

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Návrh koncepce outplacementového programu pro
společnost XY**

**Conception proposal of outplacement program for
company XY**

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Hana Holá

ŠEDIVÁ

KATEŘINA

2017

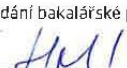




ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šedivá	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	437599
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Návrh koncepce outplacementového programu pro společnost XY		
Název bakalářské práce anglicky:	Conception proposal of outplacement program for a company XY		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem BP je shrnutí základních důvodů propouštění, uspořádání informací ohledně outplacementu a navržení outplacementové koncepce pro vybraný podnik na základě rozhovorů se zaměstnanci a personalistou.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem BP je navržení outplacementového programu, který může v případě potřeby firma použít.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - důvody propouštění, charakteristika a formy outplacementu; 3. Praktická část - představení společnosti, zpracování rozhovorů, navržení outplacementové koncepce; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>STÝBLO, Jiří, 2005. Outsourcing a outplacement: vyčleňování činnosti a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti</p> <p>ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy</p> <p>BĚLOHLÁVEK, František, 2009. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky</p> <p>MARTIN, David M. 2007. Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Hana Holá, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Mgr. Julie Skřivánková, ELTODO a. s., Novodvorská 1010/14, 142 00 Praha 4		
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--



ŠEDIVÁ, Kateřina. *Návrh koncepce outplacementového programu pro společnost XY.*
Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**



Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 4. 2017

podpis:



Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Haně Holé, za její ochotu a vstřícnost, se kterou se mi během psaní práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří se mnou v průběhu práce spolupracovali, svým respondentům a výzkumným spolupracovníkům, stejně tak své rodině, která mě v mém studiu podporovala.



Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou outplacementu a podporou propuštěných zaměstnanců. Teoretická část se věnuje důvodům a metodám propouštění zaměstnanců, dále pak historii a vývoji outplacementu včetně forem a nástrojů využívaných při aplikaci outplacementu. Praktická část analyzuje současný stav. Pod tímto pojmem se skrývají informace o společnosti XY, výzkumné předpoklady a vyhodnocení jednotlivých rozhovorů. Nejdůležitější částí práce je návrh outplacementové koncepce na základě sesbíraných dat, což je také cíl této práce.

Klíčová slova

Outplacement, propouštění, zaměstnanci, nadbytečnost, zaměstnavatel, firma, trh práce

Abstract

This thesis is concerned with outplacement – a service focused on supporting discharged, fired or laid off workers. Theoretical part of the thesis works mainly with reasons and methods of dismissal of workers involuntarily exiting their line of work, but it also deals with history and development of tools used by outplacement. Practical part analyses today's status of outplacement. Status means information about XY enterprise, research assumptions and interview evaluation. The most important part of the thesis is an outplacement concept made from the evaluated data, which is the goal of the thesis.

Key words

Outplacement, layoffs, employees, redundancy, employer, company, labour market



Obsah

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1. PROPOUŠTĚNÍ	8
1.1. Definice a způsoby propouštění	8
1.2. Propouštění pro nadbytečnost	9
1.3. Řízený proces uvolňování	11
2. OUTPLACEMENT	12
2.1. Vymezení outplacementu	12
2.2. Historie outplacementu	13
2.3. Účastníci outplacementu	14
2.4. Formy outplacementu	15
2.5. Nástroje outplacementu	17
2.6. Přínosy outplacementu pro zaměstnavatele a zaměstnance	21
2.7. Shrnutí	21
II. PRAKTICKÁ ČÁST	23
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	24
3.1. O společnosti	24
3.2. Výzkumné předpoklady a provedené šetření	26
3.3. Struktura respondentů	27
3.4. Vyhodnocení rozhovorů – zaměstnanci	29
3.5. Vyhodnocení rozhovorů – personalisté	36
3.6. Úřad práce	37
4. NÁVRH OUTPLACEMENTOVÉ KONCEPCE	39
5. SHRUTÍ	43
6. ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
PŘÍLOHY	49
Příloha A – Podklad pro rozhovory se zaměstnanci	50
Příloha B – Rozhovor s personalistou	52
Příloha C – Rozhovor s ředitelkou kontaktního pracoviště úřadu práce Praha 6	55
Příloha D – Vzor žádosti o zprostředkování zaměstnání	60
Příloha E – Vzor žádosti o podporu v nezaměstnanosti	64
EVIDENCE VÝPŮJČEK	66



Úvod

Co vede k propouštění zaměstnanců? Proč firmy přistupují na tzv. zeštíhlování organizace a jak mohou svým zaměstnancům jejich odchod „zpříjemnit“? To vše, a ještě mnohem více jsou otázky, na které si manažeři musejí odpovídat v případě, že se uchýlí k propouštění pro nadbytečnost.

V dnešní době, kdy je ekonomika na vzestupu, se firmy snaží spíše sehnat schopné lidi do svých týmů, než že by propouštěly. Vytvářejí jim proto ideální podmínky pro skloubení práce a osobního života v podobě pružné pracovní doby, práce z domova atd. Když už se společnost uchýlí k hromadnému propouštění, ať je to z důvodu zeštíhlování či kvůli ztrátě zakázek, je pro ni důležité, aby si zachovala dobré jméno a pověst. Každý zaměstnanec chce mít jistotu, že v případě propouštění je firma schopna se o něj postarat a podat mu pomocnou ruku.

Účelem outplacementu v jakékoliv podobě je poskytnout co největší podporu propuštěným zaměstnancům. Firma pomocí outplacementu nabízí podporu a způsob, jak si mohou lidé snáze najít novou práci.

Cílem bakalářské práce je zjistit potřeby firmy a jejich zaměstnanců, následně navrhnout program na míru. V teoretické části jsou shrnuty základní důvody propouštění, dále je přiblížena problematika outplacementu a jeho formy a podoby. Praktická část se zabývá samotným podnikem. Obsahuje rozhovory s pracovníky, personalistou a odborným pracovníkem úřadu práce. Na základě nashromážděných informací v podniku byl vytvořen návrh samotného outplacementového programu. Součástí práce je návrh koncepce, která vychází z vyhodnocených výsledků. Konkrétní program bude realizován ve spolupráci s analyzovanou společností a jeho příprava již není předmětem této práce.



I. TEORETICKÁ ČÁST



1. Propouštění

1.1. Definice a způsoby propouštění

Aby bylo možné začít se věnovat tématu outplacement, je potřeba nejprve definovat, co je to propouštění a z jakého důvodu mohou být zaměstnanci propuštěni.

Propouštění pracovníků může mít v každé organizaci rozdílné důvody, avšak Stýblo ve své publikaci Outsourcing a outplacement vyzdvihuje zejména tyto:

- zeštíhlování organizace
- změna vlastníka
- snížení výkonu pracovníka
- odliv talentů či fluktuace (2005, s. 54.)

Dle legislativní úpravy v České republice existují dva důvody k propouštění. Prvním z nich je hrubé porušení pracovní kázně dle §52 písm. g), h) zákoníku práce, který říká že:

„Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů: jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení pracovních povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinností vyplývajících z pracovních předpisů vztahujících se k vykonané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.“

„Poruší-li zaměstnanec zvláště hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance stanovenou v §301a.“ (2015, s. 20) Tyto důvody ve většině případů vedou k okamžité výpovědi.

Druhým důvodem k propouštění je nadbytečnost, která podle odborné literatury může být řešena třemi způsoby.



První je tzv. metoda LIFO neboli Last in First Out (propouští se přednostně později přijatí zaměstnanci). Zde vycházíme z přesvědčení, že déle zaměstnaní lidé mají větší právo v organizaci zůstat. Pro organizaci je tato metoda pohodlnější, protože v takovém případě je zdůvodnění propouštění snazší. Ovšem často se stává, že pracovníci, kteří jsou ve firmě nejkratší dobu, jsou také pracovníky nejmladšími a jejich propuštěním dojde k demografickému stárnutí zaměstnanců firmy (Koubek, 2007, s. 248).

Druhá metoda je založena na výkonu pracovníků. Principem této metody je, že větší právo zůstat v organizaci mají výkonnější pracovníci. Abychom pro aplikaci této metody dospěli k požadovanému výsledku, je zapotřebí kvalitně zhodnotit výkony jednotlivých zaměstnanců. Každé takové hodnocení bude do jisté míry zatíženo subjektivním názorem hodnotitele, a tedy i snáze rozporovatelné. Společnost se sice zbaví pracovníků s nejhorším výkonem, na druhé straně lze ale tuto metodu použít jen ve společnostech, kde systematicky hodnotí své pracovníky a mají díky tomu spolehlivé podklady o jejich výkonu (Koubek, 2007, s. 248).

Existuje však i méně používaný třetí způsob, tzv. metoda FIFO neboli First in First out. Z názvu této metody plyne, že si organizace podrží mladé nové pracovníky a propustí ty nejdéle sloužící, což vlastně znamená ty nejstarší. Firma tak nezhodnotí úsilí a prostředky, které byly vynaložené pro získání nových zaměstnanců. Tato metoda se však v praxi skoro nepoužívá, protože je považována za nemorální a bezohlednou vůči nejvěrnějším a nejdéle pracujícím zaměstnancům, nehledě na to, že může být brána i jako diskriminační a firma si tak kazí své jméno. V tomto případě rozhodně neplatí, že i špatná reklama je taky reklama (Koubek, 2007, s. 248).

1.2. Propouštění pro nadbytečnost

I sebelepší plánování lidských zdrojů nám v dnešní době nezaručí, že nedojde k propouštění zaměstnanců pro nadbytečnost na základě dalších vlivů působících na organizaci. Může se jednat o ztrátu dlouhodobých zakázek, ztrátu stálých klientů či obchodních partnerů nebo neočekávané finanční problémy společnosti.

Propouštění pracovníků pro nadbytečnost vyvolává pozornost především z toho důvodu, že postihuje pracovníky, kteří jsou mnohdy pro firmu přínosem a ničím se neprovinili. Je



tedy zapotřebí zdůraznit, že příčina propouštění není v odcházejících pracovnících, ale v organizaci, která již nepotřebuje práci, kterou doposud pracovníci vykonávali (Koubek, 2007, s. 246).

Prof. Koubek definuje nadbytečnost pracovníků jako stav, „*kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit*“ (2008, s. 246).

Foot a Hook (2002, s. 423) vytvořily seznam preventivních opatření, která, když společnost aplikuje, může eliminovat či úplně zamezit propouštění pro nadbytečnost.

- dohoda se zaměstnanci o dobrovolném odchodu
- odchod osob zaměstnaných agenturami
- zrušení přesčasové práce
- krácení úvazků, nebo sdílená pracovní místa
- rekvalifikace stávajících zaměstnanců na jiné pozice ve firmě atd.

Na výše uvedených příkladech můžeme vidět, že existuje mnoho možností, jak propouštění pro nadbytečnost omezit či mu úplně zamezit. Pokud by pomocí žádné metody organizace nedosáhla požadovaného stavu, nastává čas zvolit další postup.

Jedním ze zmiňovaných postupů je konzultace zaměstnavatele se zaměstnanci. Martinův výkladový slovník (2007, s. 135) uvádí, že všichni zaměstnavatelé jsou „...*povinni konzultovat nadbytečnost se zaměstnancem v patřičném čase ještě před tím, než je o nadbytečnosti zaměstnavatelem rozhodnuto. Pokud se během 90 dnů stává nadbytečnými více než 20 zaměstnanců, je nutno konzultovat se zvolenými zástupci zaměstnanců (ať již jsou v odborech nebo ne).*“



Je zde také uvedeno, že, pokud je počet propouštěných nižší než zmiňovaných 20, měly by konzultace proběhnout s každým zaměstnancem zvlášť, protože i samotní zaměstnanci mohou přijít s alternativními řešeními, která mohou být pro zaměstnavatele akceptovatelná a opět nemusí k propouštění dojít.

1.3. Řízený proces uvolňování

Pokud je již jasné, že k hromadnému propouštění zaměstnanců bude muset firma přistoupit, přichází na řadu rozhodování, které pracovníky společnost propustí. Existuje mnoho kritérií, která lze v dané konkrétní situaci aplikovat, avšak firma si vybírá ta, která jsou pro danou situaci nejvhodnější. Některá kritéria byla již zmíněna v kapitole 1.1 (LIFO, FIFO, metoda založená na výkonu pracovníků), a proto se jim dále nebudeme věnovat.

Podle Bělohlávka (2009, s. 96) rozhodnutí o tom, kdo bude a nebude propuštěn pro nadbytečnost, vyplývá z několika kritérií:

- *„pracovní kázeň – dodržování pracovní doby, eliminace alkoholu, slušné jednání s lidmi;*
- *zdravotní stav – přítomnost na pracovišti, nemocnost;*
- *kvalifikace – hluboké znalosti ve svém oboru, schopnost zastávat více činností nebo profesí;*
- *pracovní výsledky – pracovní úspěšnost, podávání odpovídajícího výkonu, iniciativa;*
- *vztah k organizaci – délka zaměstnání u firmy, ochota;*
- *sociální hledisko – rodinné poměry, počet vyživovaných osob.“*

V praxi bývá nepsaným pravidlem, že první jsou pro nadbytečnost propuštěni problémoví jedinci, což zvyšuje pracovní morálku stávajících zaměstnanců, a navíc to u nich navozuje pocit spravedlivého zaměstnavatele.

Podle Armstronga (2007, s. 403) je snižování počtu pracovníků jednou z nejnáročnějších oblastí v řízení lidských zdrojů, kterou se personalisté musí zabývat. U propouštění zaměstnanců je velice důležité dbát na zachování pravidel stanovených zákoníkem práce.



2. Outplacement

2.1. Vymezení outplacementu

Výraz outplacement lze přeložit jako umístění ven nebo převedení. Proč ven? Jedná se o pomoc, která je poskytována zaměstnancům při jejich odchodu z organizace. V českém jazyce se však tento překlad neuchytil a používá se anglický termín outplacement.

Jak již bylo zmíněno výše, jednou z možností, jak zmírnit dopady propuštění pro nadbytečnost, je využití outplacementu. Podle jedné z teorií, kterou zastává např. Armstrong, Koubek či Smith, se jedná o personálně psychologickou podporu propouštěným zaměstnancům.

Jak ve svém díle uvádí Armstrong, outplacement je činnost firem, která zahrnuje pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Nejedná se jen o pomoc s hledáním nové pracovní profese, ale také o konzultace, které mají propuštěnému zaměstnanci pomoci vyrovnat se s novou situací, zejména po dlouhodobé spolupráci se zaměstnavatelem (2007, s. 406).

Také Dvořáková uvádí, že outplacement zahrnuje široké množství aktivit, které se využívají zejména při ukončení pracovního poměru pro nadbytečnost. Jde o činnosti, které napomáhají propuštěným zaměstnancům s hledáním nového zaměstnání a zahájením nové profesní kariéry. Zde může přijít na řadu poradenská společnost, která propuštěným zaměstnancům nabídne identifikaci profesních příležitostí, pomůže se sestavením profesního životopisu a žádosti o zaměstnání či pohovorem nanečisto (2007, s. 87).

Druhým pohledem je spíše praktické hledisko, které říká, že je potřeba propouštěné pracovníky naučit, jak si najít nové pracovní místo sám, a docílit tak toho, že budou na trhu žádáni. Vysoký důraz se v tomto případě klade především na vysokou míru angažovanosti samotných zaměstnanců.

Co však společnosti vede k tomu, aby věnovali pozornost lidem, se kterými se ve firmě chtějí rozloučit? Můžeme zde hovořit o dvou hlediscích. Tím prvním je bezpochyby firemní



kultura a určitá image společnosti. Každá organizace si přeje, aby o ní dobře hovořili i zaměstnanci, kteří již nejsou její součástí.

Druhým hlediskem je takzvaná společenská odpovědnost firem neboli CSR (Corporate Social Responsibility). Podle Zelené knihy vydané Evropskou komisí v roce 2001 je společenská odpovědnost firem činnost, „která *dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholders*“ (Zelená kniha 2001).

Společensky odpovědná firma by se v praxi měla zaměřit na tři oblasti: ekonomickou, sociální a environmentální.

V případě outplacementu se firma soustředí především na sociální oblast, kde, jak již bylo zmíněno, jde o komunikaci se zainteresovanými stranami podniku, kterými nejsou jen zaměstnavatelé a zaměstnanci, ale i rodiny propuštěných, na které má ztráta zaměstnání blízkého také dopad. Tento fakt ve své knize zmiňuje i prof. Koubek.

2.2. Historie outplacementu

Sehnalová uvádí, že určitá forma outplacementu se objevila už koncem 40. let 20. století, kdy v USA vznikala job centra, která pomáhala válečným veteránům. Šlo především o to, aby se mladí lidé, kteří neměli před odchodem do války mnoho pracovních zkušeností, mohli po návratu plynule zařadit do pracovního života. Později začala vznikat další centra, která byla využívána lidmi, kteří se pohybovali na okraji společnosti. Zde měli možnost znovu se naučit pracovním návykům anebo si je osvojovali úplně od začátku (2008, s. 16).

V šedesátých letech byl růst outplacementu pomalý, a to z toho důvodu, že tato služba byla k dispozici pouze vrcholovému managementu. Největší boom outplacement zažil v 80. letech 20. století opět v USA v rámci transformačního hnutí za štíhlou výrobu. (Stýblo, 2005, s. 53) Propouštění se v této době zdálo jako nejrychlejší a nejefektivnější cesta, jak co nejvíce snížit náklady a obstát před konkurencí. Odhadem v tomto zeštíhlovacím období zmizely z amerického trhu přes 2 miliony pracovních míst.



V České republice se outplacement objevil počátkem 90. let 20. století. Důvodem k využití outplacementu byla transformace ekonomiky a přísun zahraničních investic. Zahraniční společnosti začaly mít vliv na řízení českých firem a začaly aplikovat moderní styl řízení. Vzhledem k tomu, že před rokem 1989 zde panovala centrálně plánovaná ekonomika, došlo k tomu, že některé pozice byly uměle vytvořeny. V důsledku restrukturalizace organizací po tomto období tak došlo k uvolňování pracovníků pro nadbytečnost a byly to právě zahraniční společnosti, které na základě zkušeností ze svých zemí začaly outplacement aplikovat i v České republice.

2.3. Účastníci outplacementu

Propuštění zaměstnanci

Zaměstnanci, kteří jsou propouštěni z organizace, jsou na prvním místě mezi všemi ostatními subjekty, kterých se outplacement nějak dotýká. Jsou středem celého programu, protože jsou to právě oni, kvůli kterým outplacement firma praktikuje. Outplacementové programy, jak již bylo uvedeno výše, pomáhají zaměstnancům smířit se s faktem, že přijdou o zaměstnání, což ve spoustě případů může být pro člověka velice stresující situace. Je tedy velmi důležité, jakým způsobem je propouštěnému zaměstnanci sděleno, že je nadbytečný a bude muset firmu opustit. Velký vliv na úspěšnost celého programu má tedy i zvolení vhodné komunikační strategie. S tím souvisí i fakt, že je potřeba danému zaměstnanci dostatečně popsat, co program outplacementu obsahuje, co může využít a jak to celé bude probíhat.

Organizace

Dalším významným subjektem je samotná organizace, která se rozhodla outplacement poskytovat a je si tak vědoma výhod i nevýhod, které tento program přináší. Nejedná se zde jen o pomoc s uplatněním propouštěných zaměstnanců, která je primární, ale jde i o pozitivní vliv na interní prostředí, kdy podnik dává najevo stávajícím zaměstnancům, že o ně i v případě propouštění bude dobře postaráno. To má za následek snížení stresu a napětí kvůli očekávání případného dalšího propouštění.



Poradenská agentura

Třetím subjektem, který může, ale nemusí hrát roli v outplacementovém programu, je poradenská agentura. Najmutí poradenské agentury je jednou z možností, jak otázku outplacementu řešit. Jedním z důvodů, proč se firma obrací na externí subjekt, je to, že sama nemá dostatečně kvalifikované odborníky, kteří by mohli outplacementový program sestavit a provádět. Dalším aspektem může být ztráta důvěry propuštěného zaměstnance v samotnou organizaci a pak je tedy zapotřebí obrátit se na externí společnost.

Odbory

Posledním subjektem, který může, ale opět nemusí vstupovat do tohoto procesu, jsou odbory. Ty v organizaci zastupují zájmy všech zaměstnanců. Co se týče odborů, můžeme se na jejich pozici ve vyjednávání podívat ze dvou úhlů pohledu. Zaprvé je to pozice vyjednavče. Odbory v případě hromadného propouštění zastupují při vyjednávání s firmou zaměstnance a snaží se získat ty nejlepší podmínky, jakých je jen možné dosáhnout.

Odbory však zaměstnance nezastupují jen v otázce hromadného propouštění, a tak se dostáváme k druhému úhlu pohledu. Firma si využitím outplacementu otevírá cestu k budoucímu snazšímu vyjednávání s odbory, protože tím, že aplikuje outplacement dává najevo, že jí na jejich zaměstnancích záleží a hodlá nést odpovědnost za svá rozhodnutí.

2.4. Formy outplacementu

Outplacement můžeme dělit podle tří základních charakteristik na:

- a) Interní a externí,
- b) krátkodobý a dlouhodobý,
- c) individuální a skupinový.



Interní a externí outplacement

U interního outplacementu se očekává především zapojení HR oddělení společnosti. To, jak si společnost outplacementový program postaví, je zcela na ní. Může zřídit poradenství ohledně psaní životopisů, vystupování na pohovorech, či v případě potřeby zřídit psychologické poradenství. Do interního outplacementu mohou být zařazeny i různé organizace, které pomáhají propuštěným zaměstnancům, jako jsou úřady práce, personální agentury či headhunterské společnosti. Tyto organizace mohou poskytnout HR oddělení informace o tom, jaké mají propuštění zaměstnanci možnosti a kam se mohou dále obrátit o pomoc (Stýblo 2005, s. 65).

Co se týká externího outplacementu, ten provádí přímo outplacementová společnost/agentura. Ta pomáhá zaměstnanci překonat náročnou situaci spojenou s propuštěním a s hledáním nového zaměstnání. Zároveň zde má úlohu nezávislého konzultanta, spojovacího článku mezi firmou a propuštěným zaměstnancem (jak již bylo zmíněno, propuštěný zaměstnanec může k firmě ztratit důvěru) a plní zde i roli poskytovatele psychické podpory (Sehnalová 2008, s. 17).

Krátkodobý a dlouhodobý outplacement

V praxi rozlišujeme outplacement na krátkodobý a dlouhodobý. Délka trvání samotného programu je závislá hned na několika faktorech. Mezi ty zásadní patří finanční možnosti firmy a počet propuštěných zaměstnanců.

Dle Stýbla je doba trvání outplacementu v českých společnostech různá. Rozmezí se pohybuje od 1 dne (aplikace 10 % společností) až po jeden měsíc a déle (až 50 % společností praktikujících outplacement) (2006, s 66).

Krátkodobý outplacement může být realizován např. formou sezení či seminářů ať už v řádu hodin nebo několik dní. Je aplikován převážně v případech, kdy se jedná o nižší pozice.



Oproti tomu dlouhodobý outplacementový program může trvat například až do chvíle, kdy pracovník nastoupí do nového zaměstnání. To se však týká především manažerských pozic, a to hlavně z důvodů vysoké finanční i časové náročnosti. Během dlouhodobého outplacementu se propouštěný pracovník účastní aktivit jako jsou různá sezení s personalisty a poradci (Vacková 2001).

Individuální a skupinový outplacement

Posledním kritériem dělení outplacementu je rozdělení podle počtů účastníků. Individuální outplacement se vyznačuje vysokou mírou osobního přístupu k propouštěnému zaměstnanci. Ať už se rozhodne firma pro interní nebo externí outplacement, může se konzultant, který má program na starosti, klientovi detailně věnovat. Tato forma outplacementu je však velice nákladná, a proto se využívá opět především u top managementu a specialistů (Švédová 2009, s. 2), (Vacková 2011).

Během skupinového outplacementu může společnost poskytnout pomoc větší skupině propouštěných zaměstnanců. Pro obecné informace sdělované během skupinového programu není potřeba, aby zaměstnanci byli na stejné pracovní pozici, protože informace, jak uspět opět na trhu práce a kam se obrátit, je stejně důležitá pro všechny. Avšak pro zdárné zvládnutí celého skupinového outplacementu je preferováno, aby pracovníci, kteří se tohoto programu účastní, byli na stejné, nebo alespoň podobné pracovní pozici (Švédová 2009, s. 2).

2.5. Nástroje outplacementu

Nástroje jsou nedílnou součástí outplacementu, a to především proto, že se jedná již o konkrétní typy služeb, které mohou propouštěným zaměstnancům pomoci. Můžeme je rozdělit do několika základních kategorií. Jedná se o pomoc psychologickou, finanční (jakékoliv podoby), odborné poradenství a v neposlední řadě o zprostředkování zaměstnání. Ideální situace nastává, pokud jsou jednotlivé nástroje provázány. Pracovník tak dostane možnost komplexní podpory. Tato situace však většinou nenastává, protože pro mnoho firem je to velká finanční zátěž.



Psychologická pomoc

Jako první přichází na řadu pomoc psychologického rázu. Jedná se o konzultace se zkušenými psychology, kteří pomáhají s tím, jak se vyrovnat s novou stresující situací.

V případě, že je člověk propuštěn, může pociťovat vůči podniku a personalistovi negativní pocity. Protože je zřejmé, že nemůžeme mít pozitivní postoj k někomu, kdo nám právě oznamuje propuštění, je na místě posoudit, zda není lepší využít např. externího outplacementu, který zajisté nabízí i psychologickou podporu zaměstnancům. (Švedová, 2009, s. 1.). Externí outplacement má tu výhodu, že má roli mezičlánek mezi firmou a zaměstnancem, a tak nedochází k vypjatým situacím mezi zaměstnavatelem a již bývalým zaměstnancem.

Finanční podpora

Druhým nástrojem, který je součástí outplacementu, je finanční podpora odcházejících zaměstnanců po skončení pracovního poměru. Finanční podpora může mít několik podob. Jedním způsobem může být nadstandardní výše odstupného, dále pak úhrada rekvalifikačních kurzů, proplacení volna pro hledání nového zaměstnání či příspěvky na založení vlastního podnikání.

To, že odstupné je součástí outplacementu, značí i úryvek z Anglicko-českého výkladového slovníku personalistiky profesora Koubka, který říká, že: odstupné se používá také jako dávka poskytovaná zaměstnavatelem a má usnadnit pracovníkovi odchod z organizace a nalezení práce jinde (2003, s. 119).

Finanční podpory nad rámec stanovených pravidel pro propouštěné zaměstnance využívá jen okolo 10 % společností v České republice. Tyto náklady bývají hrazeny z příspěvků zaměstnavatele, z nevyplacených mezd ve výpovědní době nebo z fondů Evropské unie, kdy je možné žádat o různé dotace a granty (Stýblo, 2005, 65).



Rekvalifikace

Zaměstnavatel může pro propouštěné zaměstnance zprostředkovat nebo připravit rekvalifikační kurzy, které mají zaměstnancům posloužit ke zvýšení kvalifikace a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce (Stýblo, 2005, s. 104).

Další z možností firmy je propouštěným zaměstnancům poskytnout finanční prostředky a zaměstnanci si rekvalifikační kurzy zařídí sami. Pokud má firma mezi propouštěnými zaměstnanci zájemce, kteří by stáli o založení živnosti, mohou zaměstnavatelé zprostředkovat poradenství pro začínající podnikatele (Stýblo, 2005, s. 104).

Odborné poradenství

Odborné poradenství může být poskytováno v mnoha směrech (právních, sociálních, psychologických a jiných). Pokud se nejedná o obecné informace prospěšné pro všechny, měla by být tato forma podpory poskytována individuálně. V opačném případě je možné uspořádat hromadný seminář.

Pokud zaměstnanec podstoupí rozhovory s konzultanty, může být zaměstnanci doporučeno pracovní místo, které odpovídá jeho pracovnímu profilu, jenž mu byl vytvořen konzultantem na základě předchozích rozhovorů. V tomto pracovním profilu jsou zohledňovány dosavadní zkušenosti a povolání, která vykonával.

Pokud firma přizve do outplacementového programu personální agenturu, může být mimo jiné využito zpracování individuální analýzy a profilu odcházejícího zaměstnance a následné zařazení do externí databáze personální agentury. Tím se zvyšuje možnost budoucího uplatnění zaměstnance.

Dále firma, ale i personální agentura, může uspořádat kurzy, které se týkají toho, jak správně napsat životopis / motivační dopis, jak být aktivní na trhu práce, jak se chovat na pohovoru, co očekávat během výběrového řízení např. s využitím assessment centra a mnoho dalších. Zde se jedná především o poradenství týkající se orientace na trhu práce.



Poslední součástí odborného poradenství jsou například konzultace s odborníky ohledně rozhodnutí, kterou práci přijmout, pokud má dotyčný více nabídek. V případě, že se zaměstnanci během outplacementového programu nedaří sehnat práci, je v této fázi vhodné pomoci mu s registrací na úřadu práce a s tím spojenými kroky.

Zprostředkování zaměstnání

V případě, že se společnost rozhodla nabídnout propouštěnému zaměstnanci zprostředkování zaměstnání, je do tohoto procesu vhodné zapojit personálně-poradenskou agenturu. Agentury, které se zabývají outplacementem, mají aktuální informace o dění na trhu práce a mohou například zprostředkovat zaměstnání u svých klientů. Také zařazení do online databáze je velice efektivní způsob, jak představit pracovníky, kteří budou v brzké době dostupní pracovnímu trhu.

Job centra

Jak již bylo zmíněno v kapitole historie outplacementu, první job centra vnikala v poválečném období v USA, kdy se vojáci vracějící se z války museli vyrovnat se změnou prostředí a zařadit se do běžného pracovního procesu. V těchto centrech byla mimo jiné nabízena psychologická podpora a jinak tomu není ani dnes. Zde si také zvyšovali své schopnosti a tím i možnost uplatnění na trhu práce. Obdobnou situaci zažívají propuštění zaměstnanci i dnes. Job centra jsou místa, kde se nezaměstnaným dostane kompletní podpory, kterou outplacement nabízí a mohou se zde setkat s lidmi, které potkal podobný osud. Díky job centrům mají nezaměstnaní možnost stabilního zázemí, kde se dozví všechny potřebné informace.

Shrme-li úlohu job center, tak je jí především shromáždění outplacementových aktivit do jednoho místa. Tím ulehčí nezaměstnaným návrat na pracovní trh a tím i celou jejich situaci.



2.6. Přínosy outplacementu pro zaměstnavatele a zaměstnance

Firmy využívají outplacement především z toho důvodu, že očekávají v dlouhodobém horizontu zhodnocení investice do outplacementu a snížením nákladů za propuštěné zaměstnance (Stýblo, 2005, s. 55). Může se na první pohled zdát, že se jedná o náklady navíc, ale v dlouhodobém horizontu firma ušetří na platech/mzdách zaměstnanců, které propustili třeba v rámci reorganizace. Pomocí outplacementu firma spoluvytváří trh práce, podílí se na mobilitě pracovní síly, zajišťuje spravedlivé jednání s odcházejícími pracovníky a buduje si dobré jméno na trhu práce. Tím zároveň zamezuje sociální nespokojenosti mezi zaměstnanci, kteří ve firmě přetrvávají, protože vědí, že kdyby přišla další vlna propouštění, bude o ně dobře postaráno (Vysokajová, 2007, s. 773).

Další výhodou, kterou outplacement s sebou nese, je posílení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec poskytuje firmě loajalitu, dovednosti a odvádí kvalitní práci. Firma naopak zaměstnanci poskytuje bezpečí a práci. Pokud každá společnost bude takto pečovat o své zaměstnance, bude zaměstnanec i v příštím zaměstnání vědět, že mu firma nabídne bezpečí. To ho bude motivovat k lepším výkonům.

Pro zaměstnance je velkým přínosem především řešení individuální situace a pomoc s orientací na trhu práce. Pokud je outplacementový program dobře připraven, dokáže poměrně rychle změnit emoce působící na člověka v konstruktivní jednání, a tudíž mu pomůže s rychlejším nalezením práce.

2.7. Shrnutí

Podstata outplacementu vychází především z poskytování odborné pomoci při hledání zaměstnání pracovníkům propuštěným pro nadbytečnost. Outplacement se uplatňuje převážně při hromadném propouštění, avšak není to pravidlem. Často je poskytován i jednotlivcům, se kterými se firma musí rozloučit. Outplacementové programy mají jejich účastníky naučit, jak se vyrovnat s novou situací, jak najít nové vhodné zaměstnání a jak obecně být aktivní na trhu práce.



S propouštěnými zaměstnanci může pracovat buď personalista firmy (interní outplacement) nebo odborný konzultant specializující se na outplacementovou problematiku najatý firmou (externí outplacement).

To, jak je program postaven (obsah, forma, rozsah) se odvíjí od struktury pracovních pozic propouštěných pracovníků. Může také probíhat individuálně, nebo skupinově. Individuální outplacement se využívá zejména pro řídicí pozice středního a vyššího managementu. Skupinový outplacement je vhodný pro případy, kde napříč pozicemi sdělujeme zaměstnancům informace, které uplatní každý (např. kdy se přihlásit na úřad práce, na jakou výši podpory mají nárok atd.).

Nástroje outplacementu lze rozřadit do čtyř základních kategorií – psychologická podpora, finanční podpora, poradenská podpora a zprostředkování zaměstnání. Společně dávají nezaměstnanému ucelený pohled na to, jaká práce se na základě jeho zkušeností a pracovního profilu pro něj hodí, jak napsat zajímavý životopis a jak vystupovat na pracovním pohovoru.

Hlavním důvodem, proč firmy aplikují outplacement, je především usnadnění realizace změn, například při restrukturalizaci a reorganizaci společnosti. Společnost si tak uchová dobré jméno a postará se o zaměstnance, se kterými se musí třeba i nedobrovolně rozloučit. Zároveň outplacement přispívá k udržení pracovní morálky stávajících zaměstnanců, protože je k nim vyslán signál, že o ně bude dobře postaráno v případě, že by se propouštění dotklo i jich samotných.

V České republice outplacement využívají především velké společnosti, mnohdy s vazbami na zahraniční společnosti, protože zde mají pomoc odcházejícím zaměstnancům zakotvenou ve firemní kultuře. (Stýblo, 2005, s. 61)

V České republice není dostatečná znalost tohoto programu, a pokud o něm ve firmách vědí, nevidí často důvody, proč by měli investovat čas a peníze do pracovníků, se kterými se chtějí rozloučit. K osvětě outplacementu nepřispívá ani nečinnost státu, který se spoléhá na úřady práce. V současné době se již ale začínají objevovat programy, na které lze čerpat finance ze státního rozpočtu či Evropského sociálního fondu (Stýblo, 2005, s. 68).



II. PRAKTICKÁ ČÁST



3. Analýza současného stavu

3.1. O společnosti

Koncern XY patří k nejvýznamnějším českým technologickým společnostem. Byl založen v roce 1991 a postupně rozšiřoval portfolio svých činností, a to jak vlastním růstem, tak akvizicemi firem z oboru. V současné době je koncern XY komplexním dodavatelem silno-proudé a slaboproudé elektrotechniky.

Společnost XY se zaměřuje jak na tradiční odvětví, jakými jsou energetika, doprava a veřejné osvětlení, tak i na obory moderní, jakými jsou například telekomunikace, řízení inteligentních budov či vlastního konceptu Smart city, který unikátním způsobem spojuje řešení společnosti XY. Finanční a lidské zdroje umožňují koncernu XY realizovat komplexní zakázky od projekce přes výrobu, montáž, uvádění do provozu až po následnou údržbu.

Česká a Slovenská republika jsou hlavními trhy koncernu XY, ale význam zakázek a aktivit skupiny v dalších evropských zemích roste. Koncern působí např. v Německu, Rusku a na Ukrajině. Koncern XY se zabývá hned několika segmenty činností. Mezi nejdůležitější patří oblast energetiky, dopravy, telekomunikace, veřejného osvětlení, informačních a komunikačních systémů. Těmto segmentům je plně přizpůsobena i organizační struktura celého koncernu. Z důvodu utajení názvu společnosti není součástí práce organizační struktura.

Co se týče zaměstnanců, využívá koncern XY propracovaný systém adaptace, vzdělávání pracovníků (technické/odborné kurzy a školení, speciální rozvojové programy pro manažery a management společnosti) či motivační programy. Aby péči o své zaměstnance zdokonalili, rozhodli se do svého programu zařadit i outplacement.

V současné době koncern XY zaměstnává 1672 pracovníků, přičemž nejvyšší rozmach zažila firma co do počtu pracovníků v roce 2008, kdy počet zaměstnanců dosáhl počtu 1822. Podrobný vývoj je zobrazen v Obr. 1 (Materiál společnosti, 2016).



Obr. 1 - Vývoj počtu zaměstnanců



(Zdroj: Materiál společnosti, 25 let s Vámi, 2016)

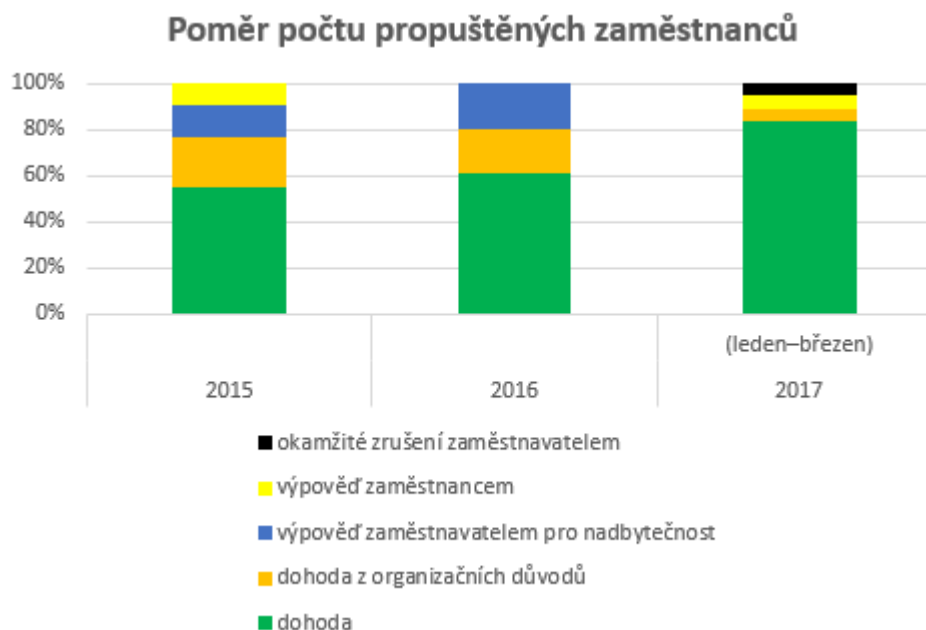
Za posledních 27 měsíců firmu XY opustilo 162 zaměstnanců, přičemž 54 zaměstnanců odešlo z organizačních důvodů. A právě těmto zaměstnancům by firma mohla v případě zájmu nabídnout outplacementový program. Tabulka I. znázorňuje jednotlivé roky a důvody odchodů ze zaměstnání. Obr. 2 udává zastoupení jednotlivých důvodů ukončení pracovních poměrů v daném roce.

I. Tabula počtu propuštěných zaměstnanců

	2015	2016	2017 (leden–březen)	Celkem
dohoda	40	43	16	99
dohoda z organizačních důvodů	16	13	1	30
výpověď zaměstnavatelem pro nadbytečnost	10	14	0	24
výpověď zaměstnancem	7	0	1	8
okamžité zrušení zaměstnavatelem	0	0	1	1
Počet propuštěných za rok	73	70	19	162

(Zdroj: Materiál společnosti)

Obr. 2 - Poměr počtu propuštěných zaměstnanců



(Zdroj: Materiál společnosti)

3.2. Výzkumné předpoklady a provedené šetření

Celé šetření pro tuto práci bylo provedeno formou osobních rozhovorů se zaměstnanci společnosti, s personalistky firmy a se zástupcem úřadu práce. Pomocí těchto informací, jsme získali ucelený pohled na celou problematiku a bylo možné navrhnout nejlepší koncepci řešení outplacementového programu, který opírá o zjištěná data a potřeby společnosti.

Vzhledem k tomu, že problematika outplacementu je citlivé téma, byly rozhovory prováděny se zástupci (manažery) firmy napříč jednotlivými obory, přičemž tyto manažeři hovořili nejen za sebe, ale i za své podřízené, protože je dobře znají a vědí, co by jim v případě propouštění mohlo pomoci.

Důvod, proč jsme se s firmou dohodli pro tento postup je, že nechceme ve společnosti šířit paniku, že by se snad chystala propouštět. To souvisí se situací, ve které se společ-



nost právě nachází. V období, kdy byla sbírána data, společnost XY přišla o několik velkých zakázek a musí řešit, jak se o své zaměstnance postará a kam do koncernu je umístí, protože se s těmito zkušenými pracovníky nechce loučit.

Další důvod zvolení rozhovoru byl ten, že jsem předpokládala neznalost této problematiky u zaměstnanců. Rozhovor mi umožnil na začátku dotazování vždy toto téma vysvětlit tak, aby respondenti mohli odpovědět na všechny položené otázky i bez hlubší znalosti v této oblasti.

Výzkumné předpoklady v této práci jsou vymezeny tři.

1. Všichni dotazovaní ocení tuto službu v jakékoliv podobě u svého současného zaměstnavatele.
2. Pro více než polovinu dotazovaných bude přínosnější podpora poradenská než finanční v podobě příspěvku na rekvalifikaci či do vzdělání pomocí kurzů.
3. Pro respondenty budou nejvíce důležité informace o tom, kam se mohou obrátit při ztrátě zaměstnání – úřad práce, personalista ve firmě...

3.3. Struktura respondentů

Dotazovaným byly kromě otázek týkajících se outplacementu položeny základní identifikační otázky. Byly jimi otázky na věk, vzdělání a oblast, ve které vykonávají vedoucí pozici. Dotazování se zúčastnilo 11 vedoucích pracovníků, z čehož byly 4 ženy a 7 mužů.

Jak již bylo zmíněno, všichni jsou vedoucími pracovníky, a to v odvětví ekonomickém, IT, správy nemovitostí, elektrotechnickém a obchodním. Věkově nejpočetnější byla skupina od 31 do 45 let (zastoupena 55 %), následovaly skupiny mladších než 30 let a 46 – 55 let (shodně zastoupeny 18 %) a pouze jeden člověk odpověděl, že se nachází v nejrizikovější skupině, a to 56 let a více.

Obr. 3 - Věková struktura respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, byla početnější skupina vysokoškolsky vzdělaných lidí (55 %) a poté následovala skupina středoškolsky vzdělaných lidí, kteří zastupují zbylých 45 %. Obr. 4 se týká nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.

Obr. 4 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)



3.4. Vyhodnocení rozhovorů – zaměstnanci

Dotazovaným bylo v průběhu rozhovoru položeno 11 otázek zaměřených na téma outplacement. Týkaly se jak toho, zda respondenti vůbec vědí, co je outplacement, až po to, co by od takového programu očekávali a co by pro ně bylo nejpřínosnější. Otázky jsou součástí přílohy A.

1. *Už jste někdy v souvislosti s propouštěním slyšeli o outplacementu?*

Většina respondentů se s tímto pojmem nikdy nesešla až dvě výjimky. Jednalo se o osobu, která sama kdysi jako OSVČ přistoupila k aplikaci outplacementového programu a paní, která ve firmě pracuje jako personální manažerka.

Bylo tedy nutné respondentům pojem vysvětlit. Dotazovaní se tedy dozvěděli, že se jedná o pomoc, která je poskytována buď interně nebo externě zaměstnancům, se kterými je firma nucena rozvázat pracovní poměr např. z důvodu reorganizace. Dále se dozvěděli, že hlavním cílem outplacementu je zvýšení šancí na nalezení nového zaměstnání a také podpora dobré image společnosti.

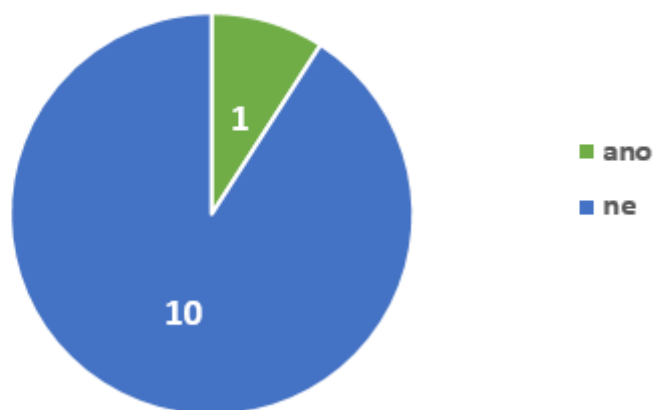
Pro účely této práce bylo podstatné, aby respondenti věděli o tom, že outplacement obsahuje tři základní nástroje pomoci, kterými jsou pomoc psychologická, poradenská a finanční. Zároveň se dozvěděli, co jednotlivé nástroje obnáší a jakých druhů podpory mohou využít.

2. *Byl jste někdy součástí outplacementového programu?*

V případě této otázky se dalo předpokládat, že se díky nerozšířenosti outplacementu v českých společnostech většina respondentů s takovýmto programem nesešla a nebyla jeho součástí. Jak zobrazuje Obr. 5, 10 z 11 respondentů nikdy nebylo zařazeno do outplacementového programu.

Obr. 5 - Zařazení do outplacementového programu

Byl/a jste někdy součástí outplacementového programu?



(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

3. Co u Vás outplacementový program obnášel?

Zaměstnanec, který se jako jediný setkal s outplacementovým programem, osobně byl, jak je již výše zmíněno, podnikatel. Vzhledem k tomu, že se rozhodl s podnikáním skončit, nechtěl své zaměstnance nechat odejít, aniž by jim nějak pomohl. Jak sám řekl: „*Tito zaměstnanci byli vysoce kvalifikovaní a byla by škoda, kdyby nemohli pokračovat v tom, v čem jsou dobří*“.

Když jsem se ho tedy zeptala, jak on postavil outplacementový program, odpověď byla následující:

- a) Snažil jsem se umístit své zaměstnance zpět do pracovního procesu v dané oblasti přes kontakt, které jsem měl díky podnikání.
- b) Kontaktoval jsem úřad práce ohledně dalšího uplatnění zaměstnanců – informoval jsem se, jaké mají možnosti a zda se třeba v nabídce ÚP nenachází pracovní pozice v oblasti mé podnikatelské činnosti.
- c) Zaměstnanci, kteří byli na HPP, dostali zákonné odstupné.

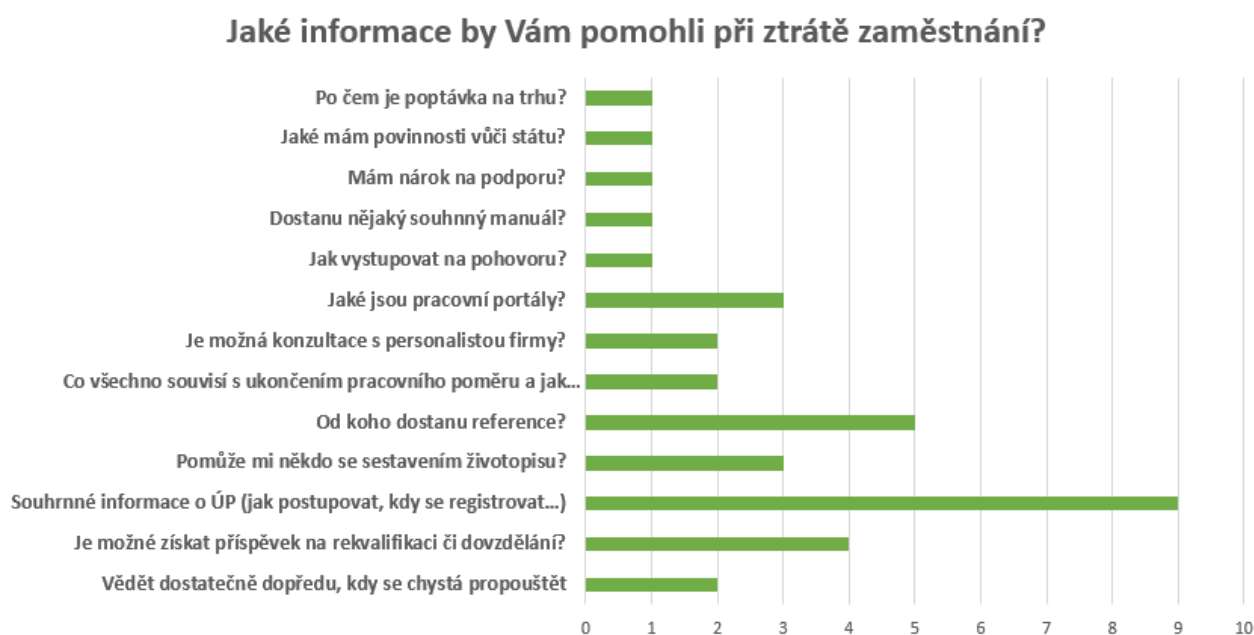
Díky těmto činnostem našli všichni jeho podřízení práci a nebyli tak vyřazeni z pracovního procesu.



4. V případě, že byste byl/a propuštěn/a ze zaměstnání, které informace by Vám tuto situaci a nakládání s ní ulehčily?

Odpovědi respondentů můžete vidět v Obr. 6. Každý respondent měl neomezené množství odpovědí a v tomto případě se jednalo o otevřenou otázku. Stejně tak jako ve většině následujících otázek, i zde odpovídali manažeři i za své podřízené.

Obr. 6 - Důležitost informací při ztrátě zaměstnání



(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Nejčtenějším požadavkem byly souhrnné informace o úřadu práce, což je logické, protože pokud, zaměstnanec neví o tom, že bude propuštěn dostatečně dopředu, tak se mu ve většině případů nepodaří takto narychlo najít novou práci. Jeho kroky tedy směřují na úřad práce, ačkoliv to není ze zákona nutné (stačí se zaregistrovat na zdravotní pojišťovnu). To, na co má registrovaný člověk na úřadu práce nárok, bude popsáno později na základě rozhovoru s ředitelkou úřadu práce na Praze 6, který je součástí přílohy C.

Druhým nejčtenějším požadavkem byla informace o tom, od koho mohou propuštění zaměstnanci získat reference pro své další profesní působení. Tento fakt zmínilo 5 respon-

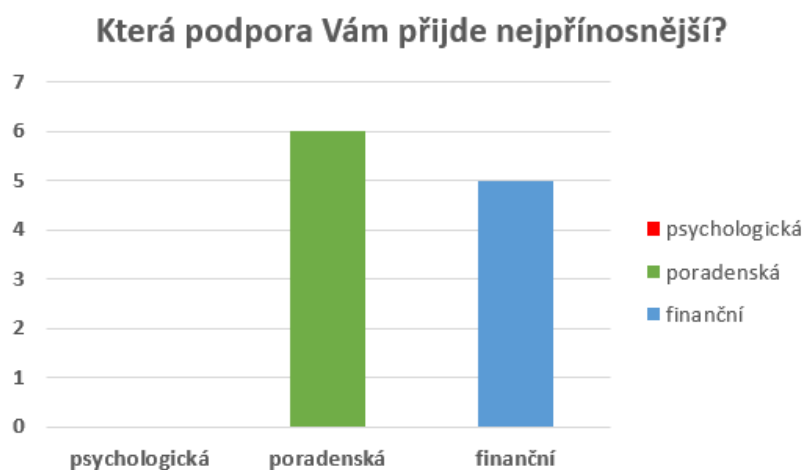


dentů z 11. Za zmínku stojí i fakt, že by zaměstnance zajímalo, zda mají v rámci outplacementového programu nárok na příspěvek na rekvalifikaci, či zda jim někdo ve firmě pomůže sestavit kvalitní životopis, aby se tak zvýšily šance na budoucí uplatnění.

5. Který typ podpory by pro Vás byl nejpřínosnější?

Jak můžeme vyčíst z Obr. 7, těsně byla v této nabídce upřednostněna podpora poradenská, a to v poměru 6 ku 5. Psychologickou podporu nezvolil žádný zaměstnanec.

Obr. 7 - Přínosnější podpora



(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Upřednostnění poradenské podpory může být způsobeno tím, že někteří zaměstnanci si jsou vědomi toho, že u současného zaměstnavatele zřejmě nemohou počítat s nadstandardním odstupným, a tak by ocenili pomoc jiného typu.

Dalším faktem může být to, že na začátku šetření bylo respondentům sděleno, že pro účely této práce bude hovořeno o finanční podpoře jako o příspěvku na rekvalifikaci či vzdělávací kurzy. Tuto službu tedy nemusí všichni respondenti ocenit.

Zajímavým faktem je to, že žádný respondent nezvolil psychologickou podporu. Tento výsledek vnímám tak, že ztráta zaměstnání je obecně psychicky náročná, avšak v případě, že by byla zaměstnancům poskytnuta pomoc poradenská, tak se tato situace zvládá lépe, protože dotyčnému je podána pomocná ruka, v jiné podobě.



6. Co si pod zvoleným typem podpory představujete?

Na základě předchozí otázky jsem se respondentů tázala, co si představují pod typem podpory, který si vybrali. U finanční podpory byla nejčastější odpovědí podpora na do- vzdělání (výuka angličtiny či práce s nějakým novým softwarem) a rekvalifikaci.

U poradenské činnosti, kterou zaměstnanci zmiňovali vícekrát, se nejvíce objevovaly od- povědi týkající se referencí, doporučení vhodné pozice, případně doporučení spřáteleným firmám, dále pak příprava životopisu a komunikace s úřadem práce.

7. /8. Ocenili byste tuto službu u současného zaměstnavatele? Uvítali byste, kdyby poradenská služba byla k dispozici i Vaším rodinným příslušníkům v rámci benefitů společnosti?

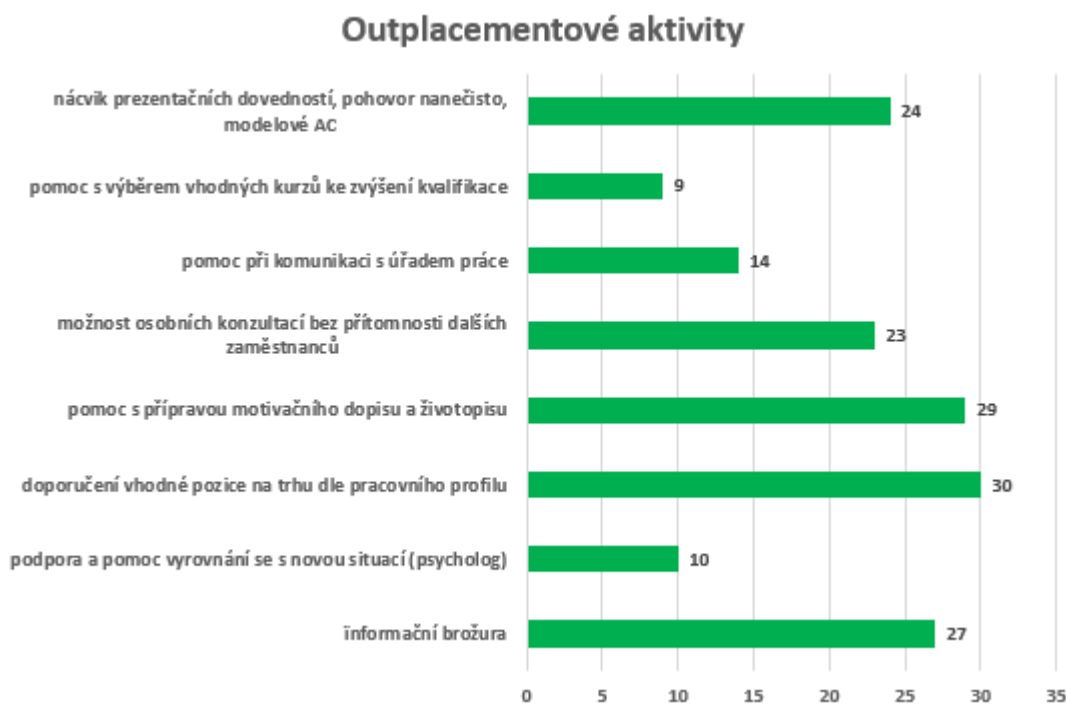
Vzhledem k tomu, že na obě otázky byly shodné odpovědi a úzce spolu souvisí, dovolila jsem si je spojit. 100 % respondentů odpovědělo, že by tuto službu ocenili u svého sou- časného zaměstnavatele. Důvodem je to, že se jedná o službu, která jim pomůže se lépe vyrovnat s nečekanou ztrátou zaměstnání. Současně by také ocenili, kdyby služba byla v určité míře poskytnuta rodinným příslušníkům v případě, že i oni by řešili ztrátu zaměst- nání a jejich zaměstnavatel by outplacement neposkytoval.

9. Ohodnoťte uvedené nástroje z nabídky outplacementových aktivit na stupnici od 1 do 5, přičemž 5 bodů je pro Vás nejcennější. Každé číslo smíte použít právě jednou.

Nejdůležitější otázkou pro tuto práci bylo ohodnocení cennosti outplacementových aktivit samotnými zaměstnanci. Názor respondentů je totiž prioritní pro sestavení celého outpla- cementového programu, respektive toho, co by měl ideální outplacementový program ve společnosti XY obsahovat, aby opravdu zaměstnancům pomohl v tíživé situaci.



Obr. 8 - Ohodnocení outplacementových aktivit



(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Jako nejpřínosnější činnost označili respondenti doporučení vhodné pracovní pozice dle jejich pracovního profilu. Toto je typ služby, který může poskytnout jak personalista ve firmě, tak externí personální agentura, na kterou se může dotýčný obrátit. Podstatné je, že na základě rozboru silných / slabých stránek, a především kompetencí, si dotýčný ujasní, kam chce dále směřovat. Díky těmto informacím zjistí, jaká pozice by ho mohla naplňovat.

Těsně za doporučením vhodné pozice by respondenti uvítali pomoc s přípravou motivačního dopisu a životopisu. Personalisté se dnes a denně setkávají s tím, že lidé neumí pořádně sepsat životopis a motivační dopis, používají nevhodné fotografie například z dovolené, či neumí životopis přizpůsobit pozici, na kterou se hlásí. Proto není vůbec na škodu, že se naši respondenti nebojí požádat o pomoc odborníky z praxe. I zde může poradit jak personalista z firmy, tak externí agentura, protože oběma subjektům projde denně rukama několik desítek životopisů, a tak už vědí, na co se zaměřit.



Za poslední roky se struktura životopisů posunula hodně kupředu a velmi se cení, když si dotyčný dá s životopisem práci a nepoužije šablonu. V dnešní době se stále častěji objevují i graficky zpracované životopisy, které se uplatňují především v oblastech, kde je požadována kreativita, např. marketing.

Na pomyslné třetí příčce se umístila informační brožura. Když jsem se respondentů ptala, co by tato brožura měla obsahovat, nejčastější odpovědí byla souhrnná pomoc s tím, kam se obrátit po ztrátě zaměstnání, do jaké doby to člověk musí udělat, jaký je postup při výpovědi pro nadbytečnost, či jaké jsou např. agentury práce, kde jim pomohou najít nové zaměstnání. Na základě této odpovědi jsem se rozhodla do této práce začlenit i pohled třetí strany (nejen zaměstnanců a společnosti XY), ale i úřadu práce. Chtěla jsem totiž pro zaměstnance získat ucelené informace bez toho, aby museli procházet Zákonem o zaměstnanosti a aby byli připraveni na to, co je na úřadu práce čeká. I na ostatní outplacementové aktivity ohodnocené zaměstnanci bude při sestavování vhodné koncepce brát zřetel.

10. V případě, že byste byli propuštěni, ulehčil by Vám tuto situaci fakt, že Vám firma poskytne informační brožuru s informacemi, jak v této situaci postupovat, kam a kdy se obrátit a na co máte nárok?

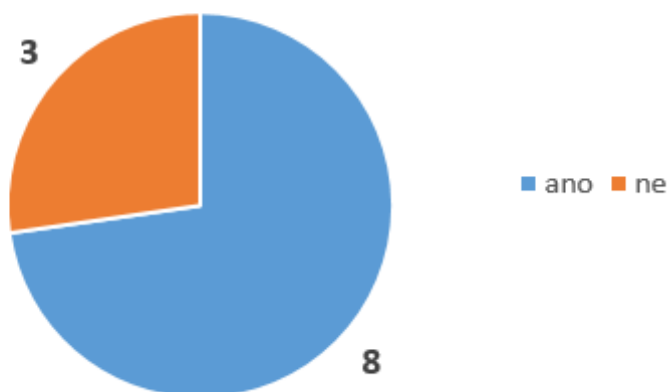
Na tuto otázku 10 z 11 respondentů odpovědělo, že informační brožura poskytnutá firmou by jim situaci výrazně ulehčila. Díky brožuře by nemuseli pod tlakem shánět informace o tom, jaké papíry musí vyřídit, jakou mají lhůtu na přihlášení se na úřad práce atd. Jediný respondent, který odpověděl ne, to okomentoval slovy, že už se s touto situací několikrát setkal, a tak ví, co má dělat.

11. Myslíte si, že byste díky outplacementovému programu našli/a snáze nové pracovní místo?

I přesto, že by všech 11 respondentů uvítalo outplacementovou podporu u zaměstnavatelů, jak jsme se dozvěděli v otázkách výše, tak jen 8 z nich si myslí, že by díky tomu našli snáze pracovní místo. Ostatní dotazovaní považují sice outplacementový program za velmi užitečný a přínosný, avšak nemyslí si, že díky tomu naleznou snáze pracovní místo.

Obr. 9 - Snazší nalezení práce

Nalezl/a byste díky outplacementu snáze práci?



(Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

3.5. Vyhodnocení rozhovorů – personalisté

Dalšími respondenty byli personální ředitel společnosti a personalistka, která bude mít na starosti případnou práci s odcházejícími zaměstnanci. Zajímalo mne tedy jejich pohled na věc a to, jakou mají představu o outplacementovém programu u nich ve společnosti.

Oběma bylo položeno 6 základních otázek, které mi pomohou ucelit si názory jak zaměstnanců, tak personalistů. Otázky personalistům byly kladeny jednotlivě. V následujících odstavcích je zobrazen a okomentován výběr těch nejpodstatnějších. Celý rozhovor a podrobné odpovědi jsou součástí přílohy B.

Jedna z prvních, a především základních otázek byla, jakou **formu outplacementu by si u nich ve firmě představovali**. Jak personální ředitel, tak personalistka se shodli na tom, že by se mělo jednat o informační materiály. V ideálním případě o brožuru, kterou dostane zaměstnanec ve chvíli, kdy mu musí oznámit, že již nemůže déle ve firmě setrvat. Mělo by se jednat o jakéhosi průvodce zcela jistě nelehkou životní situací. Dále jako podstatnou věc zmínili to, že v současné době má propouštění na starosti příslušný liniový manažer, ale že do budoucna by chtěli, aby byl u propouštění přítomen i personalista a poskytl mu zaměstnanci informace o tom, co vše je uvedeno v brožuře, kterou dostal, jak s ní nakládat a především to, že se na personální oddělení může s čímkoliv obrátit.



Poté, co jsem se dozvěděla, jakou formu outplacementu by si respondenti přáli, zajímalo mne, **co všechno by měla již zmíněná informační brožura obnášet**. Byly zmíněny základní pracovněprávní dokumenty, které musí zaměstnanci podepsat a dostat, kam se musí obrátit v případě, že nemají možnost jiného zaměstnání (úřad práce / zdravotní pojišťovna), co po nich v těchto institucích budou chtít a jak probíhá spolupráce s nimi, odkazy na pracovní agentury či to, jak aktivně vystupovat na trhu práce nebo rady ohledně psaní životopisů apod.

Dále mne zajímalo, **jakou podporu může konkrétně nabídnout personální oddělení společnosti**. I zde se názory personalistky a ředitele vesměs shodovaly. Oba zmínili konzultaci o životopisu, pomoc s přípravou na pohovor nebo rozbor silných/slabých stránek včetně kompetencí a toho, kam by se dotyčný mohl dále pracovně ubírat. Podstatné je poskytnutí referenčních dopisů, které by chtěli zaměstnancům udělovat automaticky. Neméně důležitou podporou je podpora lidská, protože sami personalisté si uvědomují, že ztráta zaměstnání není lehká situace. Byli by rádi, kdyby zaměstnanci věděli, že ani pro ně to není jednoduché, jelikož v případě propouštění pro nadbytečnost jsou k tomu kolikrát dotlačeni vnějšími vlivy.

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, jakou mají personalisté ve firmě představu o outplacementovém programu. Ideálně by se tedy mělo jednat o „manuál“, který krok po kroku provede zaměstnance ztrátou zaměstnání a pomůže jim rychleji a snáze se s touto situací vyrovnat.

Dále by zde mělo být obsaženo, jak funguje úřad práce, kdy se na něj lidé mohou obrátit, co je tam čeká apod. Neměl by chybět ani základní výčet personálních agentur a serverů, se kterými mohou propouštění pracovat na hledání nového zaměstnání. Pozitivním faktem je, že se pohledy zaměstnanců a personalistů v mnohém prolínají a bude tedy méně obtížné sestavit koncept, který by vyhovoval oběma stranám.

3.6. Úřad práce

Úřad práce je jedna z prvních institucí, na kterou se obracejí lidé, kteří přišli o zaměstnání. Vzhledem k výsledkům z výše uvedených rozhovorů jsem se rozhodla jeden úřad práce



navštívit a zjistit informace, které by měly být nedílnou součástí informační brožury. Samozřejmě, každý si může otevřít Zákon o zaměstnanosti a příslušné informace si zjistit, ale zákon mnohdy hovoří nejasně a nesrozumitelně, zvláště pro člověka, který je pod tlakem, protože přišel o zaměstnání. Cílem tedy bylo získat srozumitelné odpovědi na základní otázky, aby byl uchazeč o zaměstnání alespoň z části informován o tom, co ho čeká a jaké má možnosti.

Otázky byly následující:

- Co má zaměstnanec dělat v případě, kdy je propuštěn a nemá jinou práci? Jaký je postup, kdy se má zaregistrovat na úřad práce, je zde nějaká lhůta, je to vůbec povinné?
- Jaká je výše podpory v nezaměstnanosti, jak je to s podporou v kombinaci s odstupným a jaké jsou podmínky získání podpory?
- Jakou roli hraje způsob ukončení pracovního poměru na výši příspěvku v nezaměstnanosti?
- Jaké dokumenty jsou potřeba k evidenci na úřadu práce?
- Jak pro mě najdou vhodné zaměstnání?
- Jak probíhá hledání zaměstnání na úřadu práce a jaký je postup, když si registrovaný na úřadu práce najde sám práci a pobírá podporu?
- Úřad práce nabízí různé rekvalifikační kurzy. Jaké jsou podmínky účasti, jak je to s financováním kurzů.
- Nabízí úřad práce např. pomoc s přípravou životopisů, na pohovory, případně nějakou psychologickou podporu?

Odpovědi na tyto otázky jsou součástí přílohy C, stejně tak jako základní formuláře týkající se úřadu práce. Zjištěná data budou součástí informační brožury, kterou firmě navrhnu na základě výsledků této bakalářské práce.



4. Návrh outplacementové koncepce

Cílem této práce je návrh outplacementové koncepce pro vybraný podnik takový, aby vyhovoval jak přání zaměstnanců, tak vedení společnosti. Na základě vyhodnocení dat v kapitole 3.4 a 3.5 jsem dospěla k závěru, že jednou z částí bude informační brožura/příručka, kterou obdrží odcházející zaměstnanec anebo rodinný příslušník zaměstnanců společnosti. Tato příručka bude rodinným příslušníkům poskytnuta v rámci benefitů, které společnost nabízí a zaměstnanec ji na požádání dostane. Další částí bude podpora personálního oddělení.

Příručka bude mít jak poradenskou, tak podpůrnou funkci. Měla by propuštěným zaměstnancům pomoci zvládnout situaci se ztrátou zaměstnání a s hledáním práce nové. Brožura bude rozčleněna na dvě části, a to část informační a část osobního poradenství.

- I. **Informační část** bude mít několik kapitol zabývajících se tím, na co by propuštění zaměstnanci neměli zapomenout, jaké mají možnosti a kam se mohou obrátit o pomoc.

1. Základní pracovně právní dokumenty

Tato část se bude týkat základních pracovně právních dokumentů, které by si měl každý pracovník ohlídat ještě před tím, než firmu opustí. Jsou jimi:

- **Výstupní list**

Výstupní list potvrzuje vyrovnání závazků vůči firmě. Tento list zůstává u zaměstnavatele, ale je dobré si ho okopírovat, aby měl dotyčný důkaz, že veškeré závazky vyrovnal.

- **Potvrzení o zaměstnání (zápočtový list)**

Dalším důležitým dokumentem je potvrzení o zaměstnání. Pokud má člověk vyrovnané závazky vůči firmě, měl by být vydán automaticky. Toto potvrzení je potřeba pro nástup do nového zaměstnání. Obsahuje základní údaje o zaměstnání, zda se jednalo o HPP, nebo o DPČ, dobu trvání pracovního poměru. Údaje o výši průměr-



ného výdělku a dalších skutečnostech, které jsou potřeba k uznání nároku na příspěvek v nezaměstnanosti, zaměstnavatel uvádí na samostatném potvrzení na žádost zaměstnance.

- **Potvrzení zaměstnavatele pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti**

Tento dokument poskytuje úřad práce a vyplňuje ho mzdová účetní společnosti, ve které dotyčný naposledy pracoval.

- **Potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a z funkčních požitků, sražených zálohách na daň a daňovém zvýhodnění**

Potvrzení o zdanitelných příjmech vydává zaměstnavatel po skončení pracovního poměru, a to bez vyžádání. Tento dokument je důležitý pro účely ročního zúčtování záloh na daň a k vyplnění daňového přiznání.

- **Pracovní posudek neboli referenční dopis**

Referenční dopis je zaměstnavatel povinen vydat na žádost zaměstnance do 15 dnů od požádání. Zaměstnavatel však není povinen ho vydávat dříve než 2 měsíce před skončením pracovního poměru.

2. Úřad práce

V této kapitole budou využity informace, které byly získány při rozhovoru na úřadu práce. Zaměstnanci se zde dozví, kdy a zda vůbec se musí hlásit na úřad práce, jaké jsou podmínky přijetí do evidence žadatelů o zaměstnání a získání podpory v nezaměstnanosti. Dále zde bude obsaženo, jaká je výše podpory v nezaměstnanosti, zda mají nárok na re-kvalifikaci nebo to, jaké formy podpory zprostředkovává úřad práce.

3. Pracovní portály a agentury práce

V této části se zaměstnanci dozvědí, jaké mají na trhu možnosti nalezení nového pracovního místa. Uchazeči jsou k dispozici jak pracovní portály, tak agentury práce.



Pracovní portály jsou webové stránky, které inzerují volné pracovní nabídky na trhu práce. Na českém trhu je několik desítek pracovních portálů, které se věnují nejen nabídce práce na HPP, ale i brigádám. Na pracovní portály nejčastěji umísťují volné pozice přímo firmy, které místo nabízejí, avšak v poslední době zde inzeráty vystavují i personální agentury. Na pracovních portálech se dají nalézt i informace týkající se pracovních právních poradenství či rad, jak napsat správně životopis.

V České republice stanovuje pracovní právo tři základní formy zprostředkovávání zaměstnání agenturami práce, kterými jsou:

- hledání zaměstnání pro fyzickou osobu o práci se ucházející
- hledání vhodných zaměstnanců pro zaměstnavatele, který poptává nové pracovníky
- zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu práce pro jinou právnickou nebo fyzickou osobu (tzv. agenturní zaměstnávání).

Postup u všech tří forem je víceméně stejný. Uchazeč o zaměstnání vyhledá pracovní agenturu, kde se zaregistruje **zdarma** do jejich databáze. Agentura zde nefiguruje pouze jako subjekt inzerující pracovní nabídky, ale pomáhá uchazečům s úpravou životopisu, vystupováním na pohovoru a samotným nástupem do zaměstnání.

Pokud se na základě uchazečových podmínek v databázi objeví práce, která by mu mohla vyhovovat, je uchazeč pozván na pohovor a v případě úspěšného absolvování pohovoru je s ním uzavřena pracovní smlouva. Poslední část týkající se uzavření smlouvy se zaměstnavatelem se liší u agenturního zaměstnávání. Agenturní zaměstnávání je out-sourcing zaměstnanců. Tito lidé jsou přidělováni na pracovní místa, která odpovídají jejich pracovnímu profilu. Nejsou ale zaměstnanci firmy, nýbrž agentury, která jim vyplácí mzdu, případně benefity na základě smluvních podmínek obou stran. U agenturního zaměstnávání se jedná často o méně kvalifikované činnosti nebo o činnosti na dobu určitou.

- II. Druhou částí outplacementového programu bude **osobní poradenství**. To se bude týkat doporučení vhodné pracovní pozice pro odcházejícího zaměstnance a konzultací nad životopisem či jeho samotnou přípravou. Doporučení vhodné pracovní pozice



bude probíhat formou osobních konzultací s personalistou, během kterého budou rozebrány silné a slabé stránky zaměstnance, jeho kompetence, zkušenosti a požadavky na novou pracovní pozici. Na základě těchto faktorů bude doporučeno vhodné zaměstnání, po kterém by se měl zaměstnanec ohlížet.

Individuálně bude přístupováno i ke konzultacím životopisů. Pro osobní poradenství bude nutnou podmínkou se vždy domluvit na konkrétním termínu s personalistou. Co se týče nacvičování přijímacích pohovorů či modelových assessment center, o která projeví v dotazování zaměstnanci zájem, ta budou pořádána pouze při vyšším počtu zájemců (6 a více). Osobní konzultace bude možné využít i pro situace, kdy zaměstnancům nebude v brožuře něco jasné.



5. Shrnutí

Pro tuto práci byly vymezeny tři výzkumné předpoklady.

1. Všichni dotazovaní ocení tuto službu v jakékoliv podobě u svého současného zaměstnavatele.
2. Pro více než polovinu dotazovaných bude přínosnější podpora poradenská než finanční v podobě příspěvku na rekvalifikaci či dozdělení pomocí kurzů.
3. Pro respondenty budou nejvíce důležité informace o tom, kam se mohou obrátit při ztrátě zaměstnání – úřad práce, personalista ve firmě...

Všechny výzkumné předpoklady byly na základě zjištěných informací potvrzeny. 100 % respondentů by si přálo a ocenilo by outplacementovou službu u svého současného zaměstnavatele. Z Obr. 7 je vidět, že 6 z 11 respondentů se přiklonilo k podpoře poradenské a tím naplnili i druhý předpoklad. Poslední výzkumný předpoklad byl též naplněn, protože v otázce číslo 4 se respondenti nejvíce zajímali o to, kdo jim poskytne reference či jak to funguje na úřadu práce, pokud by se na něj obrátili.

Návrh

Pro firmu XY byla navržena outplacementová koncepce na základě vyhodnocených dat. Z této koncepce vznikne informační brožura, ve které budou obsaženy informace, které pomohou propuštěným lépe zvládnout ztrátu zaměstnání. Outplacementový program bude kromě brožury obsahovat i osobní konzultace s personalistou. V rámci osobních konzultací se budou moci zaměstnanci poradit, jak správně vyhotovit životopis či rozebrat možnosti jejich dalšího působení na trhu práce.

Řešení ve formě vytvoření brožury bylo vybráno, kromě přání firmy, i z několika objektivních důvodů. Hlavním důvodem je krátkodobý přínos finanční podpory, kterou by zaměstnanci mohli dostat na rekvalifikační případně dozdělovací kurzy. Ano, např. kurz angličtiny může mít dlouhodobý účinek, avšak nevyřeší problém ztráty zaměstnání. Další otázkou je, kolik by firma měla možnost do těchto kurzů investovat. Informační brožura v kombinaci s osobním poradenstvím může zaměstnancům poskytnout komplexní péči.



Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů na outplacementový program je nedílnou součástí rozhodování, jakou formu outplacementu firma zvolí. Samozřejmě i vypracování brožury s sebou nese určité náklady, nemluvě o mzdě personalisty, který se bude propouštěnému věnovat.

Průměrná mzda personalisty se podle serveru platy.cz pohybuje okolo 26 263 Kč (superhrubá mzda 35 192 Kč). Budeme-li uvažovat, že personalista měsíčně odpracuje 160 hodin, jeho průměrná hodinová mzda bude 220 Kč. Z této částky budeme vycházet pro kalkulaci. Například v roce 2016, ze kterého máme kompletní data, by na outplacementový program mělo nárok 27 zaměstnanců. Pokud by v rámci osobních konzultací personalista věnoval každému dvě hodiny, stálo by to firmu navíc necelých 12 tisíc korun. To je v porovnání s tím, co firma ušetří v budoucnu na mzdě odcházejících zaměstnanců zanedbatelná částka.

Náklady na vypracování brožury jsou pouze hrubým odhadem. Po konzultaci s personalistou ve firmě XY jsme se shodli, že vypracování formální stránky brožury by mohlo trvat tři dny. Během této doby by bylo zapotřebí zpracovat, utřídit a zformulovat zjištěná data do podoby, kterou by následně dostávali k dispozici zaměstnanci. Toto zpracování by dělal personalista ve firmě XY, takže budu vycházet z výše uvedeného průměrného hodinového výdělku.

Dále by na řadu přišlo grafické zpracování brožury. Ceny grafických prací značně liší podle konkrétního zadání. Při porovnání nabídek na internetu byla nejčastější sazba 500 Kč na hodinu. Úprava textu do grafické podoby včetně práce s grafickým manuálem firmy by grafikovi mohla zabrat jeden pracovní den (tj. 8 hodin čisté práce).

24 hodin práce personalisty * 220 Kč + 8 hodin práce grafika * 500 Kč = **9 280 Kč**

Výsledná cena za vypracování brožury by v tomto případě tedy byla necelých 10 000 Kč.



6. Závěr

Problematika outplacementu není aktuálně hlavní téma personalistů. Ti se snaží naopak shánět pracovní sílu, než aby propouštěli, avšak stále více společností si nechává outplacementový program pro případ potřeby vypracovat. Outplacement nebo také jinak umístování ven pomáhá propuštěným pracovníkům s co nejrychlejší adaptací na novou situaci a s nalezením jiné pracovní pozice. Jak jsme mohli vidět v datech ze společnosti XY, je propouštění z organizačních důvodů (pro nadbytečnost) častým důvodem k ukončení pracovního poměru. Organizace v těchto případech mohou nabídnout zaměstnancům outplacementový program, který pomůže zmírnit šok ze ztráty zaměstnání.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout outplacementovou koncepci tak, aby vyhovovala jak požadavkům zaměstnanců, tak požadavkům vedení společnosti. Samotná práce byla členěna do dvou velkých kapitol – teoretické části a praktické části.

V teoretické části jsem shrnula důvody a způsoby propouštění, protože propouštění outplacementu předchází. Dále jsem popsala, co je to outplacement, jeho vývoj a způsoby, jakým může být ve společnostech využíván.

Praktická část se zabírala společností XY. Od představení firmy a metod sběru dat jsem přešla k samotnému výzkumu, který byl proveden formou rozhovorů s manažery firmy, personalisty a úřadem práce. Nashromážděné výsledky nejen potvrdily stanovené výzkumné předpoklady, ale především stanovily cestu, jakou se firma vydá při aplikování outplacementového programu. V případě, že dojde k propouštění pro nadbytečnost, bude mít k dispozici nejen informační brožuru, která bude obsahovat základní informace, ale i zkušené personalisty, kteří poskytnou odcházejícím zaměstnancům péči v podobě osobních konzultací.



Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha. Management Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- [5] KOUBEK, Josef, 2003. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1080-5.
- [6] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MARTIN, David M, 2007. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [8] Materiál společnosti, *25 let s Vámi*, Praha 2016
- [9] PŘÍKRYL, Jan, Jde nejen o dobrou pověst: Se Stephenem G. Harrisonem, prezidentem Lee Hecht Harrison, o outplacementu. *Hospodářské noviny*, [online]. 13. 06. 2001 [cit. 2016-11-09]., s. 1. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-783830-jde-nejen-o-dobrou-povest>
- [10] SANJAY, Sathe, The right role for outplacement. *Employment Relations Today* [online]. 2010 [cit. 2016-10-06]., Dostupné z: <http://online-library.wiley.com/doi/10.1002/ert.20280/epdf>



- [11] SEHNALOVÁ, Alena, Outplacement: teorie a praxe v podmínkách České republiky. *HR Fórum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe.* Praha: ČSRLZ, 2008, č. 3, s. 16-17.
- [12] SKÁCELÍK, Pavel, Společenská odpovědnost organizací. *Učební text č. 10 v projektu ESF – ČMKOS a ASO*, [online] 2010 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/281/ucebni-text-c-10-spolecenska-odpovednost-organizaci/12998>
- [13] STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti.* Vyd. 1. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7094-7.
- [14] ŠVÉDOVÁ, Markéta, Outplacement zmírní dopady propouštění. *HRM line*, č. 17, [online] 2. 10. 2009 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z http://www.ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2009_17.pdf
- [15] URBAN, Jan, 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. Oeconomica. ISBN 80-245-0773-0.
- [16] URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2005. *Personalistika 2007–2008.* Praha: ASPI. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.
- [17] VACKOVÁ, Marcela, Outplacement nezahrnuje jenom propouštění. *Hospodářské noviny*, [online]. 20. 9. 2011 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-52897190-outplacement-nezahrnuje-jenom-propousteni>
- [18] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §52. In: *Zákoník práce.* 12. 1. 2015. ISBN 978-80-7488-093-3
- [19] WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.



Seznam obrázků

Obr. 1 - Vývoj počtu zaměstnanců.....	25
Obr. 2 - Poměr počtu propuštěných zaměstnanců.....	26
Obr. 3 - Věková struktura respondentů.....	28
Obr. 4 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	28
Obr. 5 - Zařazení do outplacementového programu	30
Obr. 6 - Důležitost informací při ztrátě zaměstnání.....	31
Obr. 7 - Přínosnější podpora	32
Obr. 8 - Ohodnocení outplacementových aktivit	34
Obr. 9 - Snazší nalezení práce.....	36



Přílohy



Příloha A – Podklad pro rozhovory se zaměstnanci

Bakalářská práce - Návrh outplacementového programu

1. Pohlaví

Označte jen jednu elipsu.

- muž
 žena

2. Věk

Označte jen jednu elipsu.

- mladší než 30
 31 - 45
 46 - 55
 56 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Označte jen jednu elipsu.

- základní
 středoškolské
 vysokoškolské
 vyučen

4. Profese

5. Už jste v souvislosti s propouštěním slyšeli o outplacementu? (V případě že ne - outplacement je služba pro propouštěné zaměstnance. Zahrnuje pomoc v mnoha oblastech -> psychologická, poradenská, finanční, zprostředkování zaměstnání)

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

6. Byl jste někdy součástí outplacementového programu?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

7. Pokud ano, co tento program u Vás obnášel?



8. V případě, že byste byl/a propuštěn/a ze zaměstnání, které informace by Vám tuto situaci a nakládání s ní ulehčily?

9. Který typ podpory by pro Vás byl nejpřínosnější?

Označte jen jednu elipsu.

- psychologická
- poradenská (sezení s personalistou, rady jak psát Životopis, jak vystupovat na trhu práce...)
- finanční (příspěvek na rekvalifikaci či dozdělavací kurz)

10. Co si pod tímto typem pomoci představujete?

11. Ocenili byste tuto službu u svého současného zaměstnavatele?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne

12. Uvítali byste, pokud by v rámci benefitů byla poradenská činnost nabízena i Vaším rodinným příslušníkům?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne

13. Ohodnoťte uvedené nástroje z nabídky outplacementových aktivit na stupnici od 1 do 5, přičemž 5 bodů je pro Vás nejcennější. Každé číslo smíte použít právě jednou.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- informační brožura s důležitými informacemi
- podpora a pomoc vyrovnání se s novou situací (např. psycholog)
- doporučení vhodné pozice na trhu dle pracovního profilu
- pomoc s přípravou motivačního dopisu či životopisu
- možnost osobních konzultací bez přítomnosti dalších zaměstnanců
- pomoc při komunikaci s úřadem práce
- pomoc s výběrem vhodných kurzů ke zvýšení kvalifikace
- nácvik prezentačních dovedností, pohovor nanečisto

14. V případě, že byste byli propuštěni, ulehčil by Vám tuto situaci fakt, že Vám fir-ma poskytne informační brožuru s informacemi, jak v této situaci postupovat, kam a kdy se obrátit a na co máte nárok?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne

15. Myslíte si, že díky outplacementovému programu (ať by byl v jakékoliv podobě) byste našel snáze nové pracovní místo?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne



Příloha B – Rozhovor s personalisty

1. Co se Vám jako personalistovi/personalistce vybaví, když se řekne outplacement?

Personalistka: Asi první, co se mi vybaví při slově outplacement je pomoc zaměstnancům v situaci, kdy se s nimi musíme rozloučit.

Personální ředitel: Jakýkoliv mechanismus, který vede k tomu, aby to rozloučení bylo co nejméně bolestivé a dotyčný našel snáze následnou práci.

2. Jakou formu outplacementu byste si u Vás ve firmě představoval/a?

Personalistka: Představoval bych si jakousi informační brožuru, kterou dostane zaměstnanec ve fázi, kdy mu musíme oznámit, že už nemůže dále setrvat u nás ve firmě. Dotyčnému bude vysvětleno, co vše tam najde a jak s tímto materiálem nakládat, aby mu byl ku prospěchu.

Personální ředitel: Aktuálně u nás propouštění řeší liniový manažer. To bychom chtěli změnit. Rádi bychom měli připravené materiály pro odcházející zaměstnance s tím, co ho čeká a kam se může obrátit. Považuji za důležité, aby u těchto rozhovorů v budoucnu byl i personalista a vysvětlil propouštěnému, co za materiály dostává, jak s nimi zacházet a hlavně, že se na nás může obrátit. Jde nám o to, aby v této nelehké situaci nás vnímali jako někoho, kdo jim chce pomoci najít nové uplatnění, protože pro firmu něco znamenají a ani pro nás není lehké se s nimi rozloučit, pokud se jedná o případ nadbytečnosti.

3. Co by měla tato koncepce obnášet?

Personalistka: Informace o základních pracovně právních dokumentech – vše, co budou muset podepsat a co si mají ohlídat, aby dostali. Dále pak, kam se mají obrátit, pokud nemají jinou práci, odkazy na agentury práce. Důležité je jim i připomenout, aby se podívali na firmy v okolí bydliště, i když např. nemají inzerovanou žádnou pozici, protože někdy pro ně můžete být tak zajímavý, že vám práci naleznou.



Personální ředitel: Tak každopádně informace o tom, které kroky jako první musí dotyčný udělat, dále pak, na jaké agentury práce se obrátit (případně dát typ na specializované), jak vystupovat na trhu práce (jak být aktivní a sám vyhledávat příležitosti), jak s ním budou pracovat na úřadu práce, pokud se tam přihlásí, studijní materiály (jak napsat životopis a motivační dopis, jak se připravit na pohovor...), na koho se může obrátit v souvislosti s referenčním dopisem atd.

4. Máte v plánu nabídnout tento program všem odcházejícím zaměstnancům?

Personalistka: Více méně ano. Bude se to týkat především zaměstnanců, kteří od nás odcházejí nedobrovolně. Ať už proto, že jsem propuštěni pro nadbytečnost anebo pro porušení pracovní kázně. U těchto lidí se bude posuzovat případ od případu.

Personální ředitel: Jak se to vezme. U lidí, kteří od nás odchází dobrovolně, by tento program postrádal smysl, protože to jsou lidé, kteří většinou už jdou za novou prací. Náš outplacementový program by se měl rozhodně týkat zaměstnanců, kteří budou propuštěni pro nadbytečnost a případně takzvaných „průseráříů“ se kterými se musíme rozloučit ať už z důvodu porušení pracovní kázně, anebo z důvodu nízkých pracovních výkonů. Opravdu bude hodně záležet na jednotlivých případech a na tom, abychom cítili, že to ten dotyčný potřebuje a ocení.

5. Uvažovali byste o tom, že outplacementovou podporu v poradenské rovině nabídnete i rodinným příslušníkům zaměstnanců v rámci benefitů, pokud si o to zažádají?

Personalistka: Ano, je to další služba, kterou můžeme nabídnout nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům, pokud si o to požádají.

Personální ředitel: Určitě. Jak říkají zaměstnanci, benefitů není nikdy dost, a tento může navíc pomoci někomu dalšímu.



6. Co může Vaše personální oddělení nabídnout zaměstnancům v rámci outplacementového programu?

Personalistka: Rozhodně podporu. To ať v lidské, tak pracovní rovině. Byly bychom rádi, kdyby zaměstnanci věděli, že za námi mohou přijít ohledně životopisu, referenčních dopisů či toho, že si potřebují nadefinovat silné a slabé stránky, aby věděli, kam dále na trhu práce směřovat.

Personální ředitel: Osobní rozhovory se zaměstnanci (ty se budou týkat především dlouhodobých zaměstnanců, nebo těch před odchodem do důchodu), dále pak referenční dopisy, pomoc s přípravou životopisu, či přípravou na pohovor. V případě, kdy bychom se uchýlili k hromadnému propouštění, jsme ze zákona povinni udělat pro zaměstnance školení o tom, jak si najít novou práci, jak psát životopis atd. Jsme také povinni spolupracovat s úřadem práce.



Příloha C – Rozhovor s ředitelkou kontaktního pracoviště úřadu práce Praha 6

Co má zaměstnanec dělat v případě, kdy je propuštěn a nemá jinou práci? Jaký je postup, kdy se má zaregistrovat na úřad práce, je zde nějaká lhůta, je to vůbec povinné?

Na úřad práce se může registrovat každý, kdo není v pracovním poměru anebo je v pracovním poměru a jeho výdělek nepřesáhne polovinu minimální mzdy (5.500,-). I to je případ, kdy může požádat o zprostředkování úřad práce. Pokud splňuje podmínky, může být přijat do evidence úřadu práce.

Na úřadu práce nemůžete být přijat podle § 20 zákona o zaměstnanosti např., pokud jste OSVČ anebo jste soudce, prezident....

Bylo by také dobré říct, co je úřad práce. Úřad práce je jeden – má 14 krajských poboček a každá krajská pobočka má několik kontaktních pracovišť. Člověk může přijít na jakoukoliv úřad práce v místě bydliště jeho krajské pobočky (např. v Praze můžeme jít na jakoukoliv kontaktní pracoviště), ale musí dodržet to, že má trvalé bydliště v daném kraji. Pokud má osoba, která hledá práci trvalé bydliště např. v Ostravě, ale hledá práci v Praze, může na svém příslušném úřadu práce požádat o přeložení do Prahy, což se běžně děje.

Dále jste se ptala na lhůtu. Zákon to říká nejasně a veřejnost to chápe tak, že je povinnost evidovat se na úřadu práce. Není to povinnost. Pokud se nechce člověk evidovat na úřadu práce, je dobré kontaktovat svoji zdravotní pojišťovnu a domluvit si s ní podmínky plateb zdravotního pojištění jako samoplátce. Nemůžu přijít na úřad práce a říci, že jsem tu jen proto, aby za mě platil někdo zdravotní pojištění, ačkoliv se to často děje. Pokud se nerozhodne dotyčný evidovat se na úřadu práce, tak musí do 8 dnů oznámit změnu skutečnosti na zdravotní pojišťovně.

Dále tu jsou pověstné 3 dny. Pokud se uchazeč zaeviduje do tří dnů od skončení pracovní činnosti tak mu podpora bude vyplacena od následujícího dne, kdy skončil pracovní poměr. To znamená, skončím pracovní poměr 28. 2., pokud na úřad práce přijdu během tří



dnů – tedy do 3. 3. bude mi podpora vyplácena už od 1. 3. Pokud se nezaregistruji do 3 dnů od skončení pracovního poměru, tak podpora je vyplácena ode dne evidence. Ale není to povinnost se registrovat do tří dnů.

Jaká je výše podpory v nezaměstnanosti, jak je to s podporou v kombinaci s odstupným a jaké jsou podmínky získání podpory?

Základní podmínkou je podání žádosti o podporu v nezaměstnanosti. Můžete o ni zažádat dopisem, anebo je připravena žádost. Úplně prvním krokem je však podání žádosti o zprostředkování zaměstnání. Často se stává, že někdo přijde a řekne, já od Vás práci nechci, já za dva měsíce nastupuju támhle a chci jen tu podporu. Pokud se tak stane a požádá o podporu, tak se posuzují podmínky udělení žádosti. Základní podmínkou je účast na důchodovém pojištění v trvání alespoň 12 měsíců v posledních dvou letech před podáním žádosti o zprostředkování zaměstnání.

Výše podpory se odvíjí od poslední ukončené činnosti. Bylo-li tou činností zaměstnání, tak se vychází z průměrného měsíčního čistého výdělku, pokud to bylo podnikání, tak se vychází z posledního známého vyměřovacího základu a třetí možností je, že doba účasti na důchodovém pojištění je splněna náhradní dobou (např. péče o dítě do 4 let věku). V těchto případech se vychází z průměrné mzdy v národním hospodářství vyhlášené v minulém kalendářním roce.

Podpůrčí doba odlišena věkem žadatele o podporu v nezaměstnanosti.

- a) Do 50 let je to 5 měsíců
- b) 50–55 let 8 měsíců
- c) 55 a výše 11 měsíců

Po tuto dobu úřad práce příspěvek v nezaměstnanosti poskytuje.

Výše podpory je první dva měsíce 65 %, další dva měsíce 50 % a zbytek podpůrčí doby 45 %.



Dále platí, že ten, kdo dostane odstupné, tak se mu podpora odloží na tolik měsíců, za kolik odstupné dostal. Po uplynutí počtu měsíců odstupného může začít pobírat podporu ve standardní výši a délce. Podpora se mu tedy neruší ani nekrátí, dojde jen k odložení její výplaty. To nic nemění na tom, že na úřadu práce může být evidován a hledat zaměstnání. Může se také stát, že během tří měsíců, kdy je uchazeč kryt odstupným najde práci a podporu tedy nedostane, ačkoliv byla přiznána.

Pokud zaměstnanci vznikl nárok na odstupné, ale zaměstnavatel mu ho z nějakého důvodu nevyplatil, tak mu úřad práce poskytne kompenzaci za nevyplacené odstupné (posoudí nárok podle doby trvání pracovního poměru) a poskytne 0,65násobek částky, která by mu náležela u zaměstnavatele. Jedná se o jednorázově vyplacenou dávku.

Jakou roli hraje způsob ukončení pracovního poměru na výši příspěvku v nezaměstnanosti?

Pokud je pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele a nebylo to kvůli hrubému porušení pracovní kázně, je vyplácena podpora ve výši: První dva měsíce 65 %, další dva měsíce 50 % a zbytek podpůrní doby 45 %.

Pokud ukončí pracovní poměr zaměstnanec výpovědí nebo dohodou, tak má pouze redukovanou podporu v nezaměstnanosti, což znamená, že po celou podpůrní dobu je mu vypláceno 45 %.

Jaké dokumenty jsou potřeba k evidenci na úřadu práce?

Pro registraci na úřadu práce postačí platný občanský průkaz a doložení toho, že je uchazeč nezaměstnaný (výpověď, dohoda). Na úřadu práce s ním pracovník pobočky vyplní žádost o zprostředkování zaměstnání, a žádost o podporu v nezaměstnanosti.

Jak pro mě najdou vhodné zaměstnání?

Pracovník úřadu práce Vás velice pečlivě vyzpovídá o tom, jakou práci požaduje, jakou máte kvalifikaci, jaký je váš zdravotní stav (vše potřebné k nalezení správného zaměstnání). Vzdělání, kvalifikace – to vše je v žádosti o zprostředkování zaměstnání.



Jak probíhá hledání zaměstnání na úřadu práce a jaký je postup, když si registrovaný na úřadu práce najde sám práci a pobírá podporu?

V praxi vypadá hledání zaměstnání tak, že po dohodě s uchazečem vyberete nějaké nabídky zaměstnání a uchazeč dostane tzv. doporučenky, což je papír, kde je napsaná pozice, místo, kam má jít, kdy tam má jít a je povinen projednat doporučené zaměstnání do tří pracovních dnů. Pokud pracovní místo odmítne bez vážného důvodu, je z evidence o zaměstnání vyřazen.

Pokud si najde práci sám, je zapotřebí oznámit novou skutečnost úřadu práce. Zákon říká písemnou formou, ale je akceptován i email. Den před nástupem do zaměstnání mu skončí evidence na úřadu práce a tím i vyplácení podpory v nezaměstnanosti. Musí pouze oznámit nástup do zaměstnání, doložení toho, kam nastupuje a na jakou pozici je čistě dobrovolné.

Úřad práce nabízí různé rekvalifikační kurzy. Jaké jsou podmínky účasti, jak je to s financováním kurzů.

Každá krajská pobočka úřadu práce si ve svém regionu stanoví podmínky, za kterých může úřad práce a uchazeč uvažovat o rekvalifikaci. Nelze tedy globálně říct, kde jsou jaké podmínky. Je to nastaveno vnitřním systémem. Pokud budete horníkem v Ostravě, tak Vám rekvalifikaci nabídnou hned, v Praze třeba až po pěti měsících intenzivního hledání práce, je to různé. Rekvalifikace je dvojího druhu. Zabezpečená a zvolená.

Zvolená rekvalifikace:

Jedná se o rekvalifikaci, kterou si sama zvolíte (např. chci být kosmetička), najdu si rekvalifikační zařízení, ve kterém budu rekvalifikaci realizovat a až 50 tisíc korun během období třech let můžete využít na rekvalifikační kurz. Pořád ale platí to, že rekvalifikaci mohu podstoupit až tehdy, pokud pro mě není vhodné zaměstnání. Další věcí je, že Vám úřad práce neproplatí rekvalifikaci, se kterou se v dané lokalitě nechytnete. Pokud se rozhodnete pro rekvalifikaci zvolenou, tak jak jsem již řekla, budou Vám proplaceny náklady na rekvalifikaci, ale nepobíráte podporu v nezaměstnanosti.

**Zabezpečená rekvalifikace:**

Jedná se o kurzy, které sám zajišťuje úřad práce (které si vysoutěžil podle zákona o veřejných zakázkách) a pokud chci být např. řidičem kamionu a úřad práce má tento kurz zabezpečen, tak Vás na něj pošle, zaplatí absolvování kurzu a poskytne Vám navíc podporu při rekvalifikaci (60 % průměrného výdělku po celou dobu rekvalifikace).

Nabízí úřad práce např. pomoc s přípravou životopisů, na pohovory, případně nějakou psychologickou podporu?

Ano máme zde odborníky, kteří jsou schopni psychologickou podporu zajistit. Jde o to, aby uchazeč byl aktivní a sám se zeptal, zda takovou možnost má a my mu poradenství poskytneme. V případě zájmu zde máme i pracovněprávní poradenství.

Psaní životopisu a příprava na pohovor je takový standart, který poskytujeme. Je však zapotřebí si o tuto pomoc říci. Je zde spousta dalších aktivit, jako je třeba job club, semináře na kompetence, start cluby pro mladé atd.

www.portal.mpsv.cz – jediný server s oficiálními a přesnými informacemi.



Příloha D – Vzor žádosti o zprostředkování zaměstnání

**ÚŘAD PRÁCE ČR****ZAM
UCHAZEČ – EVIDENCE**

Záznam o dni podání žádosti:

OSÚ
S 15

Žádost o zprostředkování zaměstnání

§ 26 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“)

A. Žadatel:

Příjmení:	Jméno ¹⁾ :	Rodné číslo v ČR ²⁾ :
Rodné příjmení ³⁾ :	Titul před: za:	Státní občanství:
Místo narození ⁴⁾ :		
Bydliště ⁵⁾ :	Obec:	Část obce:
	Ulice:	Č. p. ⁶⁾ : Č. orient.: PSČ:
Adresa pro doručování v ČR ⁷⁾ :	Obec:	Část obce:
	Ulice:	Č. p. ⁶⁾ : Č. orient.: PSČ:
Telefon:	E-mail:	

B. Naposledy jsem byl(a) veden(a) v evidenci uchazečů o zaměstnání:Úřad práce: Stát: **C. Poslední ukončená činnost před podáním této žádosti:**

<input type="checkbox"/> zaměstnání	<input type="checkbox"/> samostatná výdělečná činnost	<input type="checkbox"/> jiná výdělečná činnost	<input type="checkbox"/> náhradní doba zaměstnání ⁸⁾	<input type="checkbox"/> jiná činnost
Název profese:				
Název zaměstnavatele nebo druh činnosti:			Datum skončení:	
V době 3 pracovních dnů před podáním této žádosti jsem byl(a) v pracovní neschopnosti:			<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne

1) Uveďte všechna jména osoby.

2) Cizinci, pokud nemají v ČR přiděleno rodné číslo, uvedou v kolonce **Rodné číslo v ČR** datum narození ve tvaru den, měsíc, rok a pohlaví ve tvaru: M nebo Ž (muž nebo žena).3) Kolonku **Rodné příjmení** vyplňte pouze v případě, že se liší od příjmení.

4) Vyplňte, nebylo-li Vám přiděleno rodné číslo.

5) Za bydliště se považuje:

- u státního občana ČR adresa místa trvalého pobytu na území ČR,

- u cizince, který je občanem EU nebo jeho rodinným příslušníkem anebo rodinným příslušníkem občana ČR, adresa trvalého nebo přechodného pobytu na území ČR, a pokud takový pobyt nemá, adresa místa, kde se na území ČR obvykle zdržuje,

- u cizince, který není občanem EU ani jeho rodinným příslušníkem ani rodinným příslušníkem občana ČR, adresa místa trvalého pobytu na území ČR, je-li držitelem modré karty, adresa uvedená jako místo pobytu v agendovém informačním systému cizinců.

6) Pokud je místo čísla popisného přiděleno číslo evidenční, uveďte před číslem písmeno E.

7) Nevyplňujte, pokud je adresa shodná s adresou bydliště.

8) Za náhradní dobu zaměstnání se považuje doba přípravy osoby se zdravotním postižením k práci, doba pobírání plného invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, doba osobní péče o dítě ve věku do 4 let a doba osobní péče o fyzickou osobu mladší 10 let, která se podle zákona o sociálních službách považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni I (lehká závislost). Dále doba osobní péče o fyzickou osobu, která se podle zákona o sociálních službách považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo ve stupni IV (úplná závislost), pokud s uchazečem o zaměstnání trvale žije a společně uhrazují náklady na své potřeby; tyto podmínky se nevyžadují, jde-li o osobu, která se pro účely důchodového pojištění považuje za osobu blízkou. Za náhradní dobu se rovněž považuje doba výkonu dlouhodobé dobrovolnické služby na základě smlouvy o výkonu dobrovolníka s vysílající organizací, které byla udělena akreditace Ministerstvem vnitra, nebo výkonu veřejné služby na základě smlouvy o výkonu veřejné služby, pokud rozsah vykonané služby překračuje v průměru alespoň 20 hodin v kalendářním týdnu a dále doba trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo nařízené karantény osoby po skončení výdělečné činnosti, která zakládala její účast na nemocenském pojištění podle zákona o nemocenském pojištění, pokud si tato osoba nepřivodila dočasnou pracovní neschopnost úmyslně a pokud tato dočasná pracovní neschopnost nebo nařízená karanténa vznikla v době této výdělečné činnosti nebo v ochranné lhůtě podle zákona o nemocenském pojištění.

**D. Údaje o kvalifikaci:**

Nejvyšší dosažené vzdělání (např. základní, střední vyučen, střední s maturitou, vyšší odborné, vysokoškolské):

--

Přehled absolvovaných škol:

Název školy (včetně učiliště)	Obor

Absolvovaná rekvalifikace a její zaměření (neuvádějte rekvalifikace zajištěné krajskou pobočkou ÚP ČR):

--

Odborné dovednosti⁹⁾:

Jazykové znalosti:

Jazyk	Úroveň (aktivně/pasivně)	Jazyk	Úroveň (aktivně/pasivně)

E. Získané pracovní zkušenosti:

Uveďte povolání (název) vykonávaná 6 měsíců a déle	Délka výkonu povolání

F. Požadavky na zaměstnání:

Profese (uveďte profesi odpovídající Vaším znalostem, schopnostem a kvalifikací):

Název

Ostatní požadavky:

Směnnost:	Úvazek:
Ubytování:	Mimo okres bydliště:
V zahraničí:	Jiné:

⁹⁾ Uveďte např. řidičský průkaz včetně skupiny, znalost práce s PC, práce s kovem - řezání, pájení, svařování včetně zkoušky, obsluha technických zařízení - topičský průkaz, obsluha zemědělských strojů, obsluha stavebních strojů, poskytování služeb - plavčík, cvičitel apod., oprávnění podle vyhl. č. 50/1978 Sb., zdravotní průkaz, zbrojní průkaz a jiné.

**G. Zdravotní omezení související se zprostředkováním zaměstnání:**

Zaškrtněte jednu z uvedených možností. Pokud zvolíte druhou možnost, upřesněte ji v dalších volbách.

- nemám zdravotní omezení
- mám zdravotní omezení – jsem:
- invalidní ve třetím stupni a schopen(a) výdělečné činnosti za zcela mimořádných podmínek (§ 39 odst. 4 písm. f) zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů¹⁰⁾
 - invalidní ve druhém stupni (§ 39 odst. 2 písm. b) zákona o důchodovém pojištění¹¹⁾
 - invalidní v prvním stupni (§ 39 odst. 2 písm. a) zákona o důchodovém pojištění¹¹⁾
 - zdravotně znevýhodněnou osobou¹²⁾
 - osobou, které byla odejmuta invalidita v posledních 12 měsících
- mám jiná zdravotní omezení¹³⁾

Zde uveďte konkrétní zdravotní omezení (např. nemohu pracovat ve výškách apod.):

--

H. Děti do 15 let v péči žadatele:

Příjmení	Jméno	Datum narození	Příjmení	Jméno	Datum narození

I. Jiná omezení související se zprostředkováním zaměstnání:

--

J. Osvědčení skutečností rozhodných pro zařazení a vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání:**Čestně prohlašuji, že ke dni podání této žádosti**

1. jsem nejsem **v pracovním právním vztahu** (tj. pracovní poměr, vztah na základě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce) nebo **ve služebním poměru**,

Pokud zvolíte první možnost, upřesněte ji v dalších volbách.

- pracovní - služební poměr dohoda o pracovní činnosti dohoda o provedení práce

U zaměstnavatele:

Výše měsíčního výdělku (měsíční odměny):

2. jsem nejsem **výdělečně činný(á)** v cizině (pokud ano, uveďte stát)
3. **nejsem osobou samostatně výdělečně činnou** v České republice ani v cizině (za OSVČ v ČR se považuje fyzická osoba uvedená v § 9 zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění),

10) Dokládá se posudkem, potvrzením nebo rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení. Za fyzickou osobu, která je invalidní ve třetím stupni a je schopna výdělečné činnosti za zcela mimořádných podmínek, se považuje od 1. 1. 2010 též fyzická osoba, která byla ke dni 31. 12. 2009 plně invalidní podle § 39 odst. 1 písm. b) zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění.

11) Dokládá se posudkem, potvrzením nebo rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení. Částečná invalidita, která trvá ke dni 31. 12. 2009, se považuje od 1. 1. 2010 za invaliditu druhého stupně, byl-li důvodem částečné invalidity pokles schopnosti soustavně výdělečné činnosti nejméně o 50 %, a za invaliditu prvního stupně v ostatních případech.

12) Dokládá se potvrzením nebo rozhodnutím orgánu sociálního zabezpečení, rozhodnutím Úřadu práce ČR o uznání zdravotně znevýhodněnou osobou.

13) Dokládá se posudkem ošetřujícího lékaře (§ 21 zákona o zaměstnanosti).



4. jsem¹⁴⁾ nejsem
- a) společníkem společnosti s ručením omezeným,
b) jednatelem společnosti s ručením omezeným,
c) komanditistou komanditní společnosti,
d) členem představenstva nebo správní rady nebo statutárním ředitelem akciové společnosti,
e) členem dozorčí rady obchodní společnosti,
f) členem družstva,
g) ředitelem obecně prospěšné společnosti,
h) vedoucím organizační složky zahraniční právnické osoby,
i) fyzickou osobou pověřenou obchodním vedením
- Název společnosti:
-
5. jsem¹⁴⁾ nejsem
- a) nuceným správcem anebo správcem podle zvláštního právního předpisu (např. podle insolvenčního zákona),
b) likvidátorem,
c) prokuristou
- Název zaměstnavatele/název seznamu, ve kterém jsem veden(a):
-
6. **nejsem členem zastupitelstva územního samosprávného celku, kterému jsou vypláceny odměny jako členům zastupitelstev územních samosprávných celků, kteří tyto funkce vykonávají jako uvolnění členové,**
7. **nejsem pěstounem, kterému je vyplácena odměna pěstouna podle § 47j odst. 1 písm. c) a d) zákona o sociálně-právní ochraně dětí (20 nebo 24 tisíc Kč měsíčně),**
8. jsem nejsem studentem denního studia na střední škole, konzervatoři, vyšší odborné škole, jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky a prezenčního studia na vysoké škole,
9. **nejsem v dočasně pracovní neschopnosti,**
10. **nepobírám peněžítu pomoc v mateřství / jsem 6 týdnů po porodu,**
11. jsem nejsem invalidní ve třetím stupni podle § 39 odst. 2 písm. c) zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů,
12. **nevykonávám trest odnětí svobody, nevykonávám ochranné opatření zabezpečovací detenci, nejsem ve vazbě,**
13. **nejsem soudcem, poslancem nebo senátorem Parlamentu, poslancem Evropského parlamentu, prezidentem, viceprezidentem nebo členem Nejvyššího kontrolního úřadu, členem Rady pro rozhlasové a televizní vysílání, členem Rady Ústavu pro studium totalitních režimů, členem Rady Energetického regulačního úřadu nebo členem Rady Českého telekomunikačního úřadu, finančním arbitrem nebo zástupcem finančního arbitra.**

K. Potvrzuji, že:

1. nejsem veden(a) v evidenci uchazečů o zaměstnání v ČR,
2. jsem nejsem veden(a) v evidenci uchazečů o zaměstnání v jiném státě Evropské unie/EHP/Švýcarsku (pokud ano, uveďte stát)
-
3. jsem byl(a) poučen(a) o podmínkách zařazení a vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání, o právech a povinnostech uchazeče o zaměstnání a o podmínkách nároku na podporu v nezaměstnanosti,
4. jsem obdržel(a) „Základní poučení uchazeče o zaměstnání“ platné ode dne 1. 1. 2016.

L. Udělení souhlasu:

1. **Souhlasím¹⁵⁾ se zpracováním svých osobních údajů pro účely zprostředkování zaměstnání a pro poskytování dalších služeb podle zákona o zaměstnanosti.**
2. Souhlasím nesouhlasím, aby si krajská pobočka Úřadu práce ČR sama vyžádala údaje rozhodné pro zařazení nebo vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání, které lze získat z úřední evidence České (okresní) správy sociálního zabezpečení.
3. Souhlasím¹⁶⁾ nesouhlasím, aby Úřad práce ČR předával České poště moje rodné číslo, popř. datum narození, při **všech výplatách**, které mi bude zasílat poštovní poukázkou.

Tímto žádám o zprostředkování zaměstnání, protože chci a můžu pracovat a o práci se ucházím.

Formulář jsem převzal(a) z oficiálních webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí, nezměnil(a) jsem na něm žádné pevné texty, pouze jsem pravdivě vyplnil(a) kolonky určené k vyplňování.

V	dne . . 20	Podpis žadatele:
Totožnost žadatele byla ověřena podle dokladu:	Dne	Podpis zaměstnance:

Formuláře žádostí, potvrzení a ostatních dokladů naleznete na internetové adrese <http://portal.mpsv.cz/forms> nebo si je vyzvednete na pracovišti Úřadu práce ČR. Na toto pracoviště se také obraťte, pokud budete mít při vyplňování pochybnosti.

14) Uveďte název společností/zaměstnavatele.

15) Neposkytnutí nebo zrušení souhlasu se zpracováním osobních údajů je překážkou pro zařazení a vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání.

16) Souhlas s předáním rodného čísla České poště je určen k zajištění výplaty peněz oprávněnému příjemci.



Příloha E – Vzor žádosti o podporu v nezaměstnanosti

**ÚŘAD PRÁCE ČR****ZAM
PODPORA**

Záznam o dni podání žádosti

OSÚ
S 15

Žádost o podporu v nezaměstnanosti

§ 39 a násl. zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“)

A. Žadatel:

Příjmení:	Jméno:	Rodné číslo v ČR ¹⁾ :
Rodné příjmení:	Titul před: za:	Státní příslušnost:
Místo narození ²⁾ :		
Bydliště ³⁾ :	Obec:	Část obce:
	Ulice:	Č. p.: Č. orient.: PSČ:

B. Podporu v nezaměstnanosti požadují vyplácet:

Zaškrtněte jednu z následujících tří variant a do příslušné tabulky uveďte doplňující informace.

 na platební účet u peněžního ústavu v ČR vedeném v CZK:

Číslo účtu:	Kód banky:	Specifický symbol ⁴⁾ :
-------------	------------	-----------------------------------

 poštovním poukazem na adresu bydliště v ČR poštovním poukazem na jinou adresu v ČR:

Obec:	Část obce:
Ulice:	Č. p.: Č. orient.: PSČ:

C. Skutečnosti rozhodné pro přiznání a poskytování podpory v nezaměstnanosti:**1. Ke dni, k němuž má být podpora v nezaměstnanosti přiznána (den podání této žádosti nebo den zařazení do evidence uchazečů o zaměstnání⁵⁾):**

- Jsem nejsem poživatelem starobního důchodu, včetně předčasného starobního důchodu.
- Jsem nejsem v pracovněprávním vztahu (tj. pracovní poměr, vztah na základě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce) nebo ve služebním poměru.
- Jsem nejsem

- a) společníkem společnosti s ručením omezeným,
b) jednatelem společnosti s ručením omezeným,
c) komanditistou komanditní společnosti,
d) členem představenstva nebo správní rady nebo statutárním
ředitelem akciové společnosti,
e) členem dozorčí rady obchodní společnosti,
f) členem družstva⁶⁾,
g) ředitelem obecně prospěšné společnosti,
h) vedoucím organizační složky zahraniční právnické osoby,
i) fyzickou osobou pověřenou obchodním vedením

vykonávajícím mimo pracovněprávní vztah k této společnosti (družstvu) pro společnost (družstvo) práci.

- Mám nemám nárok na výsluhový příspěvek (např. podle zákona o vojácích z povolání, zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Nárok na výsluhový příspěvek, včetně jeho výše, se dokládá rozhodnutím nebo potvrzením zaměstnavatele.

- 1) Cizinci, pokud nemají v ČR přiděleno rodné číslo, uveďte v kolonce **Rodné číslo v ČR** datum narození ve tvaru den, měsíc, rok a pohlaví ve tvaru: M nebo Z (muž nebo žena).
- 2) Vyplňte, nebylo-li Vám přiděleno rodné číslo.
- 3) Za bydliště se považuje:
- u státního občana ČR adresa místa trvalého pobytu na území ČR,
- u cizince, který je občanem EU nebo jeho rodinným příslušníkem anebo rodinným příslušníkem občana ČR, adresa trvalého nebo přechodného pobytu na území ČR, a pokud takový pobyt nemá, adresa místa, kde se na území ČR obvykle zdržuje,
- u cizince, který není občanem EU ani jeho rodinným příslušníkem ani rodinným příslušníkem občana ČR, adresa místa trvalého pobytu na území ČR, je-li držitelem modré karty, adresa uvedená jako místo pobytu v agendovém informačním systému cizinců.
- 4) Kolonku **Specifický symbol** vyplňte pouze v případě Československé obchodní banky pro účty s číslem 6699.
- 5) Podpora v nezaměstnanosti náleží uchazeči o zaměstnání při splnění stanovených podmínek ode dne podání písemné žádosti o podporu v nezaměstnanosti nebo ode dne zařazení do evidence uchazečů o zaměstnání, pokud uchazeč o zaměstnání o podporu v nezaměstnanosti požádá do 3 pracovních dnů po skončení zaměstnání, jiné výdělečné činnosti nebo činnosti, která se považuje za náhradní dobu zaměstnání.
- 6) Uveďte pouze v případě, že nejste členem bytového družstva, který vykonává práci nebo činnost pro bytové družstvo mimo pracovněprávní vztah nebo jste pověřen obchodním vedením bytového družstva.



- Bylo nebylo vyplaceno odstupné z posledního zaměstnání (dokládá se potvrzením zaměstnavatele).
- Bylo nebylo vyplaceno odbytné z posledního zaměstnání (dokládá se potvrzením zaměstnavatele).
- Bylo nebylo vyplaceno odchodné z posledního zaměstnání (dokládá se potvrzením zaměstnavatele).
- Pobírám nepobírám dávky nemocenského pojištění (nemocenské, peněžitá pomoc v mateřství, ošetřovné, vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství).
- Je není proti mně veden výkon rozhodnutí (exekuce). V případě nařízení výkonu rozhodnutí (exekuce) doložte usnesení soudu (exekuční příkaz) a doklad o částce dosud provedených srážek.

V době 3 pracovních dnů před podáním této žádosti jsem byl(a) v pracovní neschopnosti: ano ne

2. Dále potvrzuji:

- Pobírám(a) nepobírám(a) jsem v České republice podporu v nezaměstnanosti v posledních 2 letech před zařazením do evidence uchazečů o zaměstnání.
- Pobírám(a) nepobírám(a) jsem dávky v nezaměstnanosti ve státě EU⁷⁾ v posledních 2 letech před zařazením do evidence uchazečů o zaměstnání. Pobírání dávek se dokládá formulářem E301 nebo U1 vystaveným příslušnou institucí státu EU.
- Pobírám nepobírám dávky v nezaměstnanosti v jiném státě EU.

3. Poslední ukončené zaměstnání nebo jiná výdělečná činnost v posledních 2 letech před zařazením do evidence uchazečů o zaměstnání, ve které uchazeč o zaměstnání žádá o podporu v nezaměstnanosti (uveďte všechna zaměstnání a jiné výdělečné činnosti, které jste ukončil(a) ve stejný den⁷⁾):

Název zaměstnavatele nebo druh jiné výdělečné činnosti	Od	Do

4. Další ukončená nebo neukončená zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti a náhradní doby zaměstnání⁸⁾ v posledních 2 letech:

Název zaměstnavatele nebo druh jiné výdělečné činnosti nebo náhradní doby	Od	Do

- Souhlasím nesouhlasím, aby si krajská pobočka Úřadu práce ČR sama vyžádala údaje rozhodné pro přiznání a poskytování podpory v nezaměstnanosti, které lze získat z úřední evidence České (okresní) správy sociálního zabezpečení.

Formulář jsem převzal(a) z oficiálních webových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí, nezměnil(a) jsem na něm žádné pevné texty, pouze jsem pravdivě vyplnil(a) kolonky určené k vyplňování.

V _____ dne _____, 20____ Podpis žadatele: _____

Totožnost žadatele byla ověřena podle dokladu: _____ Dne _____ Podpis zaměstnance: _____

Formuláře žádosti, potvrzení a ostatních dokladů naleznete na internetové adrese <http://portal.mpsv.cz/forms> nebo si je vyzvednete na pracovišti Úřadu práce ČR. Na toto pracoviště se také obraťte, pokud budete mít při vyplňování pochybnosti.

7) Údaje o zaměstnání a další rozhodné skutečnosti pro přiznání a poskytování podpory v nezaměstnanosti je uchazeč o zaměstnání povinen doložit, a to například evidenčním listem důchodového pojištění, potvrzením o zaměstnání, potvrzením zaměstnavatele o výši průměrného měsíčního čistého výdělku a dalších skutečnostech rozhodných pro posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti, dokladem o výkonu jiné výdělečné činnosti, u osoby samostatně výdělečně činné potvrzením o získané době důchodového pojištění a o posledním vyměřovacím základu, v případě zaměstnání v členském státě Evropské unie nebo Evropského hospodářského prostoru (Island, Lichtenštejnsko, Norsko) nebo ve Švýcarsku (dále jen „EU“) formulářem E301 nebo U1.

8) Za náhradní dobu zaměstnání se považuje doba přípravy osoby se zdravotním postižením k práci, doba pobírání plného invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, doba osobní péče o dítě ve věku do 4 let a doba osobní péče o fyzickou osobu mladší 10 let, která se podle zákona o sociálních službách považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni I (lehká závislost). Dále doba osobní péče o fyzickou osobu, která se podle zákona o sociálních službách považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo ve stupni IV (úplná závislost), pokud s uchazečem o zaměstnání trvale žije a společně uhrazuje náklady na své potřeby; tyto podmínky se nevztahují, jde-li o osobu, která se pro účely důchodového pojištění považuje za osobu blízkou. Za náhradní dobu se rovněž považuje doba výkonu dlouhodobé dobrovolnické služby na základě smlouvy dobrovolníka s vysílající organizací, které byla udělena akreditace Ministerstvem vnitra, nebo výkonu veřejné služby na základě smlouvy o výkonu veřejné služby, pokud rozsah vykonané služby překračuje v průměru alespoň 20 hodin v kalendářním týdnu a dále doba trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo nařízené karantény osoby po skončení výdělečné činnosti, která zakládala její účast na nemocenském pojištění podle zákona o nemocenském pojištění, pokud si tato osoba nepřivodila dočasnou pracovní neschopnost úmyslně a pokud tato dočasná pracovní neschopnost nebo nařízená karanténa vznikla v době této výdělečné činnosti nebo v ochranné lhůtě podle zákona o nemocenském pojištění.



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Šedivá

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis