseling. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1994, 150 p., ISBN 0-8058-1647-X.
- PRAJZLER, T. 2003. Outplacement jako forma personálně psychologické pomoci propouštěným zaměstnancům. Diplomová práce. Praha : 2003
- Redefining and expanding career transition services. 2000. HR Outlook, Vol. 1 Issue 2, p. 8 – 11, Drake Beam Morin
- Rekvalifikace na odchodnou. 2000. Personál, Květen 2000

- REZEK, T. 2005. Vzniknou centra pro podporu zaměstnanců - Outplacement – nástroj pomáhající zaměstnancům při restrukturalizaci podniků. <http://www.noviny-mpsv.cz/clanek.php?id=744> , 20.2.2006 12.39
- ŘEZÁČOVÁ, H., BÁNOVÁ, H. 1999. Personál, Únor 1999, s. 6-8
- SEHNALOVÁ, A. 2005a. Outplacement. Personál roč. XI, Leden, 2005, s. 10 - 11
- SEHNALOVÁ, A. 2005b. Outplacement. Personál roč. XI, Leden, Únor 2005, s. 9 – 10
- SEHNALOVÁ, A. 2006. Elegantní způsob propouštění. Human Resources Management, roč. 2, č. 1. ISSN 1801-4690
- Separation anxiety. 2000. HR Outlook, Vol. 1, Issue 2, DBM
- SMITH, M. L., GOULD, G. M., HOSANG, M. 1988. The Outplacement Process. In GOULD, G. M., SMITH, M. L. Social Work in the Workplace. Practice and Principles. New York : Springer Publishing Company, Inc. p. 185 - 199. ISBN 0-8261-5380-1
- SOLICH, A. 2003. Regionální rozdíly na trhu práce v ČR a EU, bakalářská práce. Ostrava : VŠB, 2003
- STÝBLO, J. 1998. Moderní personalistika. Praha : Grada Publishing, 1998, 139 s., s. 39 – 41. ISBN 80-7169-616-1,
- STÝBLO, J. 2005a. Outplacement jako zvládnutí změny. Personál roč. XI, Březen 2005, s. 9 – 10.
- STÝBLO, J. 2005b. Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců). Praha : ASPI, a.s., 2005, 116 s. ISBN 80-7357-094-7
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. ... [et al.]. 2003. Psychologie ve světě práce Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

- The Impact of Career Transition on Family, Finances, and Health. 2000.
[http://www.dbm.com/portal/public/dbmnav.nsf.5EAF54465FB709C188256A6C00773691/\\$file/family+wp.pdf?open&LANG=1](http://www.dbm.com/portal/public/dbmnav.nsf.5EAF54465FB709C188256A6C00773691/$file/family+wp.pdf?open&LANG=1), 12.10.2003, 17:24
- URBAN, J. 2003. Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu.
Praha : ASPI Publishing, 2003, 300 s., s. 247 – 254. ISBN 80-86395-46-4
- URBAN, J. 2004. Projekty řízení lidských zdrojů. Praha : Nakladatelství VŠE, s.
92 – 98. ISBN 80-245-0773-0
- Užitečná služba: outplacement service. 1994. Moderní řízení, roč. 29, č.10/1994,
s. 67. ISSN 0026-8720
- WITHENSHAW, J. 2003. Successful termination. The Canadian Manager, Vol.
28, Issue 3, p. 20 – 22, ISSN 00455156
- Zákoník práce a související právní předpisy s komentářem. 2003. 3. aktualiz. vyd.
Praha : Anag, 2003, 774 s., část druhá, hlava první, s. 84 – 112. ISBN 80-
7263-170-5

Bibliografie

- ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, ISBN 80-247-0469
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. Psychologie a sociologie v řízení. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- BRITTAIN. Outplacement visited: The new old personnel function. New York : Pergamon Press
- BYARS, L., RUE, L. Human Resource Management. Third edition. Boston : Richard D. Irwin, 1991, 545 p. ISBN 0+256+08113-1
- CASCIO, W. 1986. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. Bembo : McGraw-Hill, Inc., 1986, 625 p. ISBN 0-07-010302-X
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2001. Personální řízení 1. Praha : VŠE, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8
- GOWAN, M., NASSAR-McMILLAN, S. 2001. Examination of individual differences in participation in outplacement program activities after a job loss. Journal of Employment Counseling vol. 38, Issue 4, p. 185-196. ISSN 00220787
- HRONÍK, F. 2001. Managing People. Brno : B.I.B.S., 2001, 156 s. ISBN 80-80575-02-0
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- KOTTER, J. P. 2000. Vedení procesu změny. Praha : Management Press, 2000, ISBN 80-7261-015-5
- KOUBEK, J. 2003. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2003, 367 s., ISBN 80-7261-033-3
- LEBO. Your Outplacement Handbook. Debray Beach : St. Lucie Press

- LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. 1997. Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou). Praha : HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. Moderní personální management. Praha : Nakl. H&H, 2000, 173 s. ISBN 80-86022-65-X, kap. 3.4. Nezaměstnanost jako sociální problém, s. 36 - 42
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3
- Opatření na trhu práce a veřejné služby zaměstnanosti, Pražská konference, OECD 2001
- Outplacement v rámci konceptu společenské odpovědnosti. 2005. Brožura vydaná Společenstvím Equal
- STÝBLO, J. 2000. Úspěšné metody personálního managementu - aktuální stav. Dashöfer Holding & Verlag Dashöfer, 2000, CD ROM. ISBN 80-902247-6-8
- URBAN, J. 2004. Projekty řízení lidských zdrojů. Praha : Nakladatelství VŠE, 2004. ISBN 80-245-0773-0

www.mpsv.cz

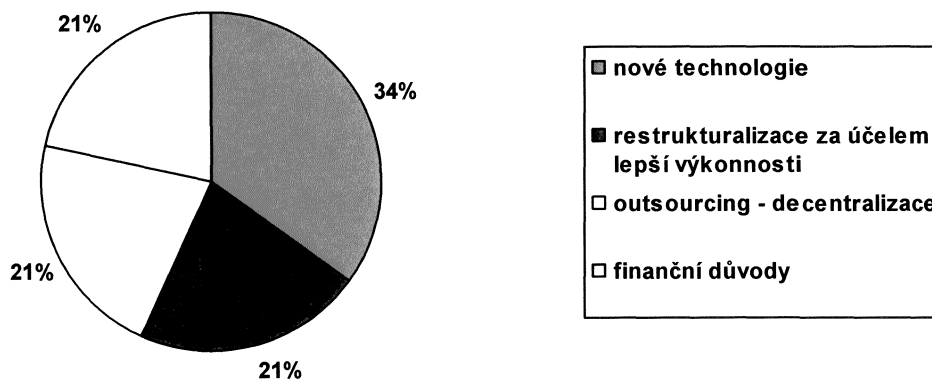
www.czechinvest.cz

www.job-asistent.cz/pages/outplacement_prinos_pro_zamestnance.htm

www.mc-triton.cz/dokums-publikace/outplacement_154.pdf

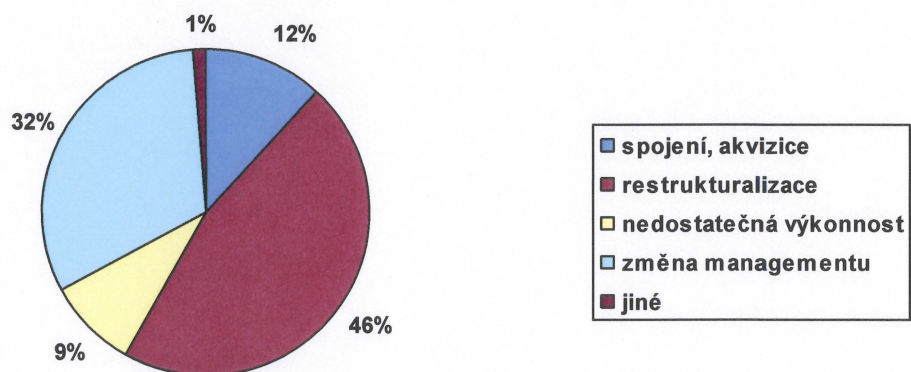
Příloha A

Graf rozložení příčin propouštění z celosvětového hlediska:



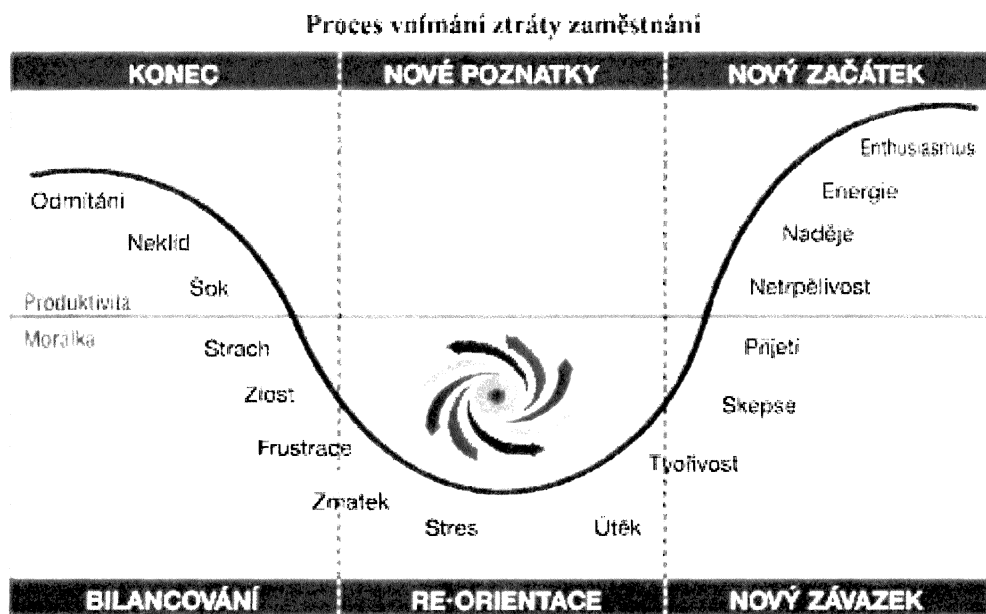
Příloha B

Graf rozložení příčin propouštění v České republice



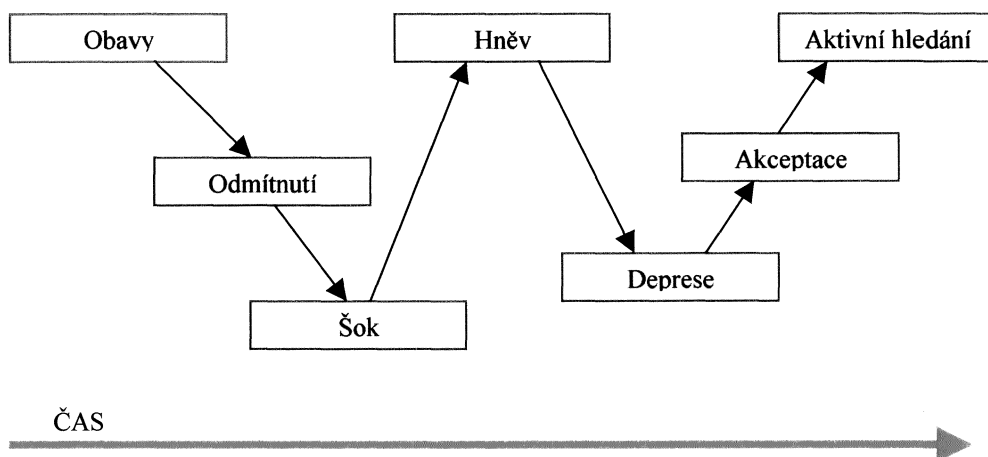
Příloha C

Graf reakcí na ztrátu zaměstnání



Příloha D

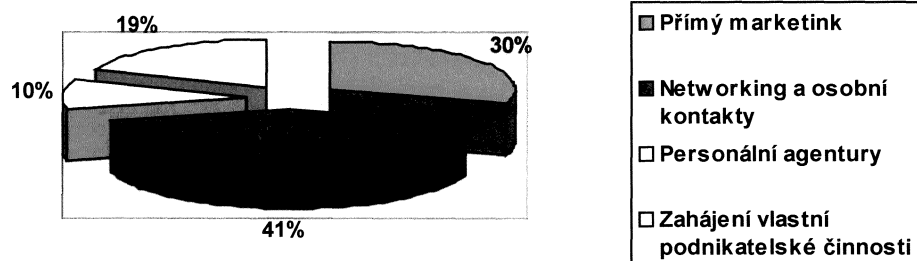
Schéma reakce na ztrátu zaměstnání



Zdroj: www.job-asistent.cz

Příloha E

Graf způsobů získání nového zaměstnání



Příloha F

Dopis propouštěným

Vážená paní, vážený pane,

dovolte nám pár slov k programu „Podpora a poradenství propouštěným“, který vyšel z iniciativy vašeho zaměstnavatele, společnosti XYZ s.r.o. Projekt bude realizován odborníky na tuto problematiku z poradenských společností AB, s.r.o. a CD, s r.o.

Je samozřejmé, že vaši osobní situaci spojenou se ztrátou zaměstnání chápete jako nepříjemnou a ohrožující vaše životní jistoty. Pocity vzteku, strachu a bezradnosti, myšlenky typu „Proč právě já?“ a „Co teď dál?“ jsou ve chvíli ztráty zaměstnání plně namístě a hodné respektování ze strany vašeho okolí. Naším úkolem a posláním je sdílet s Vámi tyto vaše pocity a starosti a pomoci Vám posunout se co nejdříve z roviny obav a stesků k řešení konkrétních problémů při hledání nového zaměstnání.

V souvislosti s účastí v programu Vás mohou napadnout podobné otázky:

➤ **Je program placenou službou a kdo ho hradí?**

„Ano, je hrazen společností XYZ, i po skončení Vašeho pracovního poměru“

➤ **Z čeho se program skládá ?**

„Program obsahuje: setkání se zástupci úřadu práce, osobním konzultantem a ukázkou přijímacího pohovorů“.

➤ **Co je úloha konzultanta?**

„Osobní konzultant Vám pomůže při hledání nového zaměstnání“.

➤ **Pomůže mi program při komunikaci s úřady?**

„Ano, naučíte se například jak vyplnit příslušné tiskopisy pro úřad práce, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.“ Dozvíte se na jakou podporu v nezaměstnanosti máte nárok.

➤ **Co mi program přinese ?**

„Naučíte se, jak vystupovat na přijímacím pohovoru.“

„Dostanete praktické rady personalisty.“

„Pomůžeme Vám sestavit profesní životopis.“

„Seznámíme Vás s dalšími možnostmi pracovního uplatnění (ŽL, Práce na dohodu...) Jejich výhody a rizika

„Budete zařazení do regionální databáze uchazečů o zaměstnání u personální agentury, čímž zvyšujete úspěšnost při hledání nového zaměstnání“

➤ **Na koho se mohu obracet?**

„ Kontaktní osobou programu je konzultantka Marie Novotná 608 608 608.

Základní a důležitá témata Vám budou předložena ještě písemně, formou brožury při úvodní části programu. Vyzýváme Vás k aktivnímu a iniciativnímu přístupu k nastalé situaci.

Těšíme se na setkání s Vámi a pevně věříme, že naše společné úsilí povede k nalezení Vašeho nového pracovního uplatnění.

Vaši personální poradci

AB, s.r.o a CD, s.r.o.

Příloha G

Program workshopu

Časování	Technika / aktivita	Poznámky
15 min	<p>Úvod. Představení trenéra.</p> <p>Jednoduché vysvětlení důvodu setkání a náplně následujícího tříhodinového setkání.</p> <p>Ventil emocí – řekněte mi, co vás teď nejvíce trápí, co vám leží na srdci.</p>	<p>Jedná se o nácvik pohovoru, práce s inzeráty - praktické věci, které by měl mít zvládnuté každý, kdo chce sehnat práci.</p> <p>Dále oslím můstkem k závěru: mě váš problém zajímá, rozumím vám. Personalistu, který s vámi povede přijímací pohovor to ale nezajímá ani trochu, vaše starosti a obavy nesmíte dávat najevo u přijímacího pohovoru.</p>
10 min diskuze 25 min prezentace	<p>Nácvik pozitivní prezentace. Diskutujte ve dvojici – jeden z vás se bude snažit zjistit, jaké vlastnosti má váš kolega a poté mi zdůvodněte, proč právě on by měl být přijat na místo operátora v místním výrobním závodě.</p>	<p>Můžou si psát poznámky</p> <p>A prezentuje B, tzn. v případě 14ti lidí = 7 prezentací</p> <p>Shrnutí, potvrzení nutnosti říkat pozitivní věci, kladné vlastnosti, negativní nezmiňovat nebo přerábovat do pozitivního vyznění.</p>
10 min	Přestávka	
35 min 15 min	<p>Práce s inzerátem. Práce s různými typy inzerátů/nížší pozice. Co v textu sledovat, odhad rizika nesolidní nabídky. Otázky typu „řekněte, co si myslíte o tomto inzerátu“ „reagoval/a byste na podobnou nabídku?“ Co by měl obsahovat a jak by měl být formulován inzerát, na který stojí za to odpovědět?</p> <p>Brainstorming: Moje šance na trhu práce. Když se podívám na svoje zkušenosti, praxi, schopnosti a vlastnosti – jakou práci bych nyní mohl/a vykonávat?</p>	<p>Zamýšlení se ve skupinkách, pak řízená diskuze</p> <p>Nápady bez cenzury, zapsání na flip chart, pak společné vyškrtání hloupostí, zůstanou solidní možnosti.</p>
10 min	Přestávka	
10 min 40 min 10 min	<p>Otázky personalistů. Na co se vás budou ptát na pohovoru? Jaké otázky čekáte, že padnou?</p> <p>Role plays - personalista / uchazeč. Vyzkoušejte si teď a tady pohovor nanečisto.</p> <p>Závěrečná diskuze. Doplňující informace, shrnutí otázek.</p>	<p>Zapsání nápadů na flip chart, poté doplnění lektorem.</p> <p>B je uchazeč, A personalista. Poté doplnění, komentář, postřehy ostatních.</p>

Evidenční list knihovny

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Morávková, V.: Outplacement

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčena práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce použita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčena práce použita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčena práce použita	Datum, podpis