



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Propouštění, jeho dopady a použití outplacementu

Layoffs, its effects, and the use of outplacement

Bakalářská práce

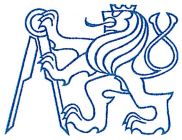
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: Mgr. Hana Marčíková

Jan Möller

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Praha 2015





ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Jan Möller
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Propouštění, jeho dopady a používání outplacementu
**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Layoffs, its effects and the use of outplacement

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky propouštění, jeho psychologických a sociálních dopadů a obvyklá řešení pro zaměstnance postižené propouštěním.
- Proveďte průzkum zaměřený na názory ohledně situace, která nastala ve vybrané organizaci, formou dotazníků s předem vhodně sestavenými otázkami/ navrhnete vhodné řešení modelu a zdůvodněte.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením / vyhodnoťte výsledky, kterých bylo dosaženo v průběhu sběru dat.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy včetně porovnání s literaturou, která byla východiskem pro BP.
- Navrhnete konkrétní doporučení pro možné postupy při ukončování pracovních poměrů spolu s návazností na další pomoc při odchodu z organizace v oblasti outplacementu, psychické podpory, nabídky doporučení do firem podobného zaměření apod.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-60 stran

Základní odborná literatura:

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014: s výkladem : právní stav k 1.1.2014*. 15. vyd. Praha: Grada, 2014, 102 s. ISBN 978-802-4751-252.

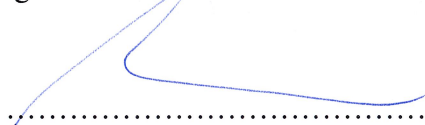
ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 114 s. ISBN 80-735-7094-7.

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 187 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4742-823.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Marčíková

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

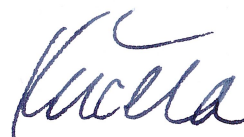
Termín odevzdání práce: 5. května 2015



.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

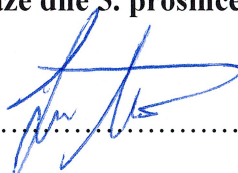


.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



.....

Vzor citačního záznamu

MÖLLER, Jan. *Propouštění, jeho dopady a používání outplacementu*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém 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

podpis:

Poděkování:

Děkuji Mgr. Haně Marčíkové za odbornou spolupráci, velice užitečné rady při psaní této bakalářské práce a maximální časovou flexibilitu, kterou mi projevovala po celou dobu trvání Naší spolupráce.

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce „Propouštění, jeho dopady a používání outplacementu“ je objasnit proces propouštění ve středním podniku. V první části této práce se soustředím na objasnění základních pojmů z oblasti práva, psychologie a outplacementu, jež budou výchozím pokladem pro praktickou část této práce. V druhé části je analyzován, prostřednictvím dotazníkového šetření, střední podnik z pohledu dopadu procesu propouštění na jednotlivce a skupinu. V návaznosti na zjištění navrhnout doporučení pro zefektivnění procesu propouštění s ohledem na uvolňované zaměstnance

Klíčová slova: propouštění, dopad propouštění, outplacement, pracovní poměr, nezaměstnanost

Abstract:

The objective of this work "Layoffs, it's effects and the use of outplacement" is to clarify the process of laying off in the medium sized business. In the first part of this work I am focusing on the basic terms in the areas of law, psychology and outplacement which is the main footing of this work. In the second part I have analysed, via questionnaires, the consequences of the laying off process for an individual and group in medium sized business. Regarding the survey I want to suggest my recommendation to make the process of laying off more effective regarding the employees who are being layed off.

Key words: lay off, the effect of the layoffs, outplacement, employment, unemployment

Obsah

1. Úvod.....	4
2. Teoretický základ	6
2.1 Základní pojmy v oblasti práva a psychologie.....	6
2.1.I. Pracovní poměr.....	6
2.1.II. Práce a její význam pro jedince.....	8
2.1.III. Motivace k práci	8
2.1.IV. Postoje k práci	11
2.1.V. Spokojenost	13
2.2 Když přijde výpověď	16
2.2.I. Propouštění a skončení pracovního poměru.....	16
2.2.II. Neoprávněná výpověď	18
2.3 Nezaměstnanost.....	19
2.4 Psychologie ztráty zaměstnání	20
2.5 Co dělat, když přijdeme o práci	24
2.6 Outplacement	26
2.7 Outplacement v praxi	29
3. Praktická část	31
3.1 Představení společnosti Firma s.r.o.	32
3.2 Struktura dotazníku.....	33
3.3 Zjištěné výsledky.....	33
3.4 Shrnutí a závěrečná doporučení.....	39
4. Závěr	40
5. Seznam použité literatury.....	42
6. Seznam příloh.....	44
7. Seznam obrázků	44

8. Seznam grafů.....	44
9. Seznam zkratek	44
Příloha č. 1	45

1. Úvod

Propouštění na straně jedné, outplacement na straně druhé. Hluboké téma, které v České republice řeší desítky ne-li stovky podniků denně. Outplacement je formou pomoci pro propouštěné zaměstnance. Označme ho jako formu nadstandardu, který podniky mohou používat, ale v českých podnicích si stále nenašel své trvalé místo. Téma „Propouštění, jeho dopady a použití outplacementu“ jsem sestavil po sledu událostí, která nastaly v podniku Firma s.r.o. Události navazující na krizi kolem roku 2013 mne přivedli na první část. Na druhou část, tedy outplacement, mne dovedl fakt, že se velmi užitečný nástroj pro propouštěné zaměstnance využívá jen mizivé procento podnikatelů v České republice.

Cílem této závěrečné práce je v první části seznámit čtenáře se základními pojmy, které jsou spjaty s pracovním poměrem, ať už s jeho vznikem nebo zánikem. Další disciplínou, kterou první část obsáhne, je psychologie práce resp. psychologické aspekty ztráty zaměstnání. V poslední části teorie jsem se zaměřil na outplacement a jeho možnosti pro propouštěné zaměstnance. V návaznosti na propouštění, jsem se zaměřil i na dopady propouštění v globálním měřítku. Sociálním problémem je nejen samotné propouštění, ale především jeho důsledek – nezaměstnanost a v návaznosti na toto téma, co pro jedince práce znamená. Jak uvádí Buchtová, Šmajš, Boleloucký: „Práce je něco tak samozřejmého, že zůstává na okraji pozornosti naší moderní vědecké literatury“ (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013 str. 7). Na tento výrok navazuje Mareš (2002, str. 10- 11) svým výrokem, že nezaměstnanost není chápána jako zásadní ekonomický problém pouze za předpokladu, kdy se stává masovou. V rámci této části práce používám analýzu sekundárních zdrojů a jejich následnou interpretaci. Jako hlavní zdroje informací jsem využíval odbornou literaturu.

Druhá část této závěrečné práce, tedy praktická část, je založena na dotazníkovém šetření a hloubkových rozhovorech s respondenty, které jsem pro dotazníkové šetření oslovil. Cílem bylo hlubší zjištění o jednotlivých odpovědích, které respondenti označili, případně vypsali. Šetření mělo být zjištěno chápání procesu propouštění ve společnosti Firma s.r.o. a navrhnout kvalitní doporučení pro zefektivnění tohoto procesu, s ohledem na propouštěné zaměstnance. Praktickou část jsem rozdělil do dvou

fází výzkumu. V první fázi byl prováděn sběr dat za pomoci dotazníků, kde jsem použil kombinaci otevřených, polouzavřených a uzavřených otázek s cílem co nejvíce zapojit respondenty do zkoumané problematiky. Po vyplnění dotazníků navazovaly otevřené rozhovory s respondenty v návaznosti na otázky v dotazníku, pro hlubší poznání postoje a názoru na proces propouštění, který ve Firmě s.r.o. nastal. Po následné analýze jsem sepsal doporučení pro konkrétní podnik, kde byl průzkum prováděn.

Třetí částí této práce je shrnutí poznatků v návaznosti na zjištěné informace z první a druhé části, kde jsem definoval možnosti při procesu propouštění a vyzdvihl pozitiva i negativa outplacementu, hrozby při propouštění a kladl jsem důraz na právní úpravu pracovněprávních vztahů, které jsou spjaty s problematikou propouštění. Zjištěné výsledky jsem také porovnal s teoretickým základem, ze kterého výzkum vycházel.

2. Teoretický základ

2.1 Základní pojmy v oblasti práva a psychologie

2.1.I. Pracovní poměr

Tématiky propouštění je obsáhlá, a proto vymezíme pojmy, které s propuštěním souvisí. Pojem „pracovní poměr“ je asi tím nejzákladnějším pro naše potřeby. Veškeré pracovněprávní vztahy mají základ v zákoně č. 262/2006 Sb. zákoníku práce. Z právní úpravy zákoníku práce vychází veškerá legislativa spojená s pracovněprávními vztahy. Jak vzniká pracovní poměr? Zákoník práce (2015, ÚZ str. 15) dle § 33 až § 39 definuje, že pracovní poměr vzniká/ zakládá se na pracovní smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, pokud není v zákoně uvedeno jinak. Zaměstnanec a zaměstnavatel jsou zde, jak uvádí Neščáková (2013, str. 14), primárními účastníky pracovněprávních vztahů. Pracovně právní vztah však nevzniká pouze tím, že se sepiše pracovní smlouva a obě strany ji z vlastní vůle přijmou svými podpisy, ale je nutné pamatovat na další články zákona, který přesně definuje, co musí pracovní smlouva obsahovat. Tyto základní náležitosti definuje § 34 ZP, kterými jsou:

- a) Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat
- b) Místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písm. a) vykonávána
- c) Den nástupu do práce (toto je velmi důležitá informace pracovní smlouvy, neboť nenastoupí-li zaměstnanec do práce ve sjednaný den, vyplývají z toho práva zaměstnavatele odstoupit od smlouvy za podmínek definovaných zákonem.
- d) Zkušební doba (definována v § 35 ZP, je nutné ji sjednat nejpozději v den nástupu do práce, nesmí být dodatečně prodlužována a nesmí být delší než 3 měsíce nebo 6 měsíců u vedoucího pracovníka)

(Zákoník práce, 2015, ÚZ str. 15 § 34)

Další zásadní skutečností při uzavírání pracovní smlouvy je, že musí být sjednaná písemně, jinak není platná (Zákoník práce 2015, ÚZ, str. 16, §34). Pravidlo o písemné formě také platí pro veškeré změny ve smlouvě, tj. dodatky k pracovním smlouvám, ať už se jedná o zvýšení/ snížení mzdy, změny místa výkonu práce nebo změny pracovní pozice. Poslední náležitostí dle § 34 zákoníku práce je obdržení originálu pro každou ze smluvních stran.

Vznik pracovního poměru dle § 36 ZP je definován: „*Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance*“. (Zákoník práce, 2015, ÚZ, str. 16 §36)

Zákon na ochranu zaměstnanců a zaměstnavatelů obsahuje paragrafy, které explicitně definují práva a povinnosti zúčastněných stran. Proto je např. v zákoně § 37 „*Informování o obsahu pracovního poměru*“. Zákoník práce v §37 ukládá zaměstnavateli povinnost nejdéle do 1 měsíce od započetí/ vzniku pracovního poměru informovat zaměstnance o právech a povinnostech, pokud tak nebylo učiněno písemně v pracovní smlouvě. Tento paragraf dále chrání zaměstnancovy zájmy, pokud by měl být vyslán na služební cestu do zahraničí (§ 37 odst. 2 zákoníku práce), kde by měl zaměstnavatel informovat o předpokládané délce této cesty a měně, ve které bude zaměstnanci vyplacena mzda nebo plat.

Poslední paragraf, který zmíním v souvislosti se vznikem pracovního poměru, je §38 zákoníku práce, který definuje základní povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele po stvrzení pracovní smlouvy podpisy obou zúčastněných stran resp. při nástupu zaměstnance do práce. Tento paragraf zní, cituji:

§ 38

Povinnosti vyplývající z pracovního poměru

(1) Od vzniku pracovního poměru je

- a) Zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem,*
- b) Zaměstnanec povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době a dodržovat povinnost, které mu vyplývají z pracovního poměru. (Zákoník práce, 2015, ÚZ, str. 17)*

Zákoník práce je základní právní úpravou pro pracovněprávní vztahy a bylo tomu tak i v historii. Zákoník práce má kořeny v zákoně č. 65/1965 Sb., který byl účinný od 1. 1. 1966. Jak uvádí Nesčáková (2012, str. 17), tehdejší legislativní úprava byla zásadně odlišná od dnešní. Ekonomika prochází vývojem a první zákoník práce byl formulován na poměry tehdejší doby, kdy zaměstnavatelem byl z valné většiny stát. Forma zákoníku práce se proto vyvíjela dle potřeb dané doby. V dnešní době, kdy se

soukromá sféra značně rozšířila, bylo nutné upravit podobu zákoníku práce pro potřeby aktuálního stavu na trhu (Neščáková, 2012 str. 17).

2.1.II. Práce a její význam pro jedince

Jak již bylo citováno „Práce je něco tak samozřejmého, že zůstává na okraji pozornosti naší moderní vědecké literatury“ (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013, str. 7). Práce by nás měla uspokojovat, měla by nám dopřávat pocit seberealizace. Práce je pro nás podstatnou také z pohledu formování osobnosti vlivem sociální kultury v daném podniku, kde pracujeme. Otázka je, co pro člověka práce znamená obecně. Buchtová, Šmajš, Boleloucký (2013, str. 49) uvádí, že „*Práce je důležitou podmínkou důstojné existence člověka, přináší mu nejen materiální prospěch, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti*“. Rodiče předávají potomkům své hodnoty a postoje k práci. Tato myšlenka vychází z textů od Buchtové, Šmajše, Bolelouckého (2012), kteří ve své literatuře rozvíjejí myšlenku, že lidská práce má biologické kořeny. Autoři tím míní nejen první starší generace (rodiče), ale obecně naše předky. Práci nelze brát jako pouhý prostředek k získávání statků, ale také jako možnost sociálního začlenění do společnosti. S tím je spojené vytváření sítě kontaktů, které často přetrvávají skrze celý pracovní, případně mimopracovní život. Práce nám také přináší vzájemné porovnání v rámci kolektivu, ve kterém pracujeme. Každý jedinec má možnost porovnat svoje schopnosti a dovednosti s kolegy kolem sebe, najít a formovat osobní identitu (Buchtová, Šmajš, Boleloucký 2013, str. 49).

Primárním úkolem práce je upokojit potřeby jedince (Kociánová, 2010 str. 22). Kapitola 2.1.III. definuje, jaké máme teorie uspokojování potřeb.

2.1.III. Motivace k práci

Dle Urbana (2013) lze pracovní výkony zvyšovat pomocí vhodných stimulantů. Naše podvědomí často dokáže stimulanty ovlivnit a také určit směr našeho pracovního života. Ačkoli podle odborné literatury neexistuje společensky akceptovaná studie s tematikou zaměřenou na pracovní motivaci. Dle Štikara (za kolektiv autorů 2003 str. 102, Luthanse 1992) lze většinu motivačních teorií shrnout do dvou skupin, kde první skupina vysvětluje, co člověka motivuje k práci. Motivaci uceleně definovala Kociánová, která píše „*motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání*“ (Kociánová, 2010 str. 22). Hlavními autory teorií o motivaci jsou Maslow a jeho teorie

potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a nebo Alderferova teorie potřeb. Pro Maslowovu teorii platí, že máme stanoveno pět úrovní potřeb:

1. Fyziologické potřeby
2. Potřeby bezpečí
3. Potřeby sounáležitosti
4. Potřeby úcty
5. Potřeby seberealizace

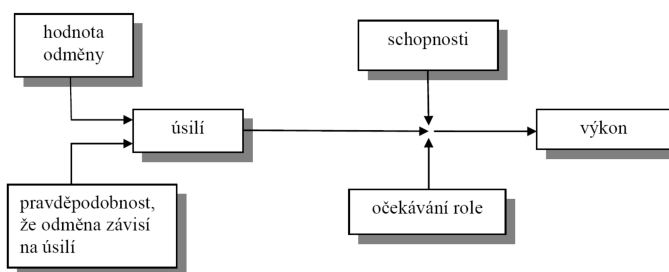
Dle Maslowovy teorie vytváří pět stupňů pyramidu, která je postupně uspokojována. Až pokud je uspokojena potřeba na nižší úrovni, začínáme s uspokojováním dalších stupňů. Pokud se dostáváme do krizových situací, je dosti možné, ne-li pravděpodobné, že tyto jednotlivé stupně pyramidy mohou být zpřeházeny a nastává, že potřeba, která má dle teorie menší důležitost, se dostává do popředí uspokojení (Štikar, 2003 str. 103).



Obrázek č. 1 - Maslowova pyramida potřeb (Franěk, 2011-2015)

Herzbergova teorie pracuje pouze se dvěma faktory. Herzberger definoval dva druhy motivace k práci. První skupinou faktorů, které ovlivňují motivaci k práci člověka, nazval „hygienické“. Dle Herzbergra tyto faktory „ovlivňují spíše pracovní pohodu a spokojenost pracovníka, protože jejich motivační vliv se rychle opotřebuje“ (Štikar za kolektiv autorů 2003, str. 103). Druhou skupinou faktorů jsou poté motivátory, kam patří např. úspěch, uznání nebo profesní růst (Štikar za kolektiv autorů 2003, str. 103). Alderfer se více ztotožňoval s teorií Maslowa, neboť také sestavil teorii určitých potřeb člověka, ale systém jeho teorie byl postaven na myšlence, že člověk může uspokojovat více potřeb z různých „pater“ hierarchie najednou, čímž se zásadně odklonil od teorie Maslowa. Alderferovu teorii potřeb nemusíme již více definovat, neboť se v základu moc neliší od teorie Maslowa (Štikar za kolektiv autorů, 2003).

Druhou skupinu faktorů, také vysvětlující motivaci k práci, reprezentuje V. Vroom se svou teorií valence a očekávání. Štikar (2003, str. 104) popsal jeho teorii jako jednoduchou rovnici „*motivace (úsilí) = expektace (očekávání) krát valence (hodnota)*“ (Štikar za kolektiv autorů, 2003). Vroomova teorie dle Štikara (za kolektiv autorů, 2003) rozlišuje tři základní pojmy. Prvním pojmem je valence, která vyjadřuje vnímaný užitek nebo hodnotu daného cíle. Dalším pojmem je instrumentality neboli způsob, jak daného cíle dosáhnout. Posledním bodem je očekávání, které vyjadřuje míru pravděpodobnosti, jak cíle dosáhnout. Na teorii Vrooma navazuje model motivace Portera a Lawlera (1968) tak, jak ji uvádí Amstrong (2007, str. 226). Teorie se zakládá na tvrzení, že pokud má jedinec dokázat svou práci dosažení určitého výsledku, vede to ke zvýšení výkonu.



Obrázek č. 2 – Model motivace dle Portera a Lawlera (Amstrong, 2007 str. 226)

Štikar (za kolektiv autorů, 2003 str. 105) uvádí, že teorie Vrooma a Portera s Lawlerem mají společné znaky. Štikar ovšem doplňuje, že motivace a cíle nemusí být přímo úměrné výkonu. Záleží na dalších faktorech, jako jsou např. schopnosti každého jednotlivce. Celý tento model poté nazýváme jako expektační teorie. Zmíněná teorie je zařazena do skupiny teorií zaměřených na proces. Celkem existují tři hlavní skupiny teorií motivace. První již byla zmíněna. Druhou skupinou jsou teorie zaměřené na obsah. Do druhé skupiny spadají teorie Maslowa, Herbergera a Alderferova. Poslední, třetí skupinou jsou teorie tzv. instrumentality, které lze volně přeložit jako teorie přesvědčení. Teorie instrumentality je založena na teorii „cukru a biče“, neboť kořeny této teorie jsou v provázanosti odměny a trestu, dle splnění či nesplnění daného úkolu. Koncepti formuloval F. W. Taylor. Teorie je založena na dvou základních pilířích:

- 1) jedinec chce svým výkonem dosáhnout určitého statku (finanční odměny)
- 2) jedinec nechce podávat výkony, kterého nadměrně vyčerpávají

Taylorovu teorii konfrontoval Khol, který uvádí, že je nutné si v tomto případě klást otázku, jakým způsobem zajistit, aby jedinec chtěl být sám více produktivní a

nebylo pro něho jedinou motivací dostat vyšší finanční ohodnocení (Khol, 1972 str. 34). Když jsem uvedl srovnání s metodou „cukru a biče“, lze konstatovat, že se teorie opírá o Skinnerovu teorii podmiňování. Teorie, jak ji popsal Armstrong, se zakládá na tvrzení, že člověka lze transformovat k tomu, aby se choval určitým způsobem (žádoucím či nežádoucím), když je za takové chování odměňován (Armstrong, 2007 str. 223).

Teorie zaměřené na obsah reprezentují teorie Maslowa a jeho kolegů. Tyto teorie jsem popsal v odstavcích výše, a proto se zaměříme na poslední skupinu. Expektační teorie jsem v této kapitole již také nastínil, a proto se zaměřím na zbylé dvě teorie, které spadají do skupiny teorií zaměřených na proces. V teoriích zaměřených na proces máme tedy tři podskupiny:

- 1) expektační teorie
- 2) teorie cíle
- 3) teorie spravedlnosti

Teorie cíle byla objasněna v roce 1979 dvojicí Lathamem a Lockem, kteří, jak uvádí Armstrong (2007, str. 226), založili svou teorii na stanovení přesně definovaného cíle. Cíle, které jedinci stanovíme, musí být dosažitelné a přiměřené, abychom nedocílili opačného efektu, než který je žádoucí. Poslední podskupina – teorie spravedlnosti se naopak místo cílů opírá o porovnávání. Teorii spravedlnosti popisuje Tureckiová (2004, str. 64) dle formulace J. S. Adamse jako teorii, která je často nazývána jako „teorie žárlivosti“ nebo teorie „nespravedlivé odměny“. Zjednodušeně řečeno se teorie spravedlnosti zakládá na porovnávání mezi jednotlivými pracovníky (jedinci), kteří porovnávají své výkony s výkony kolegů a pokud se připojí zjištění výše odměn, srovnává se poměr výkonu oproti odměně.

2.1.IV. Postoje k práci

Postoje k práci lze asi nejlépe vysvětlit podle Štikara, jehož textaci převzala i Kociánová. Jedná se o vztah jedince k okolnímu světu a jeho jednotlivým částem. Tyto vztahy (postoje) jsou relativně stálé a mají významné místo v osobnostní struktuře. Postoje jsou jedním z hlavních problémů, jak zařadit pracovníka v organizaci, neboť při špatném zařazení mohou výrazně ovlivnit jeho pracovní výkony (Štikar, 2003 str. 109). Pracovní postoje Štikar rozdělil do několika skupin. Jednotlivé skupiny jsou:

- Postoje k organizaci
- Postoje k nadřízenému

- Postoje k pracovní skupině
- Postoje k práci a jejím podmínkám
- Postoje k mimopracovním podmínkám

Postoje, a nejen ty pracovní, jsou východiskem pro pracovní postoje. Jak uvádí Štikar (za kolektiv autorů, 2003), postoje se vyznačují především polaritou. Štikarův výrok je myšlen jako polarita postojů maximální negativity a maximální positivity. V neposlední řadě je velmi důležitou částí postojů člověka subjektivita. Důležité také je, že postoje nelze vždy odhadnout z chování, neboť reakce na různé životní situace se nemusí ve vztahu k postojům do chování promítnout (Štikar, 2003, str. 109). Teorii postoje k práci, která je propojena s motivací a spokojeností, uvádí ve své publikaci Křivohlavý (2013, str. 43), který uvádí, že pokud jedinec dělá úkony, ke kterým je sám motivován, jeho postoje jsou příznivější a jeho spokojenost podstatně vyšší.

Postoje k práci je nutné sledovat především v obdobích, jako jsou změny sociálních zásad v organizaci, změny ve firemní kultuře nebo zásadní zásahy do managementu společnosti. Zde se povětšinou projeví jednotlivé postoje zaměstnanců vůči společnosti, kde pracují. Další ukazatelem může být adaptace. I adaptace zobrazí postoje jednotlivých zaměstnanců. Při takto zásadních změnách je třeba mít na paměti uvedené skutečnosti, neboť změna postoje pracovníka může mít vysoce negativní dopad na jeho výkonnost a loajalitu vůči společnosti. Drenth, Thierry a Wolff (1998), jak je parafrázoval Štikar (2003, str. 110), dávali vysokou váhu tomu, aby se zpracovávaly tzv. postojové mapy, když má v podniku docházet k výraznějším změnám. Podle jejich tvrzení se poté lépe hledají strategie a způsoby řízení změn výše popsanych. S pracovními postoji je velice úzce spjata motivace. Další částí lidské duševní rovnováhy je spokojenost, která je tak, jako motivace velmi úzce svázána s pracovními postoji a postoji obecně.

Postoje blízce souvisí s kategorizací zaměstnanců. Toto tvrzení je spjata s výše uvedenými autory a lze ho dobře interpretovat pomocí následujícího schématu, jak ho ve své publikaci uvedl Plamínek (2008, str. 63). Jeho rozdělení dle schopností a postojů jednotlivců mohou být východiskem pro nastavení firemní kultury a řízení lidských zdrojů.

SCHOPNOSTI	dostatečné	schopní, ale neochotní	schopní a ochotní
	nedostatečné	neschopní a neochotní	neschopní a ochotní
		nepříznivé	příznivé
		POSTOJE	

Obrázek č. 3 – kategorizace zaměstnanců (Plamínek, 2008 str. 63)

2.1.V. Spokojenost

Jak definuje Kociánová (2010, str. 34), je spokojenost vyjádřena jako míra vyrovnání se člověka s jeho životní situací v osobní a pracovním životě. Další otázkou je, zdali pracovní spokojenost ovlivňuje tu životní nebo naopak. Kociánová například uvádí Paulíkovu publikaci (2001), který uvádí Warrovo (1996) konstatování, že pracovní spokojenost ovlivňuje kvalitu osobního života a osobní spokojenosti. V souladu tohoto výroku je publikace Štikara (2003, str. 111), který na problematiku ohledně spokojenosti v zaměstnání vs. spokojenosti v osobním životě, pohlíží stejně. Psychická a duševní spokojenost je pro něho taktéž vysoce provázána s kvalitou života mimo pracovní poměr. Štikar (2003, str. 111) navíc uvádí dvě stránky psychologického pohledu na spokojenost. Objektivní stránka zastupuje efektivitu, výkonnost a jiné další charakteristiky zaměstnance nebo pracovníka. Obecně je úzce spojena se subjektivní stránkou věci a jednotlivé reakce jednotlivých činností jsou navzájem ovlivněny. U subjektivní stránky můžeme uvést například očekávání, individuální normy apod. Štikar (2003) však upozorňuje, že ovlivnění jedné stránky nemusí analogicky znamenat ovlivnění stránky druhé. Abych konkrétně citoval Štikara (2003) "*nemusí vždy platit, že spokojení pracovníci jsou výkonní.*" (Štikar za kolektiv autorů, 2003 str. 111) z této citace vychází otázka, kterou jsem napsal v řádcích výše a to, zdali osobní spokojenost ovlivňuje pracovní nebo naopak. Na tento výrok se pojí i co uvádí Armstrong (2007, str. 229), že jedinec, který je spokojený, nemusí být explicitně i produktivním a naopak.

Propojení motivace, postojů a spokojenosti je nepochybné. Štikar po vzoru Campbella (podle Organ, Bateman, 1991) vidí propojenost tak, že postoje mají zcela jistě více zakotvené kořeny v psychice člověka, než spokojenost. Další teorii jsou třídimenziální znaky spokojenosti tak, jak je definoval Štikar (2003, podle Luthans 1992):

1. jako *emociální odpověď na pracovní situaci*
2. jako *reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci nebo pracovním podmínkám*
3. jako *jev, který vyjadřuje některé vzájemně spjaté postoje*
(Štikar, za kolektiv autorů, 2003 str. 112 podle Luthanse 1992)

Dle Štikara (2003, str. 113-114) se míra spokojenosti a nespokojenosti může pohybovat od jednoho extrému k druhému a je ovlivňována stále jednou skupinou faktorů. Oproti tomuto tvrzení resp. teoriím stojí dvoufaktorová resp. dvojdimenzionální teorie spokojenosti, kde by každý ze stavů, tj. spokojenost vs. nespokojenost, měla ovlivňovat jiná skupina faktorů. Po vzoru teorií Herzberger rozlišuje dvě skupiny faktorů:

1. motivační faktory
2. hygienické faktory

Vysvětlení docílíme znázorněním níže dle Štikara (2003, str. 114)

motivační faktory	hygienické faktory
samotná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	firemní politika
růst	plat/mzda
povýšení	
spokojenost ---- neexistuje	nespokojenost ---- neexistuje
spokojenost	nespokojenost

Obrázek č. 4 – faktory ovlivňující spokojenost a nespokojenost Štikar (2003, str. 114)

Dalším faktorem, který ovlivňuje spokojenost a je silným motivátorem, jsou peníze. Zvýšení platu má obecně povahu silného motivátoru, který přetrvává po dlouhou dobu. Kdy však vystupuje plat opravdu do popředí ovlivňování spokojenosti nebo nespokojenosti? Štikar (2003, str. 115) tento faktor definoval jako dominantní v případech kdy:

1. zaměstnanec zjistí plat kolegů a srovnává se s nimi z hledisek úsilí vs. výsledky
2. začne považovat platové ohodnocení jako reflexi svých nadřazených na svůj přínos pro společnost

3. chápe své ohodnocení jako význam prestiže a společenského ocenění své profese

V souvislosti s platem se shoduje i výrok Kociánové (2010, str. 37 podle Werthera a Davise 1992), že pracovní spokojenost je definována jako „*mít dobré nadřízené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci*“ (Kociánová, 2010 str. 34). Za užitečné považuji i uvedení několika příkladů dle Kociánové (2010, str. 36), které posilují, případně oslabují pracovní spokojenost.

„Posilovače“:

- a. průhledná organizační a personální politika
- b. jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce
- c. různorodá práce
- d. možnost vlastní kontroly nad svou prací, tj. větší autonomie
- e. příležitosti k využití vlastních znalostí a zkušeností při práci
- f. optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- g. finanční ohodnocení

„Oslabovače“:

- a. převaha nepředvídatelných vlivů na práci
- b. časový stres
- c. pracovní zátěž
- d. nereálné pracovní nároky
- e. sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými
- f. nedostatek času na osobní a rodinný život

Podle Armstronga (1999) je spojitost mezi řízením lidských zdrojů ve společnosti a spokojeností jedinců. Z tohoto tvrzení vychází i Štikar. Štikar uvádí, že na základě výzkumů je zjištěná spojitost mezi spokojeností a stabilitou zaměstnanců. Naopak nespokojenost způsobuje ve společnosti vyšší procento fluktuace. Nespokojenost způsobí ztrátu nadšení pro vykonávanou činnost a v návaznosti i o pracovní prostředí, kolektiv a nakonec o práci obecně (Štikar, za kolektiv autorů, 2003).

2.2 Když přijde výpověď

2.2.I. Propouštění a skončení pracovního poměru

Podle zákoníku práce je nutné rozlišovat terminologii při ukončování pracovního poměru. V hovorové řeči jsou používány termíny jako dohoda, výpověď, ale jak uvádí Nesčáková (2013, str. 14) „*Skončení pracovního poměru je základní ustálený právní pojem vyjadřující samotný fakt ukončení pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem*“. Zákon rozlišuje několik způsobů, jak může pracovněprávní vztah skončit. Základním způsobem dle §48 odst. 1 zákoníku práce, je ukončení pracovněprávního vztahu formou dohody obou smluvních stran. Dohoda je nejpřínosnější formou skončení spolupráce pro obě strany. Dalšími způsoby, které definuje zákon, mohou například být:

- výpověď
- okamžité zrušení
- zrušení ve zkušební době
- uplynutí sjednané doby
- úmrtí zaměstnance

Pracovně právní vztah uzavírají vždy dva subjekty práva, kterými jsou zaměstnanec a zaměstnavatel. Tito dva účastníci pracovněprávního vztahu jsou označováni Nesčákovou (2013, str. 14) po vzoru zákoníku práce (2015, ÚZ str. 12, §6, §7) za primární účastníky pracovněprávního vztahu. Druhá skupina, která může do pracovněprávních vztahů vstupovat, mohou být dle Nesčákové (2013, str. 15) odborové organizace nebo rady zaměstnanců. Odborové organizace nebo rady zaměstnanců jsou odborně nazývány jako sekundární účastníci pracovněprávních vztahů (Nesčáková, 2013 str. 15). Pro praktickou část této odborné práce je uvažováno pouze s primárními účastníky. Společnost, kde bylo provedeno dotazníkové šetření, nemá odborové organizace ani rady zaměstnanců.

Dalším pojmem při ukončování pracovněprávních vztahů je právní úkon, který právní úprava dělí na dva možné – jednostranný, oboustranný. Pojem právní akt je spjat s jednotlivými druhy skončení pracovněprávních vztahů.

První způsob ukončení pracovněprávního vztahu, je **dohoda**. Dohodou se rozumí oboustranný právní akt, jak uvádí Nesčáková (2013, str. 17) „*oboustranné právní úkony činí obě strany účastníků pracovněprávních vztahů společně*“. Jak už bylo zmíněno, dohodou končí většina pracovních poměrů. Jak uvádí Nesčáková (2013): „*Pokud je*

uzavřena dohoda o skončení pracovního poměru, nehrozí ani jedné ze zúčastněných stran žaloba na neplatnost tohoto právního úkonu.“ (Nesčáková, 2013 str. 22). Hlavní podmínkou pro skončení poměru formou dohody je, že musí být v písemné formě. Pokud by nebyla dohoda uzavřena písemně, pak Nesčáková uvádí odkaz na §20 odstavce 1 zákona, kde je možné tuto vadu formálně odstranit. Další nutnou podmínkou pro vznik dohody, kterou uvádí Nesčáková (2013): „*je nutné si uvědomit, že pokud druhá strana s dohodou nesouhlasí, dohoda neexistuje*“ (Nesčáková, 2013 str. 23). Druhou stranou se zde rozumí strana, která dohodu nenavrhuje, ale může ji pouze akceptovat. Akceptace druhé strany je nutná vždy, ať už dohodu navrhuje zaměstnavatel nebo zaměstnanec. Zákoník práce definuje přesné podmínky pro skončení pracovního poměru dohodou v § 49 zákoníku práce. Jak také uvádí Nesčáková ve své další publikaci, je u dohody od 1. 1. 2012 povinností uvádět důvod skončení pracovního poměru, ale jen za předpokladu, že si to zaměstnanec přeje (Nesčáková, 2012, str. 154).

Dalším zmíněný způsob ukončení pracovněprávního vztahu, je **zrušení ve zkušební době**. Pokud je zkušební doba sjednána v pracovní smlouvě, je její délka definována zákonem. Jednotlivé minimální délky zkušební doby definuje zákon podle § 35 zákoníku práce. Pro zrušení ve zkušební době platí stejná podmínka jako u dohody. Oba právní akty musí být provedeny písemnou formou, jinak jsou neplatné. Odkazem na právní řád je § 66 zákoníku práce, který v odstavcích 1) a 2) definuje podmínky pro skončení pracovního poměru ve zkušební době. Podstatné informace v uvedených odstavcích § 66 jsou, že právní akt zrušení pracovního poměru ve zkušební době, nesmí být proveden v prvních 14 dnech pracovního poměru a v období od 1. ledna do 31. prosince, v době prvních 21 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance (Zákoník práce, ÚZ 2015, str. 24)

Výpověď má oproti předchozím právním aktům mnohem přísněji definované zásady, které musí být dodrženy. Jak uvádí Nesčáková (2013, str. 45) „*Zákoník práce důsledně a striktně omezuje možnosti výpovědi ze strany zaměstnavatele a to především taxativním vymezením jednotlivých důvodů*“. Důvody výpovědi ze strany zaměstnavatele jsou uvedeny v § 52 písm. a) až h) zákoníku práce. Výpověď jako právní úkon je definována v zákoníku práce pod § 50. K výpovědi také patří tzv. výpovědní doba. Lhůtou výpovědní doby jsou vázáni jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. Pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel, v mezích zákona nedohodnou jinak, dochází zaměstnanec do zaměstnání 2 měsíce po ukončení pracovního poměru (Nesčáková 2013, str. 69).

Okamžité zrušení pracovního poměru je formulováno v § 55 zákona pro zaměstnavatele a v § 56 zákona pro zaměstnance. U tohoto právního aktu není uplatňována výpovědní doba, tj. pracovní poměr končí dnem, kdy bylo doručeno písemné vyrozumění druhé straně (Neščáková 2013, str. 73). Primární účastníci pracovněprávního vztahu mají dle zákona definované důvody, jak skončit pracovní poměr formou okamžitého zrušení. Možné důvody pro zaměstnance jsou definovány v §56 odst. 1 písm. a) a b). Pro zaměstnavatele platí § 55 odst. 1 písm. a) a b).

Uplynutí sjednané doby je způsobem ukončení pracovněprávního vztahu, který se váže na praktickou část této práce. Ve zkoumaném podniku působí několik externích poradců, jejichž smlouvy jsou vázány na doby určité. Uplynutí sjednané doby má své kořeny v § 65 zákoníku práce. V odstavci 1) zmíněného paragrafu je zásadní zmínit, že pracovní poměr na dobu určitou, může skončit i způsoby výše uvedenými nebo dalšími způsoby ukončení pracovního poměru dle zákona. Zaměstnanec, případně externí poradci, musí mít také na vědomí, že pokud jsou v pracovněprávním vztahu na dobu určitou, nemusí zaměstnavatel pracovníka o této skutečnosti informovat. (Neščáková, 2013 str. 85).

2.2.II. Neoprávněná výpověď

Situace, kdy je výpověď dána v rozporu se zákonem, může nastat vědomě, ale i nevědomostí jedné nebo obou smluvních stran. Neščáková (2013, str. 104) velmi dobře uvádí, že problematika neplatnosti je v manažerské praxi více než důležitá, neboť většina sporů se vede právě pro neplatnost.

Ve sporech o neplatnosti se odvoláváme především na zákoník práce, konkrétně na § 19, 20 a 21. Výstižný příklad uvádí ve své publikaci Neščáková (2013, str. 104), kdy neplatnost ukazuje na odstupném dle zákona. Situace, kdy se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli, že výše odstupného nebude tři průměrné měsíční platy (čisté), ale například jen dva. Přes fakt, že by obě strany s tímto souhlasily, je taková dohoda neplatná. Další zásadní informací při neplatnosti je, že se ji nemůže dovolat osoba, která neplatnost způsobila. Na druhou stranu, osoba, která je neplatností dotčena, ale nedovolá se svého práva, je poté na právní úkon pohlíženo jako na platný (Neščáková, 2013 str. 105). Pro podobné situace zákon vymezuje pojem, který ve své publikaci uvádí i Neščáková (2013, str. 105) „relativní neplatnost“, kterou autorka vysvětluje jako úkon, který byl očividně proveden chybně, ale obě strany si to uvědomují a nevdají jim to. Relativní neplatnost je podmíněna skutečností, že se primární účastníci nedovolávají

svého práva na neplatnost. Na druhé straně relativní neplatnosti stojí neplatnost absolutní, která nastává vždy, kdy to zákon jasně stanoví.

Pokud je pracovněprávní vztah ukončen jedním ze způsobů – výpověď, okamžité zrušení, zrušení ve zkušební době nebo dohodou a je dle zaměstnance proveden chybně, pak na ochranu zaměstnance je v zákoníku práce definován § 72, který stanoví, zdali byl právní úkon proveden v rozporu se zákonem. Zmíněný paragraf ukládá zaměstnanci nebo zaměstnavateli možnost odvolání se proti neplatnému skončení pracovního poměru ve lhůtě do 2 měsíců, ode dne, kdy mělo dojít ke skončení pracovního poměru. Tyto dva měsíce jsou dané jako lhůta pro doručení žaloby na příslušný soud. Informace, důležitá pro zaměstnance je, pokud nastane neplatné skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance a zaměstnavatel vyjádří (písemně) svůj nesouhlas s tímto aktem, je zaměstnanec povinen práci vykonávat dále. Pokud by v práci zaměstnanec nepokračoval dále i přes výzvu zaměstnavatele, kde zaměstnavatel vyslovil svůj nesoulad, může zaměstnavatel vůči zaměstnanci uplatňovat náhradu ušlé škody v době jeho nepřítomnosti (Neščáková, 2013 str. 108).

2.3 Nezaměstnanost

Kapitola nezaměstnanosti začíná vymezením pojmů, kdo je nezaměstnaný a kdo nepracuje (Mareš, 2002 str. 16). Mareš (2002, str. 16) definuje dle Peterky (1934) nezaměstnanou osobu „*práce schopná osoba, nemající vládu na výrobními prostředky, nucenou hledat obživu pracovní smlouvou, která práci pozbyla a nemůže nalézt z důvodů objektivních, tj. mimo její osobu ležících, novou práci přiměřenou svému pravidelnému povolání, za mzdu v době a místě obvyklou a aspoň svým nezbytným potřebám odpovídajícím*“. Holman (2008, str. 151) definoval nezaměstnaného jednoduše, že je to osoba, která v současné době nemá práci, ale aktivně ji hledá. Člověk, který práci nehledá, nemůže být nazýván nezaměstnaným. Nezaměstnaný má oprávnění na určitou podporu a to nejen finanční. Mezi základní pomoc nezaměstnanému patří zprostředkování práce, rekvalifikace, finanční podpora, poradenství. Podmínkou pro získání zmíněných výhod však je, aby byl člověk zapsán na příslušném úřadu práce Mareš (2002, str. 16).

Nezaměstnanost má několik možností, jak k ní dochází. Každá ze skupin má své specifické příčiny.

- Frikční (spojena s pohybem trhu a lidí, přecházení z jednoho zaměstnání do druhého s obdobnou náplní práce, nezaměstnanost je krátkodobá)
- Strukturální (vyvolána změnami v hospodářství, je dlouhodobého charakteru a často sebou přináší nutnosti rekvalifikace)
- Cyklická (opakovaná, jedinci nacházení a ztrácejí práci v krátkém sledu)
- Dobrovolná (nastává, když člověk pracovat nechce, je to situace, kdy jedinec nepracuje i když mu trh nabízí dostatek příležitostí)
- Nedobrovolná (jedinec by rád pracoval, ale není pro něj příležitost či uplatnění na trhu práce)

(Holman, 2008 str. 152- 157)

Důležitý pojem spojený s nezaměstnaností je její přirozená míra. Přirozená míra nezaměstnanosti je v dnešní době vztahována k ekonomické inflaci. Jurečka (2013, str. 145) definoval přirozenou míru nezaměstnanosti jako takovou míru nezaměstnanosti, při které je inflace stabilní a v ekonomice nesílí inflační tlaky.

Podpora v nezaměstnanosti je důležitou úlohou státu. Pro nezaměstnaného je to jediný zdroj příjmu, pokud nepobírá určité druhy rent. Na tuto podporu dosáhne za určitých podmínek každý nezaměstnaný občan, který splní následující kritéria:

- Odpracoval za posledních 36 měsíců alespoň jeden rok
- Požádal příslušný úřad práce (písemně) o finanční podporu v nezaměstnanosti
- Nepobírá starobní důchod

Takto definuje požadavky pro získání finanční podpory v nezaměstnanosti Neščáková (2013, str. 140). Nutno podotknout, že na tuto finanční podporu nemá nárok osoba, které byl poslední pracovní poměr skončen z důvodu hrubého porušení pracovní kázně, tj. pracovní poměr skončil okamžitým zrušením (Nesčáková, 2013 str. 141).

2.4 Psychologie ztráty zaměstnání

„Náhlá, neočekávaná ztráta zaměstnání je v naší kultuře velkým zásahem do života lidí, je dokonce traumatizujícím existenciálním zážitkem“ (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013 str. 49 podle Buchtové, 1999). Podle mnohým studií, ať už tuzemských nebo zahraničních, má ztráta zaměstnání dopady nejen do psychiky člověka, ale i do sociálních a zdravotních aspektů každého jedince. Můžeme se setkat s lidmi, jak uvádí Štikar (2003): *„Pro určitou část populace je ztráta zaměstnání v podstatě příležitostí, pro jinou část je to pouze ohrožením, pro další*

v podstatě katastrofou“ (Štikar, 2003 str. 171). Důsledky ztráty zaměstnání mají na každého z nás jiný dopad, a to jak v situaci, kdy je nám oznámeno, že náš pracovní poměr skončí tehdy a tehdy nebo které se projeví za pár hodin pár dní, kdy opustíme místo našeho dosavadního pracovního výkonu.

Standartním je pro mnoho autorů je ukázka na sociografické studii zpracované v roce 1933 ve vesnici Marienthal, kde situace vyústila k hromadnému propouštění, což mělo za následky především tyto body, tak jak je sumarizoval Štikar podle Jahodové (1933, Mariental, Jahoda et al., 1974)

- Příjmy byly zredukovány na cca 60% z už tak nízkých příjmů
- Drastické úspory na všem, cca 90 % bylo pouze na stravu rodiny
- Zhoršení zdravotního stavu (Jahodová uvádí jako příklad lidský chrup, kde pouze cca 8% obyvatel nemělo zubní kaz)
- Zhoršení emocionálních vztahů – deprese, apatie, apod.
- Pokles zájmu o sociální zájmy a aktivity (nedostatek prostředků)

Důsledky ztráty zaměstnání v dnešní době dle Buchtové podle časopisu Psychologie Heute (Kirchler, 1993, s. 49-51): „Kromě ekonomického strádání a sociálního sestupu, které se týkají mnoha nezaměstnaných, potvrzuje výzkum četné psychologické důsledky ztráty práce. V závislosti na vzestupu hromadné nezaměstnanosti byly zjištěny tyto důsledky:

- Zvýšení kriminality, zvláště mladistvých;
- Nárůst drogové závislosti, pokusů o sebevraždu a depresivních symptomů;
- Zvýšení počtu pacientů přijatých do psychiatrických klinik;
- Zhoršení psychických poruch.

U jedince vede současná ztráta práce:

- *K poklesu sebedůvěry, ke snížení pocitu vlastní hodnoty, k poklesu důvěry vůči ostatním lidem;*
- *K depresi, fatalismu a k apatii jako poslednímu stupni psychického strádání dlouhodobě nezaměstnaných, který je spojen s pocitem ztráty vlastní hodnoty a s beznadějí;*
- *K nárůstu sociální izolace+*
- *K obviňování vlastní rodiny ze ztráty práce.*

U rodinných příslušníků nezaměstnaných byly pozorovány tyto důsledky:

- *Nárůst konfliktů v rodině v důsledku odchodu člena rodiny z pracovního a společenského života;*

- *U dětí nezaměstnaných rodičů nárůst vývojových poruch (např. emoční labilita, antisociální chování), slabé výkony ve škole a zhoršení prospěchu, problémy ve vztazích v rodině (např. ztráta autority nezaměstnaného otce)*“ (Buchtová Šmajš, Boleloucký, 2013 str. 55 podle Kirchler, 1993, s. 49-51)

Výše uvedené skupiny problémů definoval zmíněný časopis a v obecné rovině vystihují situaci i této doby. Po uvedení těchto skupin nastává otázka, kterou pokládá i Štikar (2003, str. 170) zdali: „*je nezaměstnanost prvotní příčinou, nebo pouze dekompenzovala doposud latentní poruchy?*“ (Štikar, 2003 str. 170). Štikar podle Mertona (1957) rozlišuje funkce práce, aby odpověděl na otázku výše citovanou. Rozdělil je do dvou hlavních kategorií na „manifestní“ a „latentní“. Manifestní funkce znamenají zajištění bezpečí, stravy, střechy nad hlavou apod., u latentních se jedná o další dělení:

- Strukturování pracovního času (práce určuje strukturu pracovního dne, týdne i delších období, ztráta této struktury může mít za důsledek ztrátu orientace)
- Pravidelné sdílení zkušeností (v dlouhodobé izolaci může vznikat deficit sociálních dovedností)
- Poskytování zážitků tvořivosti, mistrovství a pocitu smyslu života (Práce a dokonce nikoli příliš povznášející poskytuje pocit dosažení něčeho, spojuje jedince se společností, jíž je součástí)
- Zdroj aktivity (všechna práce vyžaduje jistý výdaj psychického a fyzického úsilí, zatímco příliš mnoho práce vede ke stresu a únavě, nedostatečné úsilí vede k nudě a neuspokojení, zvláště u extravertovaných jedinců)

Tyto dopady jsou zjevné u každého jedince, který přišel o práci. Co s tím ale souvisí více, než by si někdo mohl uvědomovat, je rozdílnost pohlaví, tj. jak reagují na ztrátu zaměstnání muži a ženy. Jak uvádí publikace Štikara (2003, str. 171), někdo může brát ztrátu zaměstnání jako nový hnací motor a tyto události se stanou výzvou a nikoli destrukcí sociálního života a osobní psychiky. V tomto ohledu se Štikarem ztotožňuje i Špatenková (2011), která uvádí: „*Ne každá ztráta zaměstnání je prožívána jako krize, dokonce v některých případech je ztráta práce pro člověka vysvobozením*“ (Špatenková, 2011 str. 90). Tento jev byl zjištěn ve studiích, které ve své publikaci uvádí Buchtová (2013, str. 57), kde uvádí data, že výzvou se ztráta zaměstnání stala pro 33,8% mužů, ale pouze 8,7% žen.

Na zprávu o skončení pracovního poměru reaguje každý jedinec individuálně. Někteří prožívají psychický šok, někteří dostanou nechuť k práci a někteří začnou

zaujímat obranný postoj. Ovšem podle dat z publikace Buchtové (2013, str. 57) se zhruba čtvrtina respondentů potýká s pocity bezmoci, pocitem strachu, tísně a nejistoty. Z výsledků zmíněného výzkumu bylo zjištěno, že pro více než polovinu respondentů byla ztráta zaměstnání spojena s poklesem životní úrovně. Průzkum také potvrdil zmíněné fakty, jako například nárůsty napětí v rodině. Číselně podobné procento respondentů uvádělo začínající příznaky neurotických chorob, jako jsou pocity úzkosti, nespavost či celkovým napětím. U propouštění obecně je nutné dbát na funkci personalisty. Pokud ho firma nemá, je nutné, aby osoba, která bude zprávu o propuštění oznamovat, byla dokonale připravena. Jak uvádí Špatenková (2011), od pracovníků provádějících propouštěcí rozhovor, se očekává dokonalá příprava jak po stránce věcné, organizační, tak zejména po stránce psychologické. Uvedená autorka také navazuje na Koubka (2007) se svým tvrzením, že krizový průběh má propouštění z důvodů jako je nadbytečnost, změny organizačních struktur apod. Jak uvádí Koubek (2007): „*propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti (z tzv. organizačních důvodů) přitahuje pozornost už z toho důvodu, že postihuje ty, kteří se zpravidla ničím neprovinili*“ (Koubek, 2007 str. 246). V případě propouštění z organizačních důvodů nebo nadbytečnosti se v organizaci uplatňují určité strategie propouštění.

Metody propouštění pracovníků jsou založeny na principech spravedlnosti a výhodnosti pro organizaci. Mezi základní typy metod propouštění patří:

1. LIFO (last in first out) – kdo byl přijat poslední, jde první
2. FIFO (first in first out) – jedná se o metodu založenou na principu propouštění pracovníků, kteří jsou v organizaci nejdéle, tento způsob může být však fatální, neboť pracovníci nejstarší pracovníci mají i největší zkušenosti, které odejdou z organizace spolu s nimi.
3. Metoda založena na výkonu pracovníků – založena na principu, že pracovníci s vyšším výkonem mají větší právo zůstat. Koubek (2007, str. 248) uvádí, že tuto metodu aplikovat jen v organizacích, které systematicky hodnotí své pracovníky. Metoda se dá aplikovat na druh organizací, na které se v této práci zaměřujeme, tj. na menší organizace povětšinou vlastněné jedním majitelem a jednatelům v jedné osobě. Zde totiž není zapotřebí většího hodnocení. Majitel společnosti má výsledky svých zaměstnanců nebo externistů pod kontrolou formou odvedené práce na jednotlivých projektech. Navzdory tomuto je majitelem společnosti, což mu dává možnost subjektivního posuzování pracovních výkonů, které mu zaměstnanec může rozporovat. (Koubek, 2007)

Metody způsobů propouštění se liší v závislosti na velikosti podniku a jeho možnostech. Pokud má společnost možnosti poskytnout svým zaměstnancům výhody outplacementu, je to určitá forma nadstandardu nad rámec zákona.

Otřes propouštění nepostihuje pouze zaměstnance, kteří opouštějí organizace, ale i ty, kteří v nich zůstávají. Dle Buchtové (2013, str. 65) se někteří zaměstnavatelé přímo vyhýbají propouštění a raději volí nejdříve formy snižování úvazků a další možné formy spolupráce. Na tvrzení Buchtové navazuje publikace Štikar (2003, str. 174), který se s tvrzením ztotožňuje. Poukazuje, že zaměstnanci, kteří v organizaci zůstávají, mohou ztratit důvěru v management, mohou v duchu přemýšlet, že tímto způsobem (propouštěním) bude organizace řešit veškeré problémy. Štikar v této problematice poukazuje i na další problémy s tím spojené. Pracovníci, kteří setrvávají v organizaci, se často zajímají o korektnost propouštění a přístup organizace v tomto procesu. V tomto směru je dalším spojeným tématem nejistota. Štikar podle Greenhalgha a Rosenblatta (1984) rozlišuje pracovní nejistotu na dva komponenty:

- Očekávané hrozby
- Vnímané kontroly

Očekávané hrozby mají spojitost i se strachem ze ztráty zaměstnání. Jak uvádí Špatenková (2011 str. 93), lidé očekávají, že ztráta zaměstnání sebou přináší pád do chudoby, ztrátu návyků k pracovnímu prostředí a práci celkově. Autorka také uvádí, že i u silných a aktivních jedinců, může dlouhodobější nezaměstnanost vést k pocitům nedůvěry a skepse. Zmíněné faktory poté mohou vygradovat až ve změny v postojích ke společnosti nebo jiným lidem. Špatenková poukazuje i na mýty ohledně nezaměstnanosti resp. ztráty zaměstnání. Dle slov autorky se tyto mýty šíří společností a samotné mění postoje jedinců, kteří ztratili zaměstnání (Špatenková, 2011 str. 93).

2.5 Co dělat, když přijdeme o práci

Pokud jedinec přijde o práci, stává se z něj nepodnikající fyzická osoba. Úryvek Neščákové (2013), může znít motivačně: „*V důsledku jeho „kroků“ se také může následně stát uchazečem o zaměstnání, agenturním zaměstnancem, podnikatelem (osobou samostatně činnou), jednatelem, majitelem společnosti či opět zaměstnancem apod.*“ (Neščáková, 2013 str. 130). Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s nutnými legislativními kroky v případě ztráty zaměstnání.

První krok se týká **zdravotního pojištění**, kde řešíme povinné odvody. Tato povinnost vyplývá z faktu, že dnem skončení pracovního poměru, přestává být váš bývalý zaměstnavatel plátcem vašeho sociálního a zdravotního pojištění. Pro vyvrácení pochybností to neznamena, že by odcházející pracovník přestal být pojištěn. Nařízení ohledně zdravotního pojištění se řídí dle zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů a podle zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů v platném znění. U nezaměstnané osoby se bude výše odvodů vypočítávat z výše minimální mzdy. Tyto odvody za nezaměstnaného odvádí stát, neboť se dá prohlásit, že osoba bez zaměstnání je v sociálně slabé situaci a není za sebe schopna platit zákonné zdravotní pojištění. Za takové osoby se považuje:

- Nezaopatřené dítě
- Poživatel důchodu
- Příjemce rodičovského příspěvku
- Ženy na mateřské dovolené
- **Uchazeči o zaměstnání (návaznost na kapitolu 2.3. Nezaměstnanost)**
- Žadatelé o udělení mezinárodní pomoci a další

(Neščáková, 2013 str. 134- 135)

Ze zvýrazněné odrážky textu je zřejmé, že se zde bavíme o člověku, který přišel o zaměstnání, ale to ještě neznamená, že je uchazečem o zaměstnání. Uchazečem o zaměstnání se člověk bez práce stává až tehdy, kdy se zaregistruje do „evidence uchazečů o práci“ na příslušném úřadu práce. Zmíněný akt je nutné splnit do 8 dnů ode dne skončení pracovního poměru. Dnem, kdy bude žadatel zařazen do evidence, mu vzniká právo na:

- Zprostředkování zaměstnání
- Podporu v nezaměstnanosti
- Rekvalifikace
- Poradenství

Aby každý uchazeč mohl uplatnit svoje práva, musí mít na paměti, že je nutné o ně písemně požádat. Ať už elektronicky, jak je na dnešní dobu běžné, nebo klasicky papírovým formulářem, který je k dostání na příslušném úřadu práce (Neščáková, 2013 str. 143).

Pro druhou odrážku práv uchazeče o zaměstnání, je potřeba zmínit základní podmínku pro získání podpory v nezaměstnanosti, kterou je získat v rozhodném období

zaměstnáním nebo jinou výdělečnou činností dobu důchodového pojištění v délce **min. 12 měsíců**. Jak již bylo psáno, dále je třeba o podporu požádat jednou z uvedených forem. Délka podpory v nezaměstnanosti se liší s ohledem na věk uchazeče do tří kategorií:

1. Do 50 let věku – 5 měsíců
2. Od 50 do 55 let věku – 8 měsíců
3. Nad 55 let věku – 11 měsíců

Stejně jako délka podpory v nezaměstnanosti, tak i výše příspěvku je rozdělena do tří kategorií.

1. 65% - první dva měsíce
2. 50% - třetí a čtvrtý měsíc
3. 45% - zbývající doba pobírání podpory

Výše uvedená procenta se vypočtou z průměrné měsíční mzdy uchazeče o zaměstnání, kterého uchazeč v posledním zaměstnání dosáhl. Pokud tento údaj není k dispozici, pak se výše podpory vypočítá z posledního vyměřovacího základu. Pro získání informací o možnostech podpory v nezaměstnanosti jsou webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Zmíněné ministerstvo poskytuje veškeré potřebné informace, jak postupovat při ztrátě zaměstnání.

2.6 Outplacement

Outplacement podle Wagnerové (2011, str. 97) je outplacement jedním z prostředků, jak lze odcházejícím zaměstnancům ulehčit situaci. Outplacement bývá z velké části prováděn outsourcingovou agenturou, která se na tento druh podpory zaměstnanců zaměřuje. Podle Stýbla (2005, str. 53) by měl kvalitně prováděný outplacement obsahovat některé aspekty, bez kterých by finální výsledek nebyl žádoucí nebo by nebyl v očekávaném měřítku.

Aspekty dobře prováděného outplacementu resp. kvalifikovaně prováděný outplacement je:

- a) forma náboru a výběru zaměstnanců
- b) způsoby školení a tréninku s vybranými zaměstnanci
- c) cesta osobního rozvoje
- d) způsob zapojování se do nových pracovních procesů
- e) plánovité předávání funkcí v řídicí hierarchii
- f) forma kariérního rozvoje zaměstnanců (Stýblo, 2005, str. 54)

Z výčtu charakteristik outplacementu je patrné, že i jak uvádí Armstrong (2007, str. 337), outplacement je pomocí resp. proces pomáhání přebytečným zaměstnancům případně i těm, jejichž pracovní poměr skončil dohodou. Bodu c) cesta osobního rozvoje z výčtu uvedeného výše reflektuje, že se nejedná pouze o pomoc v rámci hledání nové práce, ale i psychickou pomoc, aby se propouštění zaměstnanci lépe vyrovnali s duševním otřesem, který výpověď přináší.

Pokud je najata specializovaná firma na outplacement, měla by zajistit i podporu zaměstnancům, kteří v organizaci setrvávají, ale jsou stejně tak, jako odcházející zaměstnanci duševně otřeseni. Jak již bylo popsáno v kapitolách výše, u zaměstnanců, kteří organizaci neopouštějí, se může rozvinout strach ze ztráty zaměstnání, na který mohou začít navazovat i další strachy s tím spojené.

Na zaměstnance, kteří v podniku zůstávají má outplacement dvojí efekt. V první řadě by měl navodit pocit, že i kdyby oni náhodou přišli o práci, tak o ně bude alespoň částečně postaráno. Druhý efekt, který by kvalitní outplacement měl mít je znovu nabití důvěry v organizaci.

Co je cílem outplacementu? Hlavní myšlenka outplacementu je minimalizovat dopad na propouštěného zaměstnance, to je asi jasné už z řádků výše. Co je pro úspěšný outplacement důležité? Jedním z dalších kritérií pro úspěšný outplacement je osobní kontakt. Dle paní Wagnerové (Wagnerová, 2011) je podstatné, aby byl outplacement prováděn profesionálně a jeho výsledek byl žádoucí, musí obsahovat např. tyto činnosti:

- 1) poradenská činnost v oblasti pracovního práva a sociálního zabezpečení v době hledání nového zaměstnání
- 2) psychickou podporu a pomoc
- 3) komunikace s úřadem práce
- 4) školení, příprava na novou práci resp. sestavování životopisu, cvičné pohovory
- 5) komunikace s potenciálními zaměstnavateli, případně nabídky na rekvalifikace
- 6) naučit zaměstnance, jak vyhledávat nové příležitosti

Teorii Wagnerové rozvinul Armstrong (2007, str. 406), který definoval postup, který můžeme nazvat receptem procesu outplacementu. Definoval jednotlivé kroky, které by měl odborný pracovník s odcházejícím zaměstnancem projít, aby proces outplacementu byl úspěšný.

- 1) počáteční konzultace
- 2) sestavení seznamu dosažených úspěchů, vzdělání, certifikátů apod.

- 3) sestavení přehledu dovedností v oblasti cizích jazyků, IT technologií apod.
- 4) osobní vyjádření, kde by zaměstnanec měl zpracovat v rozsahu 20 – 30 slov, jak by se chtěl na trhu práce profilovat a prezentovat vůči novým zaměstnavatelům
- 5) sestavení přehledu osobních úspěchů
- 6) sestavení tří nejvýznamnějších zaměstnání pro cílení na trhu práce
- 7) psychologické posouzení – posouzeno odborníkem (psychologem)
- 8) zpracování a odsouhlasení životopisu
- 9) rozpoznání příležitosti na trhu práce
- 10) nácviky výběrových pohovorů, vč. cílení na používání správných slov a vět, při vedení rozhovoru s potencionálním zaměstnavatelem
- 11) plánování kampaně v hledání nové příležitosti (zaměstnání)

Otázku ohledně toho, zdali si tento proces mohou dovolit všichni podnikatelé resp. zaměstnavatelé, řeší i diplomová práce Bc. Libora Vlčka (Vlček, 2014), který uvádí problematiku časové náročnosti a nutnosti volných finančních prostředků případně volného zaměstnance, který je schopen tento náročný proces s odcházejícím zaměstnancem uskutečnit a upozorňuje i na emoční linii outplacementu. Rád bych nyní citoval Vlčka (2014): *„Z uvedených bodů je jasné, že outplacement není pouze jednorázovou záležitostí, ale odpovědným a dlouhodobým závazkem zaměstnavatele poskytnout svým zaměstnancům tu nejlepší možnou péči i v případě ukončení spolupráce. Pak už je to pouze na každém zaměstnavateli, jakým způsobem bude outplacement provádět a to buď vlastními prostředky nebo prostřednictvím poskytovatele outsourcingových služeb. Při tomto výběru záleží především na tom, zda má zaměstnavatel k dispozici zaměstnance, který je schopen tento komplexní úkol splnit nebo volné finanční prostředky pro profesionální agenturu či odborníka, který se outplacementem zabývá. Jedná se o značně časově náročnou činnost, rozhoduje tedy množství času, které má zaměstnavatel k dispozici a náklady spojené s najmutím externího dodavatele. Zároveň je proces outplacementu vcelku emočně náročnou činností a proto je skutečně důležité svěřit tento proces opravdovým profesionálům. Není radno podceňovat kvalitu provádění outplacementu, protože způsob, jakým se zaměstnavatel rozloučí s propouštěnými zaměstnanci, přispívá k jeho pověsti na trhu práce.“* (Vlček, 2014 str. 22)

Na otázku nákladů navazuje i Stýblo (2005, str. 55), který uvádí podle Moderního řízení 12/2003, že dle předních českých společností se náklady na jednoho zaměstnance mohou pohybovat od 4.000 Kč až po 100.000 Kč. Stýblo také uvádí, že měřit účinnost outplacementu je zavádějící a téměř nemožné (Stýblo, 2005 str. 55)

2.7 Outplacement v praxi

Outplacement je relativně mladý obor v pracovních vztazích. Podobné disciplíny nebyly v minulosti využívány. Mezi hlavní průkopníky aplikovaného outplacementu patří země jako Velká Británie nebo Francie. Pokud bychom se vydali za oceán, tak hlavním představitelem moderního outplacementu je Severní Amerika. Statistiky uvádějí, že v těchto silných zemích (kontinentech) je outplacement běžnou součástí pracovněprávního vztahu a využívá jej okolo 75-80% společností. Statistiky ukazují, že takovýto zaměstnanec najde práci až dvakrát rychleji, než zaměstnanec, který tuto výhodu/ možnost nemá. Další přidanou hodnotou k tomuto faktu je, že práce, kterou dvakrát rychleji najde, je navíc tzv. šitá na míru, tj. zaměstnanci často vyhovuje více než jeho bývalá pozice.

Česká republika si cestu k outplacementu zatím spíše hledá. V dnešní době je využíván v oborech bankovníctví, telekomunikací a ostatní velkých firem. Drobní podnikatelé dnes outplacement řeší pomocí finanční podpory. Ačkoli bylo pro účely této práce poptáno několik firem na sdělení rámcové ceny programu outplacementu na jednoho zaměstnance, nepodařilo se zjistit relevantní informace. Proto odhady nákladů vycházejí z informací od Stýbla (2005, str. 55) a z dostupných informací z webových zdrojů.

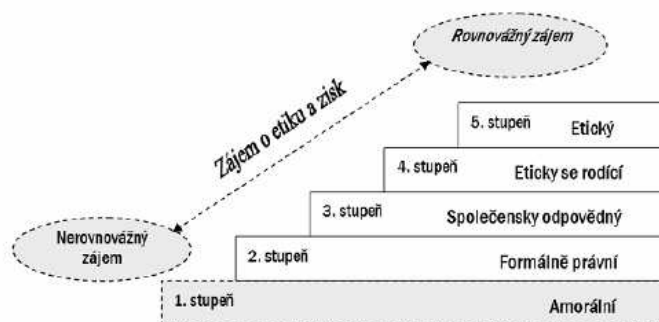
Společnost, která z důvodu anonymity bude označována jako „OUT“, používá pro své kalkulace hodinové sazby. To je základní vzorec většiny nabízených služeb. Ovšem společnost OUT má i druhou možnost pro kalkulaci hrubou mzdu zaměstnance, který má projít procesem outplacementu. Zmíněná společnost rozdělila náklady dle hrubé mzdy takto:

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| 1) jeden klient: | 2,8 násobek hrubé mzdy |
| 2) dva klienti: | 2,4 násobek hrubé mzdy |
| 3) tři až pět klientů: | 2,1 násobek hrubé mzdy |
| 4) více než pět klientů: | 1,9 násobek hrubé mzdy |

Výsledné ceny za outplacement poskytovaný externími odborníky mohou mít i podobu odvíjející se od mzdy zaměstnance, kterému má být poskytnut outplacement.

Zajímavou informací, kterou společnost OUT na svém webu uvádí je, že nejnákladnější outplacement je se zaměstnanci v dělnických profesích.

Outplacement je jistou formou nadstandardu. Pokud se však outplacement stane součástí společnosti, lze takovou společnost označit za etickou, dle modelu Reidenbachova a Robinova.



Obrázek č. 5 – Model pěti vývojových stupňů podniku (Rolný, 2007, str. 44)

Tento model uvažuje s morálním kodexem každé společnosti. Výše zmínění odborníci rozdělili tento proces růstu do pěti stupňů od zcela amorální společnosti po etickou. Společnost si sama rozhoduje o tom, do jakého stupně patří, případně patřit chce. V zásadě jde o fakt, že amorální podnik je etický pouze do doby, kdy vyjdou na povrch jeho špatné praktiky vůči zaměstnancům i okolí. Co se týče stupně dvě, tak ve formálně-právní společnosti je etika nečistá v tom, že zneužívá právních kliček a nedostatků, aby dosáhla svého prospěchu. U stupně třetího si již podnik začíná uvědomovat, že etika je společensky i tržně prospěšná a etika svou váhou vyrovnává zisk. Nejvyšší posty grafu jsou společnosti, které si zcela uvědomují, že zisk se svázán i s etikou a chovají se podle toho. (Rolný, 2007 str. 44-45)

3. Praktická část

Praktická část této práce se zaměřuje na výzkum, který byl ve vybraném podniku uskutečněn formou dotazníkového šetření a hloubkových nestrukturovaných rozhovorů. Při promýšlení výzkumu byl kladen důraz především na cíle výzkumné části resp. výsledky, které od výzkumu očekáváme. Hlavním cílem praktické části je průzkum procesu propouštění v zájmovém podniku. Pomocí hloubkových rozhovorů chci docílit bližšími náhledu do psychologické stránky procesu propouštění.

Základním krokem bylo sestavení otázek pro rozdělení zaměstnanců do věkových skupin. Dále dle délky jejich pracovních zkušeností. Pro druhé jmenované kritérium jsem se ve svém výzkumu rozhodl z důvodu, že chci analyzovat, jak se liší názory na ztrátu práce u absolventů a zkušenějších zaměstnanců. Dalším krokem bylo rozdělení respondentů do tří základních skupin, kterými jsou zaměstnanci, kteří dostali výpověď externí poradci a zaměstnanci, kteří v podniku setrvali.

Východiskem je teoretická část této práce tj. zjistit, jak zaměstnanci vnímají výpověď, zdali výpověď dostali formou dohody, výpovědi případně dalším způsobem dle zákona a zdali jim byl nabídnut outplacement. Druhá skupina tj. externí poradci byli v této práci zkoumáni z hlediska jejich motivace a postoji k práci. Poslední skupina pro mne byla zájmová především z hlediska psychologického podtextu výpovědí, které v jejich zaměstnání dostávají kolegové. Zdali měli strach ze stejného osudu, zdali by se jejich strach zmírnil s vědomím, že mají možnost outplacementu a v neposlední řadě, jak vnímali proces propouštění v globálním měřítku.

Z výše uvedeného jsem sestavil bodové otázky, na které jsem se ve výzkumu zaměřoval, a byly východiskem pro sestavení dotazníku:

- 1) byli zaměstnanci spokojeni s procesem propouštění?
- 2) byl zaměstnancům nabídnut outplacement?
- 3) jak byli zaměstnanci obeznámeni se situací, která by mohla nastat?
- 4) jak se změnil postoj mandatarů k práci po sdělení, že po ukončení projektu skončí i jejich smlouva v podniku?
- 5) uvítali by zaměstnanci pomoc ve formě outplacementu?
- 6) ovlivnění osobního života po obdržení výpovědi

Výše definované otázky byly základními kameny celého výzkumu, ovšem záměrem bylo sestavit takové otázky, které by se zaměřovaly na každou kapitolu této odborné práce. Dotazník byl sestaven s ohledem na to, aby jeho výsledky (odpovědi) dokázaly zodpovědět výše uvedené otázky. Jelikož s vyplněním dotazníku nebylo třeba zásadně zaměstnancům pomáhat, bylo pro mne prioritou získat co nejvíce informací a postojů zaměstnanců k uvedené problematice z hloubkových rozhovorů, které navazovaly na otázky v dotazníku.

3.1 Představení společnosti Firma s.r.o.

Pro zachování anonymity společnosti, kde byl průzkum prováděn, je použito obecné označení Firma s.r.o. Společnost, kde byl průzkum prováděn, je středně velký podnik, který před krizí čítal okolo čtyřiceti zaměstnanců a externích poradců. Firma s.r.o. byla založena v roce 2004 a ve svém oboru se stala jedním z předních poskytovatelů v České republice. Za tímto úspěchem stálo mnoho práce pro vybudování identity společnosti a celého zázemí. Od doby založení má za sebou společnost okolo jednoho sta úspěšně realizovaných projektů po celé České republice a na Slovensku. V roce 2012 se management společnosti Firma s.r.o. rozhodl pro expanzi za oceán do Spojených států amerických. Tato expanze bohužel neměla pozitivní výsledky a společnost nyní působí pouze v České republice, Slovensku a příležitostně v ostatních zemích Evropy. Nezdařilý pokus proniknout na trh v zámoří byl také jedním z důvodů prohloubení krize ve společnosti.

Vedení společnosti je v nynější době sestaveno z jednatele a zároveň majitele společnosti a tří vedoucích jednotlivých oddělení, které zde nebudeme uvádět z důvodu možného spojení s reálnou společností. Celkem je dnes ve společnosti 15 stálých zaměstnanců, ke kterým se přidává 8 externích poradců. Pro výzkum bylo také osloveno třináct respondentů, kteří v kritické době společnost opustili. Celkově se šetření zúčastnilo 36 respondentů. Všichni respondenti zodpověděli otázky dotazníku.

Celosvětová ekonomická krize se nevyhnula ani této společnosti. Po vysokém propadu nových zakázek bylo nutné přistoupit k propouštění zaměstnanců. Tato situace nastala koncem roku 2013. Přibližně v polovině roku 2014 bylo nutné přistoupit k samotnému propouštění. Jak bylo výše uvedeno, propuštěno bylo třináct osob z toho osm zaměstnanců a pět externích poradců.

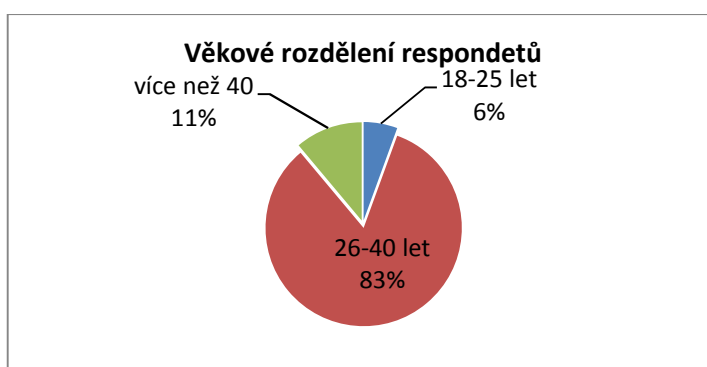
3.2 Struktura dotazníku

Dotazník byl sestaven s ohledem na požadované výstupy tj. rozdělit zaměstnance a externí poradce do věkových a kvalifikačních skupin a dále zajistit výstupy pro sestavené otázky. Všichni respondenti byli s dotazníkem seznámeni a dostali potřebné informace k vyplnění dotazníku. Samotný dotazník tvoří přílohu mé bakalářské práce. Dotazník vyplnilo celkem 36 respondentů. Žádný z dotazníků nebyl vyřazen pro neúplnost.

Dotazník se skládá z 23 otázek, ze kterých je 21 otázek uzavřených s možností volby odpovědi. Zbývající dvě otázky jsou otevřené pro možnost zjištění emocionální linky respondentů. Výsledky byly analyzovány a výstupem jsou ucelená získaná data. Otázky, jak již bylo psáno výše, byly sestaveny tak, aby obsáhly odpovědi na většinu kapitol této odborné práce. V dotazníku bylo povoleno označení i více odpovědí.

3.3 Zjištěné výsledky

Výsledky ukazují, jak probíhal proces pro pouštění ve společnosti Firma s.r.o., a jak zaměstnanci Firmy s.r.o. pohlíželi na proces uvolňování kolegů. Zdali jsou seznámeni se zákonnými kroky, které je nutné uskutečnit v případě ztráty zaměstnání. Otázkou č. 1 jsme rozdělili zaměstnance a externí pracovníky do věkových skupin, aby bylo možné porovnávat, jak se odpovědi liší v rámci věkových skupin. Nejvyšší procento respondentů bylo ve věku 26 až 40 let (viz. graf č. 1).

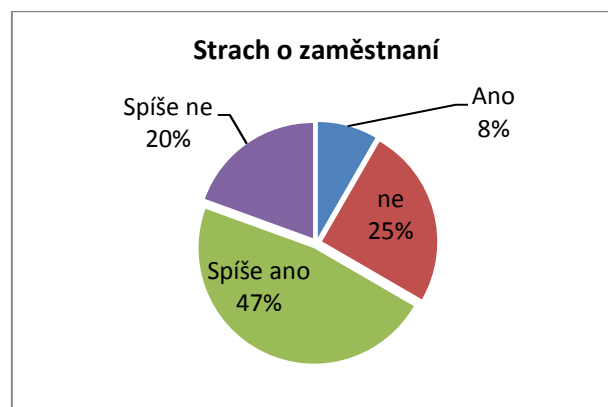


Graf č. 1 – věkové rozdělení respondentů

Otázkou č. 2 jsem se ptal na dobu, kterou jednotliví pracovníci strávili ve společnosti Firma s.r.o.. Výstupem otázky č. 2 má být zjištění, zdali odcházeli stálí pracovníci nebo ti, kteří byli do společnosti přijati později. Z výsledků dotazníku bylo zjištěno, že více jak třetina zaměstnanců není ve společnosti více než rok. Téměř polovina působí ve společnosti od 1 do 3 let a okolo 22% pracovníků se dá označit za

stálé zaměstnance, kteří ve firmě působí více než 3 roky. Po analýzy výsledků bylo zjištěno, že až na jediný případ, byly pracovní smlouvy ukončeny novým zaměstnancům. Tato situace ukazuje na použití metody LIFO (Last in, first out), kterou uvádí Kociánová (2010, s. 193).

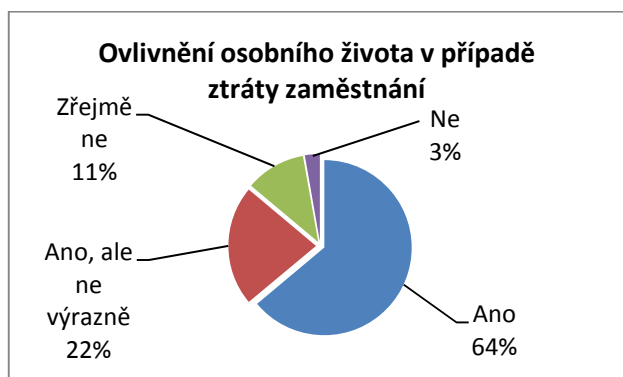
Po prvních dvou otázkách jsem se již v dotazníku dostal k psychologické stránce propouštění a postojům k práci. Dle odpovědí na otázky č. 3 a č. 5 je zřejmé, že více než polovina respondentů má, nebo před svým propuštěním měla strach o práci. Více než ¾ zaměstnanců a externích poradců nevnímalo pozitivně proces pro pouštění. Tento výsledek poukazuje na tvrzení Koubka (2007, str. 246), že při propouštění z důvodu organizačních změn, jsou postiženi ti, kteří se ničím neprovinili. Kociánová (2010, str. 192) také uvádí, že v případě propouštění z důvodu nadbytečnosti je potřebný citlivý přístup. Ze zmíněných tvrzení je výsledek otázky č. 5 očekávaný. Zjištění u otázky č. 3 je, že více než 50% respondentů má resp. mělo strach o svou práci.



Graf č. 2 – strach o zaměstnání

Další otázka byla zaměřena na ovlivnění osobního života v případě ztráty zaměstnání. Na tuto otázku byl kladen důraz v hloubkových rozhovorech. Dle odpovědí na otázku č. 13 je zřejmé, že více než 63% zaměstnanců a externích poradců vč. již propuštěných uvedli, že ztráta zaměstnání ovlivnila nebo by případně ovlivnila jejich osobní život. Hloubkové rozhovory rozvedly odpovědi respondentů. Více než 80% dotázaných přiznalo, že by ztráta zaměstnání zvýšila stres v rodině. K tomuto je třeba doplnit, že více než 90% respondentů jsou pracovníci, kteří svým příjmem zajišťují manželku na rodičovské dovolené a s tím spojené jedno nebo i více dětí a více než 40% respondentů přiznalo existenci různých druhů úvěrových produktů. To, že hlavními

stresujícími aspekty jsou zmíněné dluhy spojené s měsíčními výdaji, přiznalo přibližně 30% dotázaných.



Graf č. 3 – ovlivnění osobního života v případě ztráty zaměstnání

Na otázku č. 13 plynule navazovaly otázky č. 19 a 21. Otázky byly záměrně umístěny s odstupem, aby výsledky byly relevantní. Otázky byly zaměřeny na motivaci, co skutečně pracovníky motivuje k práci (otázka č. 19) a co pro ně znamená spokojenost (otázka č. 21). Odpovědi, na obě otázky byly srovnatelné. V obou případech byla odpovědí dotčena rodina respondentů. Co s týče motivace, tak rodina byla výrazně v popředí (66%), ale objevily se i odpovědi prokazující, že motivace k práci je značně ovlivněna i vyšší finančního ohodnocení (tuto odpověď označilo přes 13% respondentů). Otázka byla částečně otevřená, tj. bylo možné vypsát i jiné důvody, co je pro pracovníka nejvíce motivující. Objevily se i odpovědi typu:

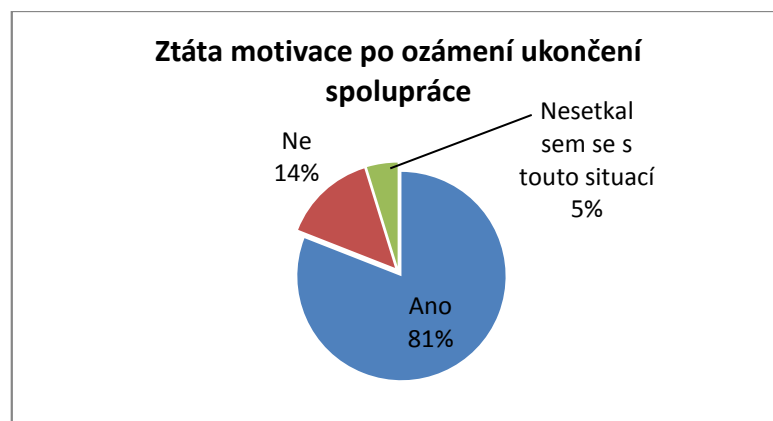
- 2x líbí se mi v kolektivu, který ve Firmě s.r.o. funguje.
- 2x nic mě nemotivuje, prostě pracuji.
- 1x možnost kariérního růstu.

Dalším zkoumaným faktorem, který je provázán s motivací bylo zjištění tzv. oslabovačů, které na pracovníky působí a snižují jejich motivaci. Dle očekávání byly nejvíce zastoupeny odpovědi, které se pojí s nedostatkem času a stresem. Tyto dva faktory bývají jedněmi z nejčastějších, se kterými se ve výzkumech na podobná témata setkáváme.

Z výše uvedených odpovědí jsem došel k zjištění, že věk respondentů často ovlivňuje jejich odpovědi. Odpovědi jako „kariérní růst“ a „líbí se mi v kolektivu“ napsali pracovníci, kteří se pohybují v nejnižší věkové hranici, která ve Firmě s.r.o. působí. Odpovědi: „nic mě nemotivuje“ byly označeny u pracovníků, kteří nemají

rodiny, případně jsou rozvedení. Věková hranice respondentů, kteří označili, že je nemotivuje nic, byla kolem padesáti let.

Dalším psychologickým jevem, bylo zkoumání postoje a motivace pracovníků, kteří dostali podmíněčnou výpověď, který byla limitována ukončením projektu, na kterém pracovali. V návaznosti na právní řád a Nesčákovou (2013), byly jejich smlouvy na doby určité. Záměrem bylo zjistit, jak vnímali motivaci těchto pracovníků jejich kolegové. V otázce č. 10 a 11 bylo zkoumáno, jak se mění motivace člověka, který ví, že jeho pracovní poměr skončí s koncem jeho projektu s tím, že další spolupráce není plánována. Celých 81% respondentů, kteří se setkali se situací, která je výše popsána, uvádí, že jejich kolega ztratil motivaci k práci a jeho postoj se výrazně zhoršil. Pouhých 14% dotázaných odpovědělo, že pracovník pokračoval ve stejném nasazení a kvalitě, jako před oznámením o skončení jeho pracovní smlouvy. Zbýlých 5% dotázaných se neseťkalo se situací, kterou tato otázka řešila.



Graf č. 4 – ztráta motivace po oznámení ukončení spolupráce.

Po zjištění psychologických aspektů v rámci propouštění, bylo analyzováno vnímání celého procesu propouštění. Přidruženou otázkou bylo vnímání managementu. Zdali byli pracovníci spokojeni se způsobem, jak jim byla situace ve společnosti oznámena.

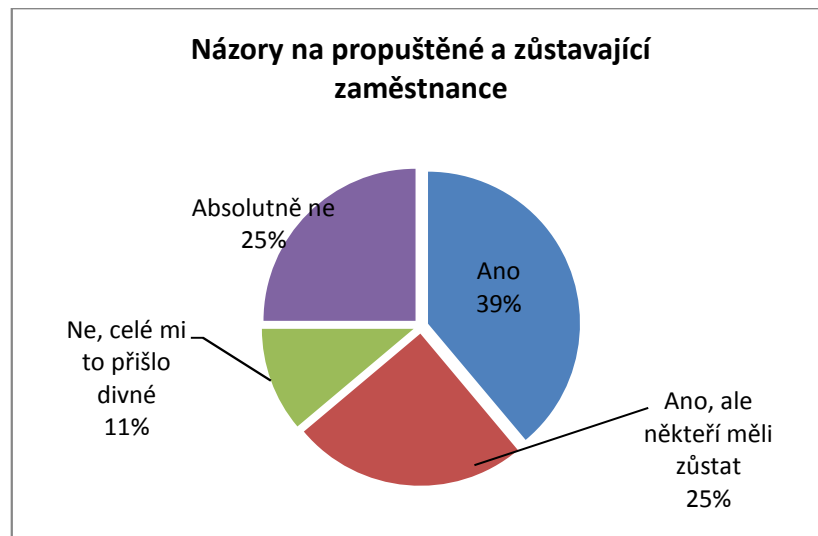
Většina pracovníků uvedla, že byli s procesem informování relativně spokojeni, co se týče oznámení o stavu ve společnosti, tak více než 85% zaměstnanců uvedlo, že použití emailové konverzace bylo v pořádku. Zaměstnanci a externí poradci uvedli, že s každým, kdo měl společnost opustit, byl následně proveden výstupní pohovor. Většina zaměstnanců, kteří ve společnosti setrvali, uvádí, že by na procesu propouštění nic neměnili. Ovšem 12 ze 13 pracovníků, kterých se skončení pracovního poměru týkalo, by v procesu udělali změny. Jako hlavní problém, který by změnilo 12 ze 13

pracovníků, kteří společnost opustili, vnímali pracovníci načasování, pro oznámení situace ve společnosti (vedení společnosti informace v podobě emailové konverzace rozesílalo v neděli v odpoledních hodinách a následující den navazoval osobní email pro každého pracovníka zvlášť).

Zaměstnanci uvedli, že by uvítali jakoukoli formu zajištění v případě ztráty zaměstnání. Většina zaměstnanců také uvedla (otázka č. 8), že nad rámec zákona nebyla pracovníkům poskytnuta žádná pomoc (uvedlo více než 70% pracovníků). Zde jsem došel k zjištění, že je možnost prvního zlepšení procesu propouštění. Pokud se dostáváme k outplacementu, tak očekávaným zjištěním bylo, že zaměstnanci nemají povědomí o možnostech outplacementu, neboť necelých 60% respondentů uvedlo, že nevědí, čím se disciplína outplacement zabývá. K tomuto procentu se ještě přidává dalších 25% respondentů, kteří odpověděli, že slyšeli o outplacementu, ale konkrétně nevěděli, čím by jim mohl pomoci. Výstupem z této otázky tedy je, že 85% respondentů nemělo povědomí o funkci outplacementu.

V oblasti zákonných požadavků při ztrátě zaměstnání, bylo pozitivem zjištění, že více než 90% pracovníků ví, jaké jsou nutné kroky po skončení pracovního poměru. U Firmy s.r.o. byla takto vysoká znalost předpokládána vzhledem k oboru, ve kterém působí. Odpovědi na otázku č. 17 byly ukazatelem, zdali pracovníci měli resp. by měli problém s hledáním nové práce. Pouze 16% respondentů uvedlo, že by se sháněním nové práce nemělo výraznější problém. Tyto odpovědi byly všechny z řad zaměstnanců z nejnižší věkové skupiny, což opět ukazuje na strach pracovníků v pokročilém věku v otázce případné výpovědi a hledání nové práce. V návaznosti na hledání nového zaměstnání jsem se také pracovníků dotazoval, kde by novou práci hledali. Zde byla odpověď ve většině zastoupena formou „hledání přes známosti“ (necelých 60% odpovědí). Uvedenou otázkou se značně rozdělily věkové skupiny respondentů. Nejmladší část pracovníků společnosti odpovídala, že nové zaměstnání by hledali na internetu. Střední generace společnosti, která už za dobu své praxe má mnoho kontaktů v oboru, odpovídala, že by práci hledala přes známosti. Nejstarší generace zůstává u tradičních způsobů tj. novinové inzerce. Tato otázka ukázala návyky zaměstnanců jako z učebnice. Kde se však názory pracovníků nevíce rozcházejí, a zřejmě je to způsobeno i mezilidskými vztahy na pracovišti, byl názor na to, kdo opustil společnost a zdali to tak bylo správně. Dalším faktorem ovlivňujícím rozhodování v této otázce samozřejmě bylo i to, zdali odpovídal pracovník, který odešel nebo pracovník, který na pozici ve společnosti setrval. Validita této otázky je tedy velmi nízká, neboť jak ukázaly výsledky

dotazníku, 13 pracovníků (pracovníci, kterým byla ukončena pracovní smlouva) odpovídalo buď, že absolutně nesouhlasí s tím, kdo ve společnosti zůstal a kdo odešel nebo v mírnější variantě, že sice spokojeni nebyli, ale spíše byli rozpolceni z celé situace okolo propouštění a krize ve společnosti Firma s.r.o. Následující graf ukazuje poměr odpovědí na otázku č. 14.



Graf č. 5 – názory na propuštěné a zůstávající zaměstnance

Poslední část dotazníku jsem směřoval na doplňkové otázky, které však úzce souvisí s výše zjištěnými výsledky. Především mne zajímala skutečnost, zdali se muselo přistoupit i ke snižování platů nebo naopak zdali dostali někteří pracovníci přidáno na úkor toho, že jiní odešli. Ze zjištěných výsledků se poslední varianta nepotvrdila. Nikdo z pracovníků nedostal po odchodu kolegů přidáno. Výsledky ukazují, že necelým 74 procentům respondentů se mzda nezměnila. U třinácti procent respondentů se mzda snížila o malý zlomek jejich dosavadního ohodnocení. Nepříznivé je zjištění, že posledním třinácti procentům respondentů se mzda snížila velmi výrazně. Dle osobních pohovorů se zúčastněnými se jednalo až o 15% z jejich dosavadní mzdy.

Ačkoli je zjevné, že v tomto procesu, který ve Firmě s.r.o. proběhl, lze vylepšit mnoho rozhodnutí. Poslední otázka dotazníku ukázala, že i přes určité neshody zůstaly zachovány dobré vztahy i s pracovníky, kteří společnost opustili. Poslední otázkou (otázka č. 23) jsem se respondentů dotázal, jak celkově hodnotí společnost Firma s.r.o. po všem, co zažili během svého působení i při jeho ukončování. Celých 75% respondentů odpovědělo, že situaci ve Firmě s.r.o. hodnotí na výbornou. Dále pak 22% dotázaných odpovědělo, že by mohlo být i lépe, ale i tuto odpověď hodnotím jako velmi kladnou. Pouze jeden respondent tj. necelé 3% zastoupených z celého okruhu

dotázaných hodnotili, že společnost Firma s.r.o. není dobrým zaměstnavatelem. I přes určité procento negativních odpovědí, hodnotím proces propuštění kladně. Dle mého názoru byl proveden v rámci možností profesionálně s maximálním možným ohledem na odcházející i setrvávající pracovníky společnosti.

3.4 Shrnutí a závěrečná doporučení

Po analýze výsledků dotazníkového šetření musím konstatovat, že ač je proces propouštění velmi stresující, společnost Firma s.r.o. přijala tento proces v přiměřené míře kladně a většina pracovníků ho brala jako profesionální akt, který bylo nutné podstoupit. Dotazníkové šetření nám ukázalo, že pracovníci vnímali vcelku pozitivně i způsob, kterým jim management společnosti předával informace. Pozitivně také hodnotím, že celkovou situaci ve firmě pracovníci hodnotí také velmi kladně. Navzdory všem pozitivům se musíme zaměřit i na negativa, která byla dotazníkovým šetřením zjištěna. Jako další část, kde shledávám jisté rezervy, jsou samotné procesy. Ačkoli zaměstnanci vnímali pozitivně informovanost, která se jim dostávala ze strany managementu, v rámci lepšího přijetí skončení pracovního poměru bych doporučil osobní jednání s jednotlivými zaměstnanci, a to jak s těmi, kteří odcházejí, tak i s těmi, kteří setrvávají na své pozici. V návaznosti na informování musím také doporučit, lepší strategii a výběr oznámení. Jak uvádí Štikar (2003), pokud předáváme tuto informaci osobně, jsme schopni odcházejícího pracovníka jistým způsobem motivovat a psychicky ho podpořit. Další doporučení pro management společnosti je obsazení pozice personalisty ve své společnosti. Nyní tuto pozici zastává jednatel společnosti, ale pro lepší komfort pracovníků by měl být jmenován člověk, který by se věnoval zaměstnancům společnosti s profesionální péčí.

Doporučení pro Firmu s.r.o. bych tedy shrnul do tří bodů:

- Při informování o radikálních změnách společnosti používat osobní rozhovory s konkrétními pracovníky a lépe plánovat časový plán oznámení.
- Při další nutnosti propouštění pracovníků poskytnout alespoň lehčí formy outplacementu jako jsou doporučení, základní schůzka s výstupní konzultací dle Armstronga. Poskytnout poradenství v prvních krocích po skončení pracovního poměru a jak hledat novou práci (navazuje na doporučení níže)

- Obsadit profesionální pozici personalisty, který bude věnovat více času jednotlivcům ve společnosti a dokáže jim zajistit jistou formu servisu v jejich pracovních problémech (viz bod výše).

Dle výsledků výzkumu lze hodnotit postupy majitele společnosti kladně. Vypsání doporučení by bylo vhodné uskutečnit v co nejkratší době, především najmutí odborně způsobilé osoby na pozici personalisty, kde shledávám hlavní nedostatek v procesech práce s lidskými zdroji.

4. Závěr

Cílem mé závěrečné práce bylo prozkoumat problematiku spojenou s propouštěním zaměstnanců v malém podniku a navrhnout doporučení, jak tento proces zlepšit z pohledu, jak efektivnosti, tak šetrnosti k odcházejícím zaměstnancům. Pochopit motivaci, prověřit znalosti pracovníků v oblasti zákonných postupů po skončení pracovního poměru a pochopit psychologické procesy v průběhu opouštění zaměstnání.

První část této práce byla věnována teoretickým východiskům za použití odborné literatury. Teoretická část práce se věnuje především základním pojmům v pracovněprávních vztazích, postojům, motivaci a spokojenosti v návaznosti na práci a problematice navazující na propouštění, kterou je situace ohledně nezaměstnanosti a outplacementu. Teoretický základ byl poté využíván v praktické části této práce, která se zabývala dotazníkovým šetřením v konkrétním podniku.

Firma s.r.o. se vlivem krize v jejím oboru dostala do nepříznivé finanční situace, která vyústila v nutnost snižování stavů lidských zdrojů. Podle zjištěných výsledků, byla v podniku používána metoda LIFO neboli *Last in, first out* (Kociánová, 2010), neboť většina pracovníků, kterým byla ukončena pracovní smlouva, nebyla ve firmě zaměstnána déle než jeden rok. Všem odcházejícím pracovníkům byl pracovní poměr ukončen dohodou a všichni dostali zákonné odstupné, pokud na něj měli nárok. Cílem této práce bylo také zjistit, zdali by pracovníci uvítali i jiné formy pomoci, než jen finanční. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zřejmé, že většina zaměstnanců by tento nadstandard uvítala. U většiny zaměstnanců se také prokázalo, že mají dobré znalosti ohledně dalšího postupu v případě, že přijdou o práci. V případě Firmy s.r.o. se

situace týkala 13 odcházejících pracovníků a dalších 23 zaměstnanců a externích poradců, kteří na své pozici setrvali.

Postup propouštění byl celkově ze strany pracovníků hodnocen kladně, a to i pracovníky, kterých se proces propouštění přímo dotýkal. Z dotazníkového šetření jsem došel k zjištění, že Firma s.r.o. postupovala v procesu relativně správně. Dle doporučení by měl management společnosti přemýšlet o pozici personálního manažera, který by tento proces dokázal zefektivnit a odcházejícím pracovníkům by dokázal v dalších krocích pomoci. Dále jsem došel k zjištění, že odcházejícím pracovníkům nebyl poskytnut outplacement. Přes nepříznivou situaci ve společnosti se jednatel a majitel společnosti v jedné osobě snažil o co největší poskytování informací a osobní přístup k jednotlivým zaměstnancům a externím poradcům (osobní emailové konverzace).

Věřím, že zjištěné výsledky pomohly rozklíčovat proces propouštění ve zkoumaném podniku a závěrečná doporučení budou přínosem pro management společnosti.

5. Seznam použité literatury

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 187 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

HOLMAN, Robert. *Základy ekonomie: pro studenty vyšších odborných škol a neekonomických fakult VŠ*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, xv, 372 s. ISBN 978-80-7179-890-3.

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 342 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4386-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 131 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4436-0.

MAREŠ, Petr. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Vyd. 3., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, 172 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-08-3.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 172 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-4038-6.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3. rozš. /. Ostrava: Key Publishing, 2007, 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krizová intervence pro praxi*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 195 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2624-3.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Legislativa

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Webové zdroje

FRANĚK, Petr. FILOZOFIE ÚSPĚCHU. Jak motivovat zaměstnance: Maslowova pyramida potřeb [online]. 2011-2015. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

6. Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance a externí poradce Firmy s.r.o.

7. Seznam obrázků

Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 2 – Model motivace dle Portera a Lawlera (Amstrong, 2007 str. 226)

Obrázek č. 3 – kategorizace zaměstnanců (Plamínek, 2008 str. 63)

Obrázek č. 4 – faktory ovlivňující spokojenost a nespokojenost Štikar (2003, str. 114)

Obrázek č. 5 – Model pěti vývojových stupňů podniku (Rolný, 2007, str. 44)

8. Seznam grafů

Graf č. 1 – věkové rozdělení respondentů

Graf č. 2 – strach o zaměstnání

Graf č. 3 – ovlivnění osobního života v případě ztráty zaměstnání

Graf č. 4 – ztráta motivace po oznámení ukončení spolupráce.

Graf č. 5 – názory na propouštěné a zůstávající zaměstnance

9. Seznam zkratk

ÚZ – Úplné znění

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření pro závěrečnou práci „Propouštění, jeho dopady a použití outplacementu

Dobrý den Vážení kolegové,

v rámci moji bakalářské práce při studiu na Masarykově ústavu vyšších studií při ČVUT v Praze bych Vás chtěl požádat o vyplnění krátkého dotazníku.

Děkuji

1) Kolik je Vám let?

- 18-25 let
- 26-40 let
- Více než 40 let

2) Jak dlouho pracujete ve společnosti Firma s.r.o. resp. jak dlouho jste ve společnosti pracoval/a?

- Méně než jeden rok
- 1 – 3 roky
- Více jak tři roky

3) Máte ve společnosti Firma s.r.o. strach, že přijdete o práci resp. měl/a jste strach předtím, než Vám bylo oznámeno, že Váš pracovní poměr/ smlouva skončí?

- Ano
- Ne
- Spíše ano
- Spíše ne

4) Víte, čím se zabývá disciplína zvaná outplacement?

- Ano
- Ne
- Trochu ano, ale nevím přesně

5) Vnímali jste pozitivně proces, jakým byli Vaši kolegové propuštěni resp., jakým způsobem jste byl/a propuštěn/a?

- Ano, přišlo mi to v pořádku.
- Ne, kolegové nebyli spokojeni s přístupem vedoucího.
- Nevím, nezajímá/a jsem se o to.

6) Jak jste byli informováni o nutnosti propouštění případně o své výpovědi a jak jste s tímto procesem byl/a spokojen/a?

- Emailem, hromadným a poté osobním
- Telefonicky po sms
- Telefonicky, osobním telefonátem
- Osobním pohovorem
- Skupinovým meetingem

Jak jste s tím byl spokojen – vypište:

7) Udělali byste v procesu informování o krizi v podniku něco jinak?

- Ano

Co: _____

- Ne

8) Víte, zdali byl kolegům (Vám), kteří odcházeli ze společnosti, nabídnut outplacement nebo alespoň jiná forma pomoci nad rámec zákona?

- Ano
- Ne
- Nezajímá/a jsem se
- Myslím, že nedostali ani odstupné

9) Změnili byste něco z pohledu vedoucího, v procesu propouštění?

10) Pracovali jste někdy na projektu s externistou? (mandatářem)

- Ano
- Ne

11) Pokud jste na otázku č. 8 odpověděli ano, změnil se postoj Vašeho kolegy k práci, když dostal informaci o tom, že s koncem projektu, na kterém pracuje, skončí i spolupráce s Firmou s.r.o.?

- Ano, jeho motivace k práci šla výrazně dolů
- Ne, pracoval se stejným nasazením jako před obdržení informace o ukončení spolupráce.
- Nepracoval jsem s externistou, kterého by postihla takováto situace.

12) Uvítali byste částečné zajištění pomoci v případě, že byste přišli o práci?

- Ano
- Ne
- Nepřemýšlím o budoucnosti

13) Ovlivnila/ ovlivnila by ztráta zaměstnání Váš osobní život?

- Ano, začal jsem být ve stresu
- Ano, ale nebylo to nic dramatického
- Ne, život jde dál
- Ne, jako by se nic nestalo

14) Jaký máte názor na to, kdo byl propuštěn a kdo zůstal, bylo to správné rozhodnutí managementu?

- Ano, bezpochyby
- Ano, ale někteří kolegové měli zůstat
- Ne, celé mi to přišlo divné
- Absolutně ne, přijde mi, že odcházeli ti nejlepší

15) Byla Vám snížena mzda poté, co byli kolegové propuštěni? (zaměstnanci a externí poradci, kteří společnost opustili, tuto otázku nevyplňují)

- Ne
- Ano, ale neznatelně
- Ano, výrazně mi byla mzda snížena
- Ne, dostal jsem přidáno

16) Víte/ věděli jste, co máte dělat, když přijdete o práci z pohledu zákona?

- Ano, samozřejmě

- Ano, ale musel bych si některé informace zjistit
- Spíše ne
- Vůbec nevím co dělat

17) Měl/a jste/ měl/a byste problém s hledáním nového zaměstnání?

- Ano, asi ano
- Ano, určitě ano
- Ne, mám i jiné nabídky

18) Kde byste hledal/a nové zaměstnání?

- Přes známosti/ kontakty
- Internetové portály s nabídkou práce
- Profesionální portály jako LinkedIN
- Novinové inzerce

19) Co Vás motivuje k práci?

- Rodina
- Finanční ohodnocení
- Seberealizace
- Jiné:

20) Jaký máte postoj k vedení společnosti a kolegům?

21) Co pro Vás znamená spokojenost?

- Fungující rodina
- Stabilní zázemí v zaměstnání
- Osobní duševní spokojenost
- Jiné:

22) Co vás v zaměstnání nejvíce oslabuje resp., co považujete za negativní?

- Nepředvídatelné situace
- Časový stres
- Pracovní zátěž
- Nereálné pracovní úkoly
- Sociální nepohoda na pracovišti
- Nedostatek času na osobní život
- Jiné:

23) Jak byste celkově shrnuli situace ve společnosti Firma s.r.o.

- Výborné
- Mohlo by to být lepší
- Není to nic moc
- Je to hrozné zaměstnání

Děkuji za vyplnění dotazníku.